

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

Fausto Oliveira Braga

**A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA DEFINIÇÃO DOS PLANOS DE
CARREIRAS: ESTUDO DE CASO DA EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO
BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE – UNIDADE
DE SÃO PAULO**

Porto Alegre

2010

Fausto Oliveira Braga

**A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA DEFINIÇÃO DOS PLANOS DE
CARREIRAS: ESTUDO DE CASO DA EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO
BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE – UNIDADE
DE SÃO PAULO**

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

Orientador: Prof. Luís Roque Klering

Porto Alegre

2010

Fausto Oliveira Braga

**A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA DEFINIÇÃO DOS PLANOS DE
CARREIRAS: ESTUDO DE CASO DA EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO
BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE – UNIDADE
DE SÃO PAULO**

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

Aprovado em 02 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rogério Faé

Profª. Dra. Sílvia Generali da Costa

AGRADECIMENTOS

Ao Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão pela oportunidade oferecida.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela sua grande iniciativa de realização do curso de Negociação Coletiva.

Ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE pelo apoio e compreensão nos momentos em que estive ausente.

Ao Prof. Luis Roque Klering pela sua dedicação, apoio e orientação.

À Profa. Camila Furlan da Costa pelas valiosas contribuições.

Aos professores tutores pela ampla dedicação durante as disciplinas, nas aulas e demais atividades, esclarecendo as dúvidas e orientando quanto aos problemas propostos.

Aos colegas do curso de pós-graduação pela convivência agradável e cooperação.

“Os servidores são funcionários do Estado e não de governos. A máxima de que o “chefe sempre tem razão” não pode se aplicar automaticamente ao serviço público. Os servidores devem ser uma salvaguarda do bom desempenho das instituições públicas.” ENAP (1998)

RESUMO

A pesquisa trata de um estudo de caso realizado no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, com o objetivo de caracterizar o perfil dos servidores envolvidos com atividades de negociação coletiva e compreender a percepção que estes têm sobre os impactos de sua atuação nas mudanças no Plano de Carreira da Fundação. Tendo em vista que a Negociação Coletiva atualmente é uma ferramenta eficiente de gestão dos conflitos nas esferas pública e privada, e tem o papel de equilibrar as forças do empregado em relação ao empregador, objetivou-se compreender as suas possíveis contribuições no desenvolvimento do ambiente gerencial do IBGE em São Paulo, em relação às políticas inovadoras, especialmente no tocante à democratização do trabalho e dos processos de ensino-aprendizagem. Assim, a negociação coletiva de trabalho é um elemento importante que pode contribuir para o desafio da construção de uma administração pública, em especial no IBGE, que responda às demandas de seus servidores, tornando suas relações de trabalho mais coerentes com suas expectativas. Utilizou-se pesquisa qualitativa, de caráter exploratória e explicativa, sendo o estudo de caso a estratégia escolhida, tendo em vista que a abordagem é específica de uma situação que acontece em um determinado lugar e tempo. A população da pesquisa foi composta por 23 servidores da unidade do IBGE de São Paulo, que fazem parte da gestão do seu Sindicato, a ASSIBGE, ocupantes de cargos de nível médio e superior, que foram entrevistados por questionários. Também foi realizado estudo bibliográfico que auxiliou no suporte teórico da pesquisa, o que permitiu um maior entendimento sobre os conceitos de Negociação Coletiva. Os dados foram tratados estatisticamente e analisados, levando-se em consideração as características de cada servidor e seu ambiente de trabalho. Os resultados demonstram que os servidores entrevistados, em geral, têm percepções positivas sobre os impactos de sua atuação nas mudanças do Plano de Carreira do IBGE. No entanto, também demonstram pontos negativos, como as dificuldades de relacionamento do sindicato com a direção do IBGE e a valorização da participação nas reuniões. Os entrevistados demonstraram maior interesse nas melhorias salariais, do que em melhorias da qualidade de vida no ambiente institucional. A pesquisa também demonstrou que a maioria dos servidores envolvidos com o sindicato possui formação deficiente para participar com a devida qualidade de suas atividades, que sugere a aplicação de programa de qualificação.

Palavras-chave: Negociação coletiva, Plano de Carreira, Atuação Profissional e Qualificação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Gráfico de Sexo dos Entrevistados.....	31
Figura 2 - Gráfico Função ou Cargo Atual que exerce.....	31
Figura 3 - Quanto tempo você trabalha na sua função atual?.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Diferenças entre a Administração Pública Burocrática e a Gerencial.....	22
Tabela 2 -	Elaboração das perguntas da entrevista	29
Tabela 3 -	Categorias de conteúdo.....	33
Tabela 4 -	Elaboração das perguntas da entrevista	34
Tabela 5 -	Percepção de ganhos profissionais.....	34
Tabela 6 -	Relação entre condições de trabalho e atuação da Associação.....	35
Tabela 7 -	Relação entre atuação na ASSIBGE e qualificação	35
Tabela 8 -	Relação entre atuação efetiva e interesse no trabalho.....	36

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO CONTEXTO MODERNO E A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO TRABALHO.....	19
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3. RESULTADOS.....	30
CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	42

INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta as principais questões relativas às alterações ocorridas nas carreiras dos servidores do IBGE a partir de 1990, desde a passagem do regime de trabalho da Consolidação da Lei de Trabalho - CLT para o Regime Jurídico Único – RJU e o ingresso na Carreira de Ciência e Tecnologia (C&T). A pesquisa trata de um estudo de caso realizado no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, unidade de São Paulo, com o objetivo de caracterizar o perfil dos servidores envolvidos com atividades de negociação coletiva e compreender a percepção que estes têm sobre os impactos de sua atuação nas mudanças no Plano de Carreira da Fundação. Para tal, apresentam-se painéis referentes às Carreiras de C&T, Ciclo de Gestão e Carreira própria do IBGE, visando a tentar pensar na evolução da carreira que hoje é praticada no Instituto, com um plano de cargos e salários compatível com os trabalhos desenvolvidos na Instituição.

Para contextualizar, o cenário político brasileiro passou por uma notável mudança a partir do final dos anos 70, com a alteração nos papéis e nos seus principais atores, como a diminuição do movimento estudantil e o crescimento do movimento sindical. Neste período, o país passou pelo processo de revitalização dos movimentos dos trabalhadores e de transição da ditadura militar para a democracia. Os trabalhadores pressionaram o governo em busca de mudanças importantes no sistema de relações de trabalho, movimento conhecido hoje por corporativismo e institucionalizado na Consolidação das Leis do Trabalho, CLT. (BALDI, 2009)

Nesse contexto, a CUT (Central Única do Trabalhador) fundada em 1983 e a CGT (Central Geral dos Trabalhadores) fundada em 1986 são organizações que contribuíram para as mudanças de ordem sindical. Alguns fatores foram de suma importância neste período, como a reorganização dos sindicatos em centrais sindicais, as quais passaram a coordenar as reivindicações dos trabalhadores no nível nacional, e a pressão para a saída dos sindicatos da tutela do Estado. (COSTA, 2002; RODRIGUES, 1990).

A CUT, desde seu nascimento, lutou pela ratificação da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho, que estabelece a negociação coletiva no setor público. No período, assistiu-se a uma quantidade enorme de greves dos servidores públicos, que são obrigados a fazer greves para entregar uma pauta de reivindicação, diferentemente do setor privado, onde se tem uma data-base e uma negociação coletiva garantida. (SILVA, 1992)

A experiência do Brasil sinaliza questões importantes para o aprendizado do processo da reconstrução do Estado em bases democráticas e gerenciais. Uma delas está relacionada à sustentabilidade de processos de mudança com base na organização. Viabilizar o Estado como provedor das condições essenciais ao exercício da cidadania é tarefa que incumbe ao conjunto da sociedade brasileira. Por constituir imperativo ético, moral e legal, servidores e administradores públicos devem buscar com absoluta prioridade a consecução desse objetivo. Saúde, Previdência Social e Educação, entre outras, constituem peças essenciais ao exercício da cidadania. (SILVA, 1992)

Nesta realidade, inserem-se diversas iniciativas para instituir sistemas de gestão que priorizem o desenvolvimento das relações de trabalho no setor público, combinado com a consecução de metas e objetivos comuns, que atendam, sobretudo, aos interesses dos cidadãos usuários do sistema. Tais sistemas têm por substrato promover o envolvimento, a integração e a participação do conjunto dos servidores nos assuntos de interesse comum, por intermédio da participação organizada de suas entidades sindicais. E também buscam estimular o crescimento das taxas de controle social e de exigência de qualidade por parte da comunidade, usuária dos serviços.

A presente pesquisa faz um recorte no contexto da Administração Pública e se mostra importante tendo em vista a necessidade de compreender os elementos que compõem a Negociação Coletiva, sobretudo como ferramenta imprescindível para a democratização das relações de trabalho. Também, o estudo propõe a análise do contexto, as implicações da negociação e os resultados obtidos em função dos atores envolvidos, como o governo, servidores públicos e cidadãos.

A Negociação Coletiva, atualmente, é uma ferramenta eficiente de gestão dos conflitos nas esferas pública e privada. Tem o papel de equilibrar as forças do empregado em relação ao empregador, tendo em vista que as relações de trabalho sempre se relacionam com as imbricações de poder das partes.

Dessa forma, o trabalho visa a contextualizar a Negociação Coletiva como estratégia de mediação de conflitos no contexto de uma administração pública marcada pela Reforma do Aparelho do Estado, não apenas em relação a questões relativas ao aumento salarial, mas também relativas à melhoria da qualidade de vida do trabalhador e da melhoria dos serviços prestados à comunidade.

O recorte é feito na Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, unidade de São Paulo, órgão ligado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que tem como missão institucional “Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento da sua realidade e ao exercício da cidadania” (IBGE, 2008). A Fundação, que teve suas atividades iniciadas em 1937, passa atualmente por uma reformulação organizacional, levada a efeito pela reforma administrativa do Governo Federal.

O Instituto se constitui no principal provedor de dados e informações do país, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal. Oferece uma visão completa e atual do País, através do desempenho de suas principais funções, que são: de Produção e análise de informações estatísticas; Coordenação e consolidação das informações estatísticas; Produção e análise de informações geográficas; Coordenação e consolidação das informações geográficas; Estruturação e implantação de um sistema de informações ambientais; Documentação e disseminação de informações; Coordenação dos sistemas estatístico e cartográfico nacionais. (IBGE, 2009)

Durante o período imperial, o único órgão voltado à produção de atividades exclusivamente estatísticas era a Diretoria Geral de Estatística, criada em 1871. Com o advento da República, em 1989, o governo sentiu necessidade de ampliar essas atividades, principalmente depois da implantação do registro civil de nascimentos, casamentos e óbitos. (IBGE, 2009) Com o passar do tempo, o órgão responsável pelas estatísticas no Brasil mudou de nome e de funções algumas vezes até 1934, quando foi extinto o Departamento Nacional de Estatística, cujas atribuições passaram aos ministérios competentes. (IBGE, 2009)

A carência de um órgão capacitado a articular e coordenar as pesquisas estatísticas, unificando a ação dos serviços especializados em funcionamento no País, favoreceu a criação, em 1934, do Instituto Nacional de Estatística - INE, que iniciou suas atividades em 29 de maio de 1936. No ano seguinte, foi instituído o Conselho Brasileiro de Geografia, incorporado ao INE, que passou a se chamar, então, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (IBGE, 2009)

Quanto à estrutura, o IBGE é uma instituição que possui quatro diretorias e dois outros órgãos centrais. Para que suas atividades possam cobrir todo o território nacional, o IBGE possui a rede nacional de pesquisa e disseminação, composta por:

- 27 Unidades Estaduais (26 nas capitais dos estados e 1 no Distrito Federal)

- 27 Setores de Documentação e Disseminação de Informações (26 nas capitais e 1 no Distrito Federal)
- 533 Agências de Coleta de dados nos principais municípios.

A gestão por competência tem sido muito discutida no âmbito da administração do órgão, no entanto, a prática tem sido diferente. A estrutura administrativa do IBGE ainda demonstra ser precária, com servidores pouco engajados na luta por melhorias salariais e de melhores condições de trabalho, planos de carreira que priorizem a qualificação e melhor inserção dos servidores nas atividades, de acordo com sua formação, e melhorias nos benefícios. A qualificação dos servidores está voltada para as técnicas de pesquisa, em detrimento das atividades administrativas e de negociação com o Estado em busca de melhores condições de trabalho.(IBGE, 2009)

Supõe-se, então, que o IBGE precisa passar por uma reforma administrativa, levando em consideração a necessidade de qualificação técnica e profissional, visando a preparar melhor seus servidores e gestores na consecução e utilização do processo de negociação coletiva como prática de negociação, de resolução de problemas e dificuldades, e de melhoria dos salários e do ambiente de trabalho. No momento, a Fundação passa por problemas gerais, quanto à adequação de planos de carreiras e processos de avaliação de desempenho, que necessitam ser discutidos e levados à mesa de negociação. (IBGE, 2009)

Diante da necessidade de organizar os trabalhadores do IBGE, um grupo iniciou um trabalho de aglutinação que culminou com o lançamento de uma chapa para concorrer à direção dessa entidade. (IBGE, 2009)

A partir do Congresso Sindical Unitário de Base dos Trabalhadores do IBGE, realizado em Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, de 26 de Novembro de 1992, conforme deliberação expressa no Plebiscito sobre Organização Sindical, realizado em 14 e 15 de outubro de 1992, passa a entidade, criada em 18/01/89, a ter a razão social de ASSIBGE - Sindicato Nacional dos Trabalhadores em Fundações Públicas Federais de Geografia e Estatística, sendo uma sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos, por prazo indeterminado, com sede e foro na cidade do Rio de Janeiro e base territorial em todo país. (IBGE, 1989, p.04)

Desde então, a ASSIBGE tem como objetivo principal a união, a defesa dos direitos e interesses e a representação judicial e extra-judicial dos trabalhadores do IBGE e demais fundações públicas federais de geografia e estatística, independentemente do regime jurídico ou contrato com a União, em qualquer foro ou instância política, judiciária ou administrativa. (IBGE, 1989)

Os servidores do IBGE foram regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT até 1990. Com o advento da Lei 8.112/90, que instituiu o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, Autarquias e Fundações Públicas Federais, o regime de trabalho deixou de ser CLT e passou para o Regime Jurídico Único – RJU. Enquanto celetistas, a carreira era definida pelo Plano de Classificação de Cargos - PCC, permanecendo o IBGE com este plano mesmo após a implantação do RJU. Em 1992, através da Lei Delegada n.º 13, foi instituída no Serviço Público Federal a Gratificação de Atividade Executiva – GAE, fixada em 80% sobre o valor do vencimento básico para a maior parte dos servidores públicos e em 160% para os demais. Para aqueles, ou seja, os servidores com gratificação de 80%, a lei previa ainda a um escalonamento da gratificação que passaria a um patamar intermediário de 120%, até chegar ao teto de 160%. Deste grupo fazia parte todo o pessoal do PCC, incluindo o IBGE. No governo Itamar Franco, todos os funcionários das carreiras do PCC passaram a receber a GAE de 160%. (IBGE, 2009)

Em 1992, com a GAE na faixa dos 80%, havia uma grande insatisfação na Fundação. Iniciou-se um movimento junto ao Governo Federal no sentido de rever esse percentual. O pleito era colocar o IBGE junto às demais carreiras que foram contempladas com a gratificação de 160%. Em 1993, foi criada a carreira de Ciência e Tecnologia – C&T, através da Lei 8.691/93, e o IBGE foi enquadrado nessa nova carreira. Com isso, os funcionários passaram a receber a Gratificação de Desempenho em Ciência e Tecnologia – GDACT, cujo percentual era de 15% sobre o vencimento básico para o nível médio e 35% para o nível superior. Dessa forma, o pleito resolvia, de imediato, através de uma gratificação extensiva a todos os funcionários, o problema salarial que enfrentavam. Além disso, estava prevista uma série de incentivos à qualificação técnica e promoções baseadas em critérios de mérito.

Se, por um lado, se obteve aumento salarial, por outro o enquadramento na nova carreira implicou massificação do quadro de funcionários nas últimas faixas salariais, sem perspectivas de progresso na carreira, e o não reconhecimento do mérito daqueles que já se encontravam nessa situação e não tiveram alteração de salário. As possibilidades de melhoria

salarial ficaram quase que restritas aos adicionais por titulação, previstos na carreira - 18% para especialização, 35% para mestrado e 70% para doutorado.

Atualmente, há uma discussão da inserção do Instituto na Carreira de Gestão. Cabe ressaltar que esta não se caracteriza como uma carreira propriamente dita, mas uma convergência das carreiras pertencentes à Gestão apenas em relação à tabela salarial, especificamente no tocante à classe – A, B, C e especial - e padrão – I, II, III e IV -, não proporcionando mudanças nos cargos, já que cada uma mantém sua nomenclatura própria. Por isso sua denominação de Ciclo de Gestão.

Inicialmente, essa gratificação era para ser atribuída apenas aos servidores das carreiras ligadas diretamente às atividades de planejamento, orçamento e gestão pública, todas no âmbito do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG. Considerando o pleito de funcionários de outras carreiras, no sentido de reestruturação de carreiras e melhoria salarial, talvez pela similitude de suas atividades, o Governo optou por inseri-las também na estrutura de cargos do Ciclo de Gestão. Segue a relação das carreiras que estão enquadradas no Ciclo de Gestão, sendo que apenas as quatro primeiras exercem, *stricto sensu*, atividades que originaram a criação da gratificação:

- 1 - Analista de Finanças e Controle e Técnico de Finanças e Controle - MPOG;
- 2 - Analista de Planejamento e Orçamento e Técnico de Planejamento e Orçamento - MPOG;
- 3 - Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - MPOG;
- 4 - Técnico de Planejamento P-1501 do Grupo P-1500 – MPOG;
- 5 - Analista de Comércio Exterior – Ministério de Desenvolvimento;
- 6 - Técnico de Planejamento e Pesquisa e demais cargos de nível superior e de nível intermediário do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA - MPOG;
- 7 - Inspetor e Analista da Comissão de Valores Mobiliários – CVM - Ministério da Fazenda; e
- 8 - Analista Técnico da Superintendência de Seguros Privados – SUSEP - Ministério da Fazenda.

Na definição das carreiras consideradas que fazem parte do Ciclo de Gestão, a partir do ano de 2000, fica claro que o Governo flexibilizou os critérios previstos inicialmente para inserir outras carreiras no grupo, também importantes nas funções do Estado, e que têm em comum um ponto fundamental: também exercem atividade típica de Estado. As atividades

exercidas pelo Estado são diversas e complexas, algumas com características próprias, não permitindo, por isso, em alguns casos, uma convergência precisa em termos de cargos.

À luz dessa consideração, torna-se pertinente a presença do IBGE nesse grupo, pois também desenvolve uma atividade típica de Estado. A prova disso remete à Constituição de 1988, nos artigos 21, inciso XV, e 22, inciso XVIII:

Art. 21: Compete à União:

XV – organizar e manter os serviços oficiais de estatística, geografia e cartografia de âmbito nacional;

Art. 22: Compete privativamente à União legislar sobre:

XVIII – sistema estatístico, sistema cartográfico e de geologia nacionais;

Com efeito, a realização dessa missão constitucional – "diagnosticar e monitorar a realidade econômica, demográfica, social e política da sociedade, fundamentar ações de planejamento, tanto público quanto privado, e contribuir para o processo de consolidação da cidadania" - deve ser executada pelo Estado através de um órgão oficial, uma vez que somente o Estado pode obrigar todas as pessoas físicas e jurídicas a prestarem informações, comprometendo-se a manter o sigilo dos dados e a preservação do informante. Pode-se mencionar também o fato de que somente o Estado deve manter isenção sobre os interesses privados na coleta, tratamento, análise e divulgação das informações obtidas.

Outro ponto relevante nesse contexto diz respeito à utilização das estatísticas do IBGE no sentido de apoiar políticas públicas e avaliar seus resultados. Dessa forma, as informações divulgadas – números sobre emprego, renda, contas nacionais, população, natalidade, território, e muitas outras - podem criar ou restringir direitos e benefícios financeiros para a sociedade.

Uma terceira opção possível foi a de Carreira própria do IBGE, em função da sua especificidade e da existência de diversas áreas de conhecimento e atuação profissional, e pelo fato de ser o único órgão no país responsável pela organização e normatização do sistema estatístico, sistema cartográfico e de geologia nacionais. As atividades exercidas no IBGE acabam elas mesmas formando e qualificando a mão-de-obra da instituição em um processo de aprendizado interno. Mesmo aqueles que completaram sua formação até o nível máximo, como de doutorado, reconhecem o aprendizado adquirido na fundação como imprescindível ao seu desempenho profissional no IBGE. (IBGE, 2009)

Destacam-se alguns pontos positivos da Carreira própria do IBGE, que é vivenciada atualmente pelos servidores, elencados pela ASSIBGE:

- Situar o IBGE com mais clareza dentro da estrutura do Estado, evidenciando a sua importância e o seu real papel, o que poderá facilitar inclusive a garantia de uma dotação orçamentária mais adequada e que atenda ao cumprimento de sua missão;

- A criação de uma nova carreira pressupõe a criação de uma estrutura de cargos que contemple a multiplicidade das funções em todos os seus níveis e diversidade de competências;

- Os níveis dos vencimentos básicos dos diversos níveis da carreira de C&T estavam para o IBGE muito aquém dos de outras carreiras do serviço público de instituições semelhantes, como as do IPEA e BNDES, ambos vinculados ao mesmo ministério.

Os Pontos Negativos são:

- A constituição de uma carreira própria não garante necessariamente o fortalecimento da instituição;

- O isolamento institucional, impedindo a parceria estratégica com outros órgãos ou instituições.

Dessa forma, o Plano de Carreiras e Cargos de que trata o art. 70 da Lei 11.355, de 19 de outubro de 2006, é composto pelas seguintes Carreiras e cargos:

I - Carreira de Pesquisa em Informações Geográficas e Estatísticas, estruturada nas Classes A, B, C e Especial, composta de cargo de Pesquisador em Informações Geográficas e Estatísticas, de nível superior, com atribuições voltadas às atividades especializadas de ensino e pesquisa científica, tecnológica e metodológica em matéria estatística, geográfica, cartográfica, geodésica e ambiental;

II - Carreira de Produção e Análise de Informações Geográficas e Estatísticas, estruturada nas Classes A, B, C, D e Especial, composta de cargo de Tecnologista em Informações Geográficas e Estatísticas, de nível superior, com atribuições voltadas às atividades especializadas de produção, análise e disseminação de dados e informações de natureza estatística, geográfica, cartográfica, geodésica e ambiental;

III - Carreira de Suporte Técnico em Produção e Análise de Informações Geográficas e Estatísticas, estruturada nas Classes A, B e Especial, composta de cargo de Técnico em Informações Geográficas e Estatísticas, de nível intermediário, com atribuições voltadas para

o suporte e o apoio técnico especializado às atividades de ensino, pesquisa, produção, análise e disseminação de dados e informações de natureza estatística, geográfica, cartográfica, geodésica e ambiental;

IV - Carreira de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Informações Geográficas e Estatísticas, estruturada nas Classes A, B, C, D e Especial, composta de cargo de Analista de Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Informações Geográficas e Estatísticas, de nível superior, com atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do IBGE;

V - Carreira de Suporte em Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Informações Geográficas e Estatísticas, estruturada nas Classes A, B e Especial, composta de cargo de Técnico em Planejamento, Gestão e Infra-Estrutura em Informações Geográficas e Estatísticas, de nível intermediário, com atribuições voltadas para o exercício de atividades administrativas e logísticas de nível intermediário, relativas ao exercício das competências institucionais e legais a cargo do IBGE.

Com isto, uma nova realidade se inicia no Instituto, com um Plano de Carreiras mais bem estruturado e com melhores salários. Alguns problemas emergem principalmente das diferenças entre as carreiras de nível intermediário e superior. Essas diferenças e as principais dificuldades apontadas pelos participantes do núcleo da ASSIBGE em São Paulo serão abordadas, dando um panorama parcial da situação pelo ponto de vista daqueles que planejam as ações de melhorias e negociação coletiva na instituição.

Assim, com o propósito de fomentar a discussão a respeito da aplicação da carreira para os *ibgeanos*, o capítulo abaixo será esclarecedor sobre a Negociação Coletiva na história do trabalho, passando pelo modelo de produção fordista, chegando até o contexto do Brasil atual, o que facilitará a compreensão de como a Negociação se tornou uma estratégia de mediação de conflitos na Administração Pública. Apresenta uma visão geral sobre a reforma administrativa delineada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, ocorrida no governo Fernando Henrique Cardoso e descreve de forma genérica e sucinta as diferenças entre administração pública burocrática e gerencial, bem como o modelo de administração pública que surge a partir de 1995, com a Reforma do Estado Brasileiro.

1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL NO CONTEXTO MODERNO E A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO TRABALHO

O capítulo visa a contextualizar a Negociação Coletiva na história do trabalho, com a introdução de aspectos do fordismo, chegando até o contexto do Brasil atual, o que facilitará a compreensão de como a Negociação se tornou uma estratégia de mediação de conflitos na Administração Pública em meio à Reforma do Aparelho do Estado.

Na história do trabalho, o fordismo, no período de 1965 a 1973, se caracterizou por problemas com a rigidez dos investimentos, dos mercados, das alocações e dos mercados de trabalho. A produção em massa dificultava a flexibilidade de planejamento, supondo que o crescimento fosse estável, mas em mercados de consumo que não variavam. (HARVEY, 1994)

Nesse contexto, os salários também tinham pouca flexibilidade, pois os investimentos estavam concentrados em certos setores da economia e em certas nações-Estados, onde havia crescimento estável da demanda. Os setores dividiram-se em monopolista e competitivo, gerando desigualdades que culminaram em fortes movimentos sociais, dando maior força aos sindicatos organizados e ao início das atividades de negociação coletiva. (HARVEY, 1994)

Nem todos eram atingidos pelos benefícios do fordismo, havendo na verdade sinais abundantes de insatisfação mesmo no apogeu do sistema. Para começar, a negociação fordista de salários estava confinada a certos setores da economia e a certas nações-estado, onde o crescimento podia ser acompanhado de larga escala na tecnologia de produção em massa. As desigualdades resultantes produziram sérias tensões sócias e fortes movimentos sociais por parte dos excluídos - movimentos que giravam em torno da maneira pela qual a raça, o gênero e a origem étnica costumavam determinar quem tinha ou não acesso ao emprego privilegiado. (HARVEY, 1994, p. 132)

Um aspecto que incentivou a formulação de questionamentos às práticas fordistas foi a grande força que ganhou a classe trabalhadora, por meio dos sindicatos organizados. Este fato causou ameaças ao sistema, como o autoritarismo, a perda do controle no local de trabalho e um poder exclusivista que buscava mais espaço no mercado. (HARVEY, 1994)

O sistema de administração pública racional, que era praticado na época, também foi alvo de críticas, tendo em vista a baixa qualidade dos serviços oferecidos, como saúde, e

pouca qualidade de vida. Os centros das cidades eram monolíticos, dando margem à criação de uma minoria e a exclusão de uma maioria. (HARVEY, 1994)

O acesso ao conhecimento científico e técnico foi um dos principais conflitos para a classe trabalhadora, que no fordismo não precisavam de qualificação. No contexto da flexibilidade, há uma grande renovação de interesses e maior competitividade, rápidas mudanças de gostos e necessidades. O saber se torna uma mercadoria-chave para a competitividade. (HARVEY, 1994)

Há uma mudança organizacional e tecnológica para gerar lucros temporários para firmas inovadoras e lucros generalizados reduzindo custos de bens. Isto exige força de trabalho preparada, capacitada para implementar e administrar novos padrões. Surge, então, uma força de trabalho mais intelectual. (HARVEY, 1994)

Outro conflito pode ser visto nas economias de escala utilizadas na produção fordista de massa, que são substituídas por uma crescente capacidade de manufaturas de bens diversificados, buscando superar a rigidez do sistema fordista. As inovações de produtos aceleram e novos nichos de mercado começam a ser explorados, mais especializados e de pequena escala. (HARVEY, 1994)

Neste contexto, as transformações culturais foram inevitáveis, pois o sistema Just in time estimulou a efemeridade, o espetáculo, a moda e a mercadificação de formas culturais. Assim, os espaços das indústrias se modificam de forma a acompanhar o modo de produção. As indústrias passam a ocupar não apenas os centros, mas também as periferias. A arquitetura busca formas mais otimizadas de espaço, em formato de grandes caixas, em oposição às formas orgânicas de antes. (HARVEY, 1994)

O mercado de trabalho passa por uma reestruturação diante da volatilidade do mercado, do aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro. O poder sindical se enfraquece consideravelmente, o que favorece a formação de um quadro para uma maior exploração da força de trabalho e da grande quantidade de mão-de-obra excedente, que se concentra nas periferias. (HARVEY, 1994)

No Brasil, a história do trabalho e o conceito de Relações de Trabalho vêm se modificando na modernidade, e no serviço público são marcados pela reforma do modelo de atuação do Estado nos anos 70. Neste período, o governo federal empenhou-se em tornar gerencial o modelo burocrático da administração direta, contribuindo, dessa forma, para o aumento da eficiência e eficácia das organizações estatais (BRESSER PEREIRA, 2006).

O ajuste estrutural, que era um dos principais objetivos do governo federal nos anos 90, foi substituído pela reforma do Estado, em especial a administrativa. A globalização da economia e das relações entre governo e sociedade fez com que a questão central passasse a ser a reconstrução do Estado, buscando a sua definição neste novo contexto. (SANTOS, 2003)

Embora a reforma da administração pública não tenha sido foco de sua campanha política, essa mudança de perspectiva consistiu em uma das primordiais diretrizes do Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC). Assim, o Governo FHC promoveu a transformação da Secretaria da Presidência, tida como burocrática e responsável pela gestão do serviço público, no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), agora encarregado da reformulação ou reconstrução do Estado brasileiro. (SANTOS, 2003)

O Ministério foi entregue ao Ministro Bresser Pereira, que ao assumir sua direção propôs que a reforma administrativa fosse incluída entre as reformas constitucionais já definidas como prioritárias pelo novo governo – a fiscal, a da previdência social e a da eliminação dos monopólios estatais. Para isso, era necessário flexibilizar o estatuto da estabilidade dos servidores públicos, aproximando os mercados de trabalho público e privado. Esta reforma, encaminhada ao Congresso Nacional em agosto de 1995, marcou a transformação da administração pública brasileira, antes burocrática, em um modelo gerencial. (SANTOS, 2003)

Essas transformações na Administração Pública originaram-se nas mudanças de consciência dos cidadãos, que passaram a perceber que a administração burocrática não correspondia às demandas que a sociedade civil apresentava aos governos. Dessa forma, as exigências da sociedade tornaram-se superiores às ofertas do Estado. A reforma administrativa se dá, então, com o intuito de tornar o serviço público mais coerente com os preceitos do Capitalismo contemporâneo. (SANTOS, 2003)

Isso porque o Estado, erguido para a produção da ordem e da estabilidade, através da negociação de interesses conflitantes, é formado por indivíduos dotados de interesses e preferências e oportunidades para satisfazê-las. Assim, a usurpação de autoridade e apropriação de rendas são neutralizadas pelo estabelecimento de fórmulas de controle, responsabilização e prestação de contas dos governantes. (MARENCO, 2009) O gerencialismo consiste, então, na administração voltada para os anseios do cidadão/usuário e deve levar em consideração o controle eficaz da administração pública.

Torna-se, para a análise, relevante fazer uma diferenciação de aspectos importantes dos dois tipos de administração, resumida a seguir. A administração pública burocrática distingue claramente o público e o privado, separando o político e o administrador público. Surgem, então, burocracias públicas compostas por administradores profissionais com recrutamento e treinamento específicos.

As características da administração pública burocrática podem ser resumidas em aspectos como o controle efetivo dos abusos. Por outro lado, acentua-se a ineficiência, a incapacidade e mesmo o interesse em realizar serviços voltados aos cidadãos como clientes. O modelo burocrático, encontrado na Constituição de 1988 e em todo o sistema do direito administrativo brasileiro, tem como base o formalismo e a presença constante de normas e rigidez de procedimentos. (KLERING e outros, 2009)

Já a administração pública gerencial constitui-se sobre bases que consideram o Estado uma grande empresa, cujos serviços são destinados a clientes (cidadãos). Destaca-se nesse modelo a busca pela eficiência dos serviços, a avaliação de desempenho e o controle de resultados. É uma consequência dos avanços tecnológicos e da nova organização política e econômica mundial, que busca aumentar a competitividade do Estado diante de outros países. (KLERING e outros, 2009)

Tabela 01: Diferenças entre a Administração Pública Burocrática e a Gerencial

Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
Controle efetivo dos abusos do Estado	Estado como uma grande empresa.
Formalismo	Busca pela eficiência dos serviços
Presença constante de normas e rigidez de procedimentos.	Orientada para o cidadão como cliente.
Definição de procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços.	Avaliação desempenho dos servidores.
	Utilização de contratos de gestão.
	Busca aumento da competitividade do Estado.

Fonte: Pesquisa (KLERING; MARENCO, e PINHEIRO, 2009)

Dessa forma, a mudança na estratégia de gerência se faz necessária para a implementação da administração pública sob a ótica gerencial, devendo ser praticada em uma estrutura administrativa reformada. Dentro desta concepção de administração. Dentro desta

concepção de administração pública gerencial, valorizam-se aspectos como a descentralização e delegação de autoridade, sendo, todavia, necessário definir em que setores cabe o Estado atuar, bem como as competências e modalidades de administração mais adequadas. (SANTOS, 2003)

Por outro lado, a aplicação desse enfoque de gestão está associada ao liberalismo citado por Adam Smith, uma vez que o gestor público anseia por recompensas, como estímulo a níveis mais eficientes de trabalho. Para Adam Smith, o modo de produção capitalista é natural do homem, e o primitivo tinha uma predileção para ocupação lucrativa. Para Smith (1995),

(...) o homem tem propensão para —trocar comercialmente, escambear ou trocar uma coisa pela outra de valor equivalente. Esta propensão é caracterizada como um princípio original da natureza humana, como uma conseqüência das faculdades de razão e do discurso (Smith, 1995, p. 21).

O autor ressalta que esta propensão pode não ser inata, mas é uma combinação da avareza e dos meios necessários para tornar-se proprietário, tendo como conseqüência necessária a divisão do trabalho. Dessa forma, Adam Smith nos alerta para o fato de que os homens só trabalham para desenvolvimento se houver um convencimento dos ganhos pessoais que eles terão e de que seus interesses pessoais sejam atendidos. (Smith, 1995)

Historicamente, observam-se hoje no Brasil três modelos que orientaram a administração pública, sendo eles o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Atualmente, caminha-se para um novo modelo, que de acordo com KLERING não está totalmente delineado, mas pode ser chamado de Administração Pública societal ou sistêmica.

No modelo patrimonialista, vivido no Brasil até 1989, o Estado é percebido como propriedade do soberano, tendo os servidores status de nobreza. Caracteriza-se pela não distinção entre público e privado. Assim, forma-se uma atmosfera ideal para a ocorrência da corrupção e do nepotismo (KLERING e outros, 2009).

Na administração pública burocrática, são ressaltadas as ideias de profissionalização, carreira, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo, sendo caracterizado por um poder racional-legal. Cabia, então, ao Estado o papel de manter a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade do aparato governamental. Este modelo parte da desconfiança nos administradores e nos cidadãos, sendo necessário o controle rígido das ações do Estado. (KLERING e outros, 2009).

No entanto, o controle faz com que o Estado esteja mais voltado para suas preocupações do que para as demandas da sociedade, que é sua missão principal. Assim, o controle dos abusos foi de extrema relevância na administração pública burocrática, mas o excesso a levou à ineficiência, à auto-referência e à incapacidade de voltar-se aos serviços demandados pelo cidadão (KLERING; MARENCO, e PINHEIRO, 2009).

No Brasil, a administração pública burocrática cresce a partir de 1930, contrapondo-se ao modelo patrimonialista-conservador vigente até ali, no contexto de modernização da economia e aceleração da industrialização no país. Dessa forma, o Estado assume um papel mais decisivo na economia, dando maior suporte e intervindo no setor de bens e serviços.

As inadequações deste modelo levam a muitas idéias de reforma, com a intenção de flexibilizar a administração. Foi neste sentido que ocorreu a edição do Decreto-Lei nº 200, em 1967, que representou o primeiro sinal para a mudança do modelo burocrático para o gerencial na administração pública. O Estado promoveu um programa de descentralização, com destaque para as atividades atribuídas a autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas. Por outro lado, o regime militar vigente na época não possibilitou a formação adequada de administradores públicos, o que ocasionou uma deficiência na aplicação do modelo. (KLERING; MARENCO, e PINHEIRO, 2009).

Com a Constituição Federal de 1988 a administração pública federal ampliou a aplicação das regras burocráticas à administração indireta. Neste contexto, a proposta da nova constituição de facilitar o acesso e permanência de servidores promoveu um verdadeiro engessamento do aparelho estatal, que sofria com o clientelismo e a profissionalização burocrática incompleta. Desencadeou então um processo de ineficiência e baixa qualidade nos serviços prestados pelo Estado. (KLERING; MARENCO, e PINHEIRO, 2009).

No governo Collor (1990-1992) o foco da modernização foi transferido para o ajuste fiscal, abandonando as diretrizes de valorização/profissionalização de servidores e racionalização de processos de trabalho, antes tidas como prioritárias. A Reforma do Aparelho do Estado, que visava resgatar a eficiência e a dignidade do serviço público, incentivando a liberação comercial e a privatização, promoveu demissões e incentivo à aposentadoria para milhares de servidores. (KLERING; MARENCO, e PINHEIRO, 2009)

No entanto, resultou apenas na desorganização das estruturas burocráticas e no desprestígio dos servidores. Não houve uma reforma da Constituição que estivesse apoiada nas inovações, levando o projeto ao fracasso.

O modelo de administração pública que surge a partir de 1995, com a Reforma do Estado Brasileiro, é uma resposta ao novo papel do Estado, frente à expansão das funções econômicas e sociais, à aceleração do desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia. Na administração pública gerencial, o Estado concentra-se na função de promotor e regulador do desenvolvimento econômico e social. (KLERING; MARENCO, e PINHEIRO, 2009)

Na administração de pessoal, a crença no funcionário como capaz de se autogerir com honestidade e autonomia é uma das principais mudanças, tendo em vista que antes a gestão era calcada na desconfiança nas ações dos servidores. (BRESSER PEREIRA, 2001). Os controles passam a ter foco nos resultados e na definição de metas, na autonomia da gestão de recursos e no controle de resultados, definindo uma administração por resultados, orientada por planejamento estratégico.

A partir do Governo Lula (2003), as ações de governo tratam prioritariamente da inclusão social, desenvolvendo programas sociais onde (o governo) atua no papel de planejador, integrando estados e municípios na realização e execução das ações. As reformas são organizadas em três categorias. São elas: (1) reforma do modelo de gestão pública; (2) melhoria dos serviços públicos; (3) estruturação do executivo.

Tais mudanças vetorizam a cultura da negociação na administração pública brasileira, haja vista que, cada vez mais, ocorre a aproximação entre a estrutura de fornecimento dos serviços públicos e atendimento às necessidades da sociedade, com os beneficiários destas ações, possibilitando a interferência desde o planejamento até o controle externo exercido pela sociedade civil organizada, ou pelos cidadãos individualmente, por meio do Ministério Público, Ouvidorias e demais vias de acesso.

A administração gerencial e sistêmica inclui a visão do cidadão na própria esfera de governo, como ator importante de programas e projetos, assume a gestão compartilhada de inúmeras áreas de atividades com instituições não-governamentais e com as demais esferas de governo – estados e municípios, descentralizando as ações, permitindo maior agilidade e eficiência que conferem efetividade à sua missão de governo: servir à sociedade.

Os conflitos de interesse são a base das sociedades modernas, tendo em vista a aquisição de bens e serviços, as disputas pela redistribuição de renda, os gastos públicos e sua ideal aplicação, a proteção de direitos e garantias de propriedade, os grupos e indivíduos baseados em suas diferenças, e a defesa de valores culturais e religiosos. (KLERING; MARENCO, e PINHEIRO, 2009)

As oportunidades estruturadas para a maximização de utilidades esperadas é composta pelo tipo de bens e serviços perseguidos por agentes individuais. Uma classificação de bens alocados na sociedade deve considerar as dimensões da excludência e da rivalidade, citada pelos autores (KLERING; MARENCO, e PINHEIRO, 2009) .

A excludência é baseada na criação de bens com consumo restrito, e a rivalidade corresponde à situação na qual um bem ou utilidade não pode ser usufruído simultaneamente por dois ou mais indivíduos. Dessa forma, inversamente, bens não-rivais implicam que o custo marginal de prover o bem para um consumidor adicional corresponde a zero. A partir disso, pode-se isolar uma tipologia de bens sociais, constituída em torno a quatro modelos ideais: bens privados, comuns, puros e públicos.

Os bens privados excluem de seu consumo todos aqueles que não tenham arcado com o valor monetário correspondente à sua aquisição. Podem ser exemplificados pelo hambúrguer Mac Donalds, carros, roupas, alimentos, etc. Seu consumo apresenta natureza rival, ou seja, o carro consumido por uma pessoa implica em que outra estará excluída de seu uso.

Outros bens apresentam um caráter híbrido ou impuro: excluem de seu usufruto todos aqueles que não tiverem pago para adquiri-los, mas o uso feito por um indivíduo não elimina a possibilidade que mais consumidores também o consumam. É o caso da assinatura de TV a cabo: uma taxa mensal é a condição para obtenção do sinal codificado, mas a compra do serviço por um consumidor não restringe a possibilidade que seu vizinho também o adquira. Ao contrário, quanto mais indivíduos consumirem este bem ou serviço, menor poderá ser o custo para sua provisão e manutenção. (KLERING; MARENCO, e PINHEIRO, 2009 p.6)

Os bens comuns caracterizam-se pelo uso franco, sem exclusão, mesmo que determinado indivíduo não tenha contribuído para sua provisão. Seu consumo, no entanto, tem natureza rival, pois se um indivíduo o utiliza, impossibilita o consumo daquela mesma fração por qualquer outro consumidor.

Recursos naturais correspondem à descrição de bens comuns e dentro destes, a pesca em alto mar talvez seja seu exemplo mais preciso e corrente: qualquer um que tenha alcançado águas internacionais poderá extrair grande quantidade de pesca, sem a necessidade de pagar um valor específico referente à quantidade de peixes obtidos. Contudo, este consumo apresenta caráter rival: um grande cardume de peixes apanhados por uma embarcação implica que o mesmo cardume não poderá ser obtido por outros pescadores. . (KLERING; MARENCO, e PINHEIRO, 2009 p.7)

Os bens públicos são aqueles que não são exclusivos nem, tampouco, rivais. Assim, ninguém pode ser excluído de seu consumo, mesmo que não tenha contribuído para sua provisão, ou mesmo não tendo arcado com o pagamento de seu valor. Ao mesmo tempo o uso deste bem por um consumidor não elimina outros indivíduos de consumirem a mesma utilidade. KLERING, MARENCO e PINHEIRO exemplificam de forma clara esse tipo de bem:

O sistema de iluminação em vias públicas corresponde de modo aproximado a este tipo de benefício: as luzes públicas não se apagam ou mudam de intensidade, dependendo do cidadão que delas se aproxime, de acordo com o fato de ter pago ou não impostos ou uma taxa de iluminação. A utilidade sob a forma de bem-estar, segurança, integridade física, oferecida pela iluminação ao primeiro indivíduo não será reduzida conforme o número de pessoas que usufruírem o serviço, até o n -ésimo consumidor, mas, ao contrário, quanto mais pessoas o utilizarem, maior será o ganho de cada um. (KLERING; MARENCO, e PINHEIRO, 2009 p.8)

Nota-se que a concepção de interesses não está apenas baseada nas decisões individuais soberanas, pois tem uma relação de interdependência entre suas ações. Portanto, para a aquisição de bens, a conquista de investimentos e serviços públicos e aumentos salariais, é necessária a obtenção da noção de que cada indivíduo depende das ações dos demais, não podendo agir de forma eficiente isolados. As ações integradas permitem a possibilidade de coordenar ações e estratégias individuais, negociando interesses e ações compartilhadas.

A precariedade do equilíbrio social e institucional, citada por KLERING, MARENCO e PINHEIRO, deveria constituir a consequência mais importante desta premissa. Dessa forma, poderia gerar inconsistência nas decisões sobre alocação de recursos públicos e instabilidade nos ciclos de maioria, com mudança na composição de coalizões de interesses.

Por outro lado, num contexto marcado pela ausência de prêmios e sanções institucionais, um comportamento do tipo *carona*, apresentado por KLERING, MARENCO e PINHEIRO, pode representar o curso mais racional de ação, explicando a ocorrência freqüente de movimentos coletivos, obediência às instituições legais, formação de maiorias legislativas, afluência às cabines de votação, em oposição às palavras dos indivíduos sugerindo o contrário. Dessa forma, é mister pesquisar as condições que produzem mudanças nas inclinações individuais originais, promovidas por estruturas institucionais e negociações sociais.

Com os conceitos expostos, é importante compreender os processos utilizados para o alcance dos objetivos da pesquisa, seu caráter e suas estratégias. Apresentar-se-ão a seguir a população investigada e o quadro demonstrativo da elaboração das perguntas do roteiro de entrevista utilizado, bem como seus resultados e análises, levando em consideração as premissas da Reforma do Estado Brasileiro.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos utilizados para o alcance dos objetivos do trabalho, como o caráter e estratégias do estudo. Será apresentada a população da investigação, e o quadro demonstrativo da elaboração das perguntas do roteiro de entrevista utilizado.

A pesquisa foi qualitativa, de caráter exploratória e explicativa. A estratégia utilizada foi o estudo de caso, tendo em vista que a abordagem é específica de uma situação que acontece em um determinado período de tempo.

O estudo foi realizado na forma de um estudo de caso, tendo por objeto central o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Regional de São Paulo, órgão subordinado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Dessa forma, tratou-se de uma pesquisa empírica com a investigação de um fenômeno dentro de seu contexto real. (Yin, 1994).

A população escolhida foram os 23 servidores do IBGE São Paulo, que fazem parte da gestão do seu Sindicato, a ASSIBGE, que ocupam cargos de nível médio e superior. Foram entrevistados através de questionários, com perguntas que contemplam as questões abordadas nos objetivos desse trabalho. Também foram analisados documentos da entidade e referências bibliográficas buscando abarcar o respaldo teórico para fundamentar os estudos sobre negociação coletiva e compreender melhor o processo de gestão de pessoal desta fundação.

As questões para a entrevista foram definidas a partir dos elementos conceituais propostos para a análise, como mostra o quadro a seguir:

Tabela 2 – Elaboração das perguntas da entrevista

Conceito	Pergunta:
Percepção do impacto de seu trabalho na gestão de pessoas	Sobre sua experiência na ASSIBGE, você acha sua atuação efetiva?
Percepção de ganhos profissionais	Você acha que sua atuação na ASSIBGE pode reverter em ganhos financeiros para o servidor?
Relação entre condições de trabalho e atuação da Associação	Em sua opinião, as condições de trabalho tiveram alguma alteração a partir de sua atuação na Associação?
Relação entre atuação na ASSIBGE e qualificação.	Você já realizou algum curso sobre negociação coletiva?
Relação entre atuação efetiva e interesse no trabalho.	Você gostaria de participar de mais cursos/seminários sobre Negociação Sindical?
Percepção do servidor sobre as dificuldades do sindicato.	Quais as principais dificuldades vivenciadas pela ASSIBGE para se organizar e levar suas questões para os espaços públicos?

Fonte: Pesquisa

A coleta de dados ocorreu no período de 23 a 27 de agosto, através de entrevista semi-estruturada presencial. As entrevistas foram realizadas na sede do IBGE São Paulo, nas dependências do Sindicato. Os registros foram feitos no instrumento de coleta de dados, que contém dados de identificação do servidor.

Os dados foram tratados e posteriormente analisados, de acordo com os conceitos apresentados na Tabela. Os resultados foram apresentados por categorias de análise, cruzando-se as informações mais importantes de acordo com a hipótese da pesquisa, conforme veremos a seguir.

O IBGE, órgão produtor de informações imprescindíveis para a definição de políticas públicas nacionais, estaduais e municipais e para tomada das mais variadas decisões de investimentos, sejam eles provenientes da iniciativa privada ou de governos, passa atualmente por um processo de melhoria da Qualidade na Gestão Institucional, responsável pelo processo de mudança da cultura organizacional. A hipótese da pesquisa está associada ao papel do Sindicato dos Servidores neste contexto. Presume-se que este não esteja sendo cumprido de forma eficiente, tendo em vista que pode ser um catalisador de ações que pode beneficiar a gestão de seus recursos humanos e trazer melhorias para o ambiente organizacional.

Nos resultados, é importante levar em consideração uma nova realidade que se inicia no Instituto, com um Plano de Carreiras mais bem estruturado e com melhores salários, a

partir da Reforma do Estado Brasileiro, tendo como foco um modelo de atuação nos anos 70 empenhado em tornar gerencial o modelo burocrático da administração direta. Contribuiu, dessa forma, para o aumento da eficiência e eficácia das organizações estatais.

Alguns problemas emergem neste contexto, principalmente das diferenças entre as carreiras de nível intermediário e superior nos quadros do IBGE. Essas diferenças e as principais dificuldades apontadas pelos participantes do núcleo da ASSIBGE em São Paulo serão discutidas na apresentação dos resultados.

Dessa forma, as dificuldades identificadas pelos servidores do IBGE para se organizarem e levarem suas questões para os espaços públicos e mesas de negociação reforça a hipótese de que o ambiente do IBGE ainda é pouco explorado politicamente por seus servidores. Por outro lado, possui uma organização sindical que possibilita a inserção do funcionário nas negociações coletivas, podendo ser melhor trabalhada com base na inserção de novos conhecimentos.

3. RESULTADOS

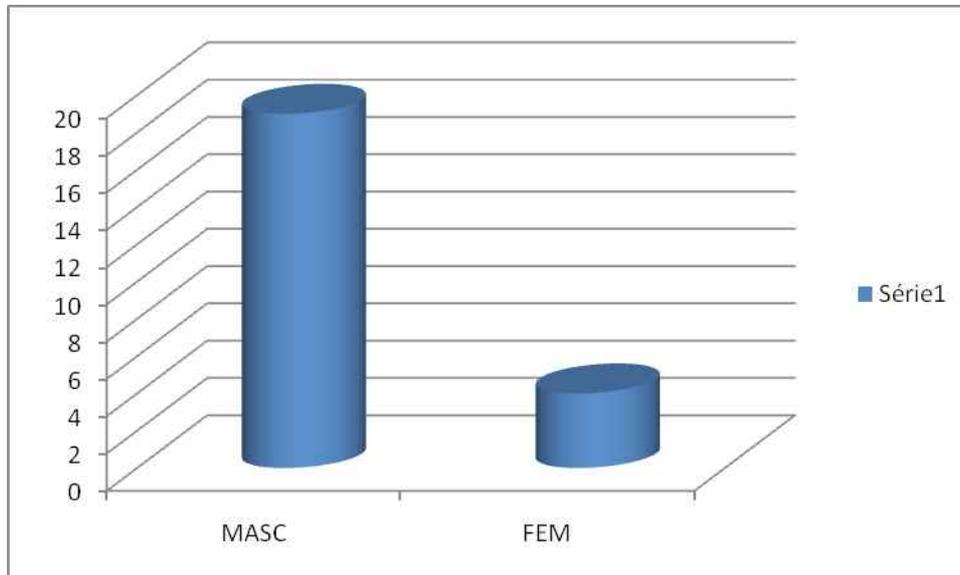
Neste capítulo, serão apresentados os dados colhidos na pesquisa, que foram tratados estatisticamente e analisados, levando-se em consideração as características de cada servidor e seu ambiente de trabalho. As características sócio-culturais serão apresentadas por meio de gráficos e a análise das entrevistas através de quadros, com as categorias de conteúdo que foram extraídas das aplicações dos questionários. A bibliografia revisada é retomada através de conceitos que são analisados de acordo com os dados expostos.

Através do roteiro de entrevistas, procurou-se investigar em que medida os servidores que estão envolvidos com as atividades da ASSIBGE percebem os conceitos relacionados aos resultados esperados de uma negociação coletiva. Tendo como ponto de partida a estruturação, a partir de 1 de setembro de 2006, do Plano de Carreiras e Cargos da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, composto por cargos de provimento efetivo regidos pela Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, procurou-se verificar se os servidores percebem a importância da atuação de um núcleo sindical para a efetividade das mudanças, além da questão remuneratória e do ambiente de trabalho.

Dessa forma, identificou-se um grupo heterogêneo que compõe a população analisada. A maioria dos servidores que participam dessa entidade trabalha há mais de 20 anos no IBGE

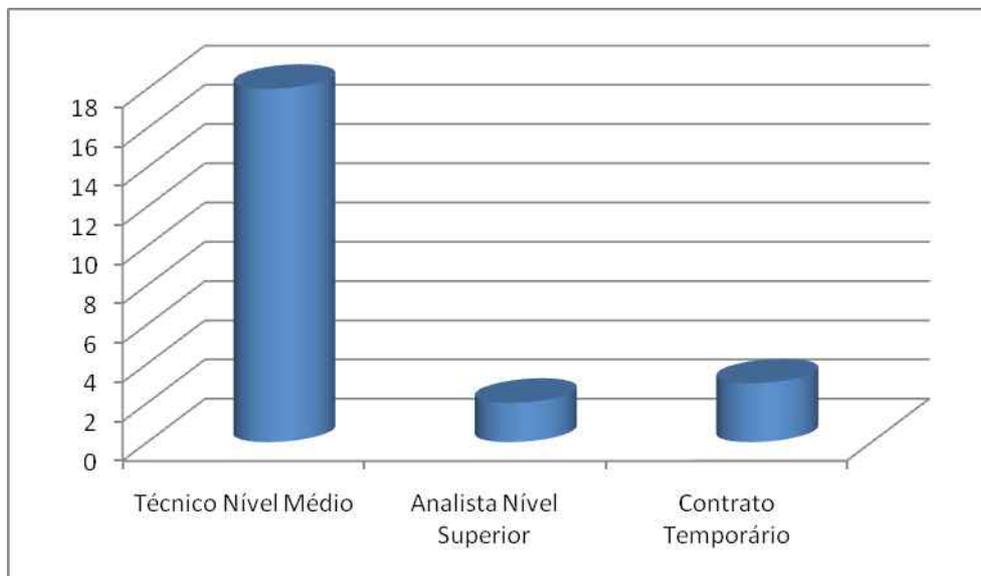
e ocupam cargos de nível intermediário. Nos gráficos a seguir, tem-se um resumo do panorama social dos entrevistados.

Figura 01: Sexo dos Entrevistados



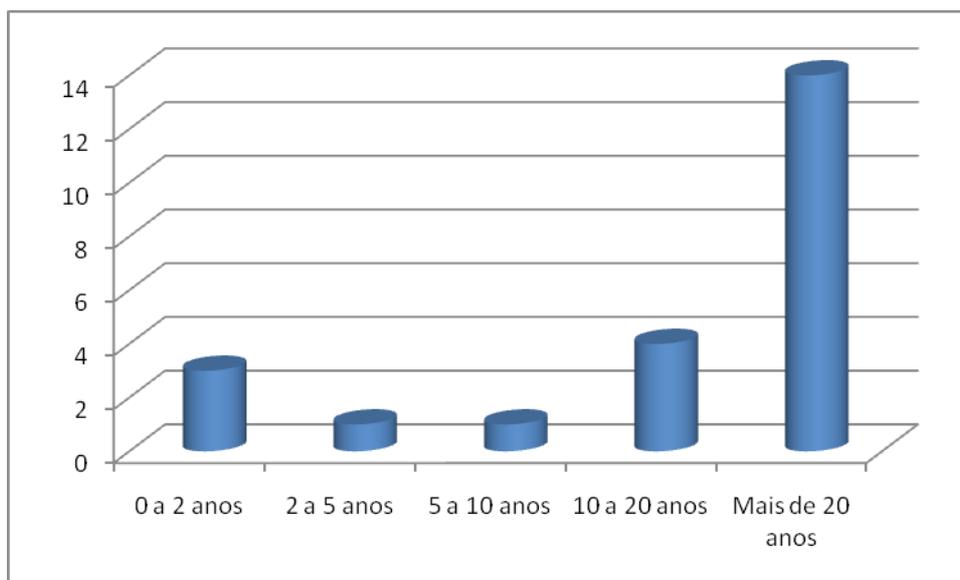
Fonte: Pesquisa

Figura 02: Função ou Cargo Atual que exerce.



Fonte: Pesquisa

Figura 03: Quanto tempo você trabalha na sua função atual?



Fonte: Pesquisa

Os dados nos mostram o porquê dos questionamentos em torno do sistema de gestão e organização do trabalho, no Serviço Público, dentro e fora das Instituições. Aos olhos do cidadão comum, o servidor público se confunde com as "repartições" em que trabalha e que são muitas delas o símbolo da burocracia. Na administração pública burocrática, de acordo com KLERING, a profissionalização, a carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo são marcados por um poder racional-legal. Parte, assim, da desconfiança nos administradores e nos cidadãos, sendo necessário o controle rígido das ações do Estado. (KLERING e outros, 2009).

Na análise dos dados, entre os respondentes, prepondera a maioria masculina, que denota uma característica normalmente conservadora de Sindicatos. Isso é reforçado pelo tempo médio de trabalho no IBGE, que é de 18,34 anos. A maioria dos servidores já cumpriram os requisitos para se aposentarem ou estão próximos de completarem o tempo necessário.

Outro aspecto importante é que a maioria dos servidores que estão na ASSIBGE ocupam cargos da carreira de Nível Intermediário. Dos entrevistados, 78,3% estão na Carreira de Técnico, 8,7% na carreira de Analista e 13% são contratados temporariamente. Esse fato pode ser considerado como positivo, pois é uma classe que precisa de mais apoio em suas decisões, tendo em vista as condições mais precárias de trabalho e remuneração. No entanto, a situação é diferente, pois há uma verdadeira competição com a carreira de Nível Superior.

Nota-se que em algumas decisões, a maioria decide por não beneficiar a carreira de nível superior, mesmo que não tenha prejuízos para a carreira de Nível Intermediário.

Da análise das entrevistas emergiram as categorias de conteúdo, que são apresentadas a seguir:

Tabela 3 – Categorias de conteúdo

Percepção do impacto de seu trabalho na gestão de pessoas	
Percepções positivas	Percepções negativas
Atuação efetiva Motivação	Não vê efetividade na atuação
Percepção de ganhos profissionais	
Percepções positivas	Percepções negativas
Acredita que é responsável pelas melhorias	Não se reconhece como responsável
Relação entre condições de trabalho e atuação da Associação	
Percepções positivas	Percepções negativas
Reconhece melhorias no processo e nas condições de trabalho Melhoria da auto-estima Oportunidades de capacitação Melhores salários Novo Plano de Carreiras	Não houve melhoria Piorou a situação dos contratados
Relação entre atuação na ASSIBGE e qualificação.	
Percepções positivas	Percepções negativas
Já realizou curso de Negociação Coletiva Já realizou curso sobre Clima organizacional	Não participou de nenhum curso nos últimos anos.
Relação entre atuação efetiva e interesse no trabalho.	
Percepções positivas	Percepções negativas
Gostaria de participar de mais cursos/seminários sobre Negociação Sindical Comprometimento com o trabalho	Não se interessa por qualificação na área
Percepção do servidor sobre as dificuldades do sindicato.	
Percepções positivas	Percepções negativas
Melhorar a qualidade do trabalho Sindicalistas serem reconhecidos Melhor relacionamento com a direção Cursos e seminários sobre o tema	Falta de apoio gerencial Falta de reconhecimento Atividades do sindicato não condizem com sua função.

Fonte: Pesquisa

Embora as respostas tenham sido pouco diferentes, a percepção positiva predominou na pesquisa em relação à percepção do servidor quanto a sua participação nas melhorias do Plano de Carreiras do IBGE. A classificação das respostas em respostas positivas e respostas negativas tornou mais simples a compreensão sobre a percepção predominante em cada categoria.

Tabela 4: Percepção do impacto de seu trabalho na gestão de pessoas

Percepções positivas	Percepções negativas	
Atuação efetiva	Não vê efetividade na atuação	Total
20	3	23

Fonte: Pesquisa

Os servidores perceberam positivamente a sua atuação no sindicato e na vida funcional dos demais servidores, principalmente devido às melhorias do novo Plano de Carreiras. Dessa forma, 87% do universo acha que tem uma atuação efetiva na Associação, e os demais não se consideram atuantes, aspecto tido como negativo para a pesquisa.

Tabela 5: Percepção de ganhos profissionais

Percepções positivas	Percepções negativas	
Acredita que é responsável pelas melhorias	Não se reconhece como responsável	Total
17	6	23

Fonte: Pesquisa

Na categoria da percepção dos ganhos profissionais que sua contribuição na Associação possa ter trazido para os servidores, a maioria tem uma percepção positiva, mesmo que não seja igual ao reconhecimento de sua efetividade no trabalho. Dos entrevistados, 74% acham que sua atuação na Associação contribuiu para as melhorias salariais ocorridas nos últimos anos no IBGE; já os demais 26% não reconhecem tal contribuição.

Essa situação, quando 6 servidores que fazem parte da ASSIBGE respondem negativamente à pergunta, está associada à discussão sobre a Constituição Federal de 1988, na qual a administração pública federal amplia a aplicação das regras burocráticas à administração indireta buscando facilitar o acesso e permanência de servidores e promove um engessamento do aparelho estatal, que sofria com o clientelismo e a profissionalização burocrática incompleta. Isto desencadeou, então, um processo de ineficiência e baixa qualidade nos serviços prestados pelo Estado. (KLERING; MARENCO, e PINHEIRO, 2009).

Tabela 6: Relação entre condições de trabalho e atuação da Associação

Percepções positivas	Percepções negativas	
Se reconhece sua contribuição no processo de melhoria nas condições de trabalho	Não se reconhece como responsável	Total
17	6	23

Fonte: Pesquisa

A percepção da relação entre condições de trabalho e atuação da Associação talvez seja proveniente da nova situação da carreira do IBGE. Os servidores de Nível Intermediário, que são maioria no sindicato, não possuem progressão por titulação, como os enquadrados na carreira de Nível Superior. Dessa forma, a maioria apresentou respostas positivas, se reconhecendo no processo de melhoria nas condições de trabalho, e reconhecendo melhoria da auto-estima. Mas muitos colocam, como um ponto a ser atingido, mais oportunidades de capacitação, pois o IBGE não proporciona meios eficientes para tal carreira. As respostas que tiveram maior destaque foram a busca por melhores salários e ainda um novo Plano de Carreiras, que traga mais benefícios para a classe de Nível Médio.

Por outro lado, a percepção de perdas revela também pouco conhecimento sobre o Plano de carreira. Doze servidores, todos de Nível Intermediário, responderam que não houve melhorias a partir de sua atuação na Associação, ou ainda que piorou a situação dos contratados. Ressalta-se que o Plano de Carreira passou por recente adequação, na qual os níveis salariais melhoraram expressivamente. Por outro lado, a percepção desses servidores pode estar atrelada apenas às condições de trabalho, deixando de lado as melhorias salariais.

Tabela 7: Relação entre atuação na ASSIBGE e qualificação.

Percepções positivas	Percepções negativas	
Já realizou curso de Negociação Coletiva/Clima Organizacional	Não participou de nenhum curso nos últimos anos	Total
3	20	23

Fonte: Pesquisa

Dos servidores entrevistados, apenas 13% já realizaram algum curso sobre Negociação Coletiva ou Clima Organizacional nos últimos anos. Os demais, 87% não realizaram cursos e a grande parte desses não possui interesse em participar. É o que nos mostra a próxima tabela, sobre o interesse no trabalho.

Esta situação contradiz a o modelo de administração pública que surge a partir de 1995, com a Reforma do Estado Brasileiro. Este modelo deveria ter dinamizado as relações trabalhistas e a qualificação no ambiente institucional, pois se concretizou em resposta ao novo papel do Estado frente à expansão das funções econômicas e sociais e à aceleração do desenvolvimento tecnológico e globalização da economia. Nesta nova administração pública gerencial, o Estado deve concentrar-se na função de promotor e regulador do desenvolvimento econômico e social. (KLERING e outros, 2009)

Tabela 8: Relação entre atuação efetiva e interesse no trabalho.

Percepções positivas	Percepções negativas	
Gostaria de participar de mais cursos/seminários sobre Negociação Sindical	Não se interessa por qualificação na área	Total
6	17	23

Fonte: Pesquisa

Há que se considerar que o interesse pela qualificação é um primeiro passo para que ela se concretize. Na pesquisa, ficou demonstrado que a maioria dos servidores da ASSIBGE (74%) não possui interesse em se qualificar para questões de Negociação Coletiva e Ambiente Organizacional. Dos 6 que demonstraram interesse pela qualificação, 3 já haviam feito algum curso através do Sindicato, nos últimos 2 anos.

Na relação da percepção do servidor sobre as dificuldades do sindicato, a pesquisa levantou muitas opiniões contraditórias. Muitos entrevistados se referiram a melhorias na qualidade do trabalho, mas em outros aspectos da pesquisa não se reconheciam como fazendo parte do trabalho do sindicato, nem possuem interesse em qualificação. Também responderam sobre a necessidade de reconhecimento dos sindicalistas, como constituindo uma classe importante para as decisões e mudanças no IBGE e de suas carreiras.

As respostas mais repetidas, positivamente, relacionam-se a necessidade de um melhor relacionamento com a direção e a realização de cursos e seminários sobre o tema, que apesar de ser importante, demonstra mais uma vez a visão contrária em relação às demais respostas.

Quanto às respostas negativas, a falta de apoio gerencial foi a mais mencionada das opiniões, o que demonstra uma certa falta de comprometimento da direção do IBGE com as ações sindicais. A falta de reconhecimento foi citada como ponto negativo, o que pode explicar o porquê do grande número de pessoas que não se interessam pela qualificação.

Também chamou atenção o fato de que uma parte expressiva dos entrevistados disse que as atividades do sindicato não condizem com sua função. Ou seja, os envolvidos com o sindicato muitas vezes se ocupam de atividades que não possuem importância para as questões que deveriam defender.

Retomando os objetivos desta pesquisa, de compreender as possíveis contribuições da Negociação Coletiva no desenvolvimento do ambiente gerencial do IBGE em São Paulo, a análise dos dados indica que os servidores que fazem parte do Sindicato do IBGE, regional de São Paulo, ao expressarem suas percepções sobre o impacto de sua atuação na sua vida funcional deles mesmos e de seus colegas de trabalho, valorizam positivamente todas as categorias do estudo. A compreensão das melhorias recentes no Plano de Carreiras é atribuída, em grande parte, à atuação efetiva do Sindicato, mas muitos ainda não se reconhecem como parte dela.

Os servidores de Nível Intermediário, em sua maioria, não estão satisfeitos com sua atuação na Associação, mesmo que tenham pontos de vista positivos sobre qualificação e mais reconhecimento dos sindicalistas, bem como uma projeção de melhor relacionamento com a direção do IBGE nas decisões. Neste aspecto, cabe retomar as premissas da Reforma do Estado Brasileiro, que previa, nas políticas de administração de pessoal, uma crença no funcionário como capaz de se autogerir com honestidade e autonomia. Esta deveria ter sido uma das principais mudanças na administração pública, tendo em vista que antes a gestão era calcada na desconfiança nas ações dos servidores. (BRESSER PEREIRA, 2001).

Como negativos, destacam-se a falta de cursos e seminários sobre o tema e a falta de interesse dos servidores que estão envolvidos com estas atividades em qualificação, tendo em vista que muitos não participaram de nenhum curso nos últimos anos e não possuem interesse pela área. Tendo em vista que o controle da administração, após a Reforma do Estado, passa a ter foco nos resultados e na definição de metas, na autonomia da gestão de recursos e no controle de resultados, neste ambiente desprovido de um programa de qualificação contínuo e eficiente, uma administração por resultados e orientada por planejamento estratégico torna-se inviável.

Dessa forma, as reformas propostas, do modelo de gestão pública, da melhoria dos serviços públicos e da estruturação do executivo muitas vezes não são acompanhadas de ações efetivas que busquem viabilizá-las de forma concreta. As ações de governo atual tratam prioritariamente da inclusão social, desenvolvendo programas sociais no qual atua no papel de

planejador, integrando estados e municípios na realização e execução das ações, diretrizes que somente se sustentam através da qualificação.

Dessa forma, nota-se no quadro de servidores do IBGE uma necessidade de aproximação entre a prestação de serviços públicos e atendimento às necessidades da sociedade, com os beneficiários destas ações. Isto possibilitaria uma maior eficiência e a viabilização da interface entre o planejamento, a execução e o controle interno e externo exercido pela sociedade civil organizada. A seguir, serão apresentados os resultados da análise de dados, conforme os objetivos da pesquisa e a revisão bibliográfica realizada.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram que os servidores entrevistados, em geral, têm percepções positivas sobre os impactos de sua atuação nas mudanças do Plano de Carreira do IBGE. No entanto, demonstraram pontos negativos em alguns aspectos, como a percepção do relacionamento do sindicato com a direção do IBGE e a participação nas reuniões. Os entrevistados apresentaram forte interesse nas melhorias salariais, em detrimento da qualidade de vida no ambiente institucional.

Entende-se o Plano de Carreiras do IBGE como instrumento estratégico de gestão de pessoas, e seu Sindicato, a ASSIBGE, instituto atento às necessidades de cada classe e elemento viabilizador de mudanças positivas na Instituição, seja no nível salarial, seja na qualidade do ambiente de trabalho. Dessa forma, o estudo supera o mero atendimento das demandas de recomposição remuneratória que geralmente caracteriza os conflitos nas relações de trabalho na esfera da administração pública federal.

De acordo com as respostas dos servidores, pode-se inferir que a motivação para o trabalho no Sindicato acontece através da recompensa, mas não apenas financeira, mas sim o reconhecimento da seriedade e da efetividade do trabalho na Associação. Depreende-se que o reconhecimento demandado por muitos entrevistados não se refere a nenhum tipo de remuneração, tendo em vista que as atividades da ASSIBGE não geram retribuição pecuniária.

Assim, o que expressa a insatisfação da maioria dos servidores é que o trabalho para ser executado com maior qualidade deve ser valorizado. A partir disso, nota-se que os servidores que estão realmente comprometidos com a Associação demandam melhores condições de trabalho e mais qualificação. Para os servidores, o estímulo financeiro para

frequentar cursos de capacitação profissional e educação formal pode ser fonte de aquisição de conhecimento e proporcionar o desenvolvimento de capacidades para a execução mais eficiente de suas atividades.

Assim, ressalta-se que as políticas da Reforma do Estado Brasileiro e o novo modelo de gestão pública não estão adequados à realidade do IBGE. Mas há o interesse dos servidores em se adequarem a esse novo modelo de gestão, tendo em vista que buscam conhecimento e desenvolvimento de capacidades para serem praticadas no âmbito de suas atividades.

Também, a análise dos dados, feita em categorias de análise, revelou que os servidores entrevistados, em geral, possuem percepções positivas sobre os impactos de sua atuação em relação ao Plano de Carreira. Reconhecem o impacto de seu trabalho na gestão de pessoas e se reconhecem como responsáveis pelos ganhos profissionais.

As categorias de Percepção das Condições de Trabalho, Dificuldades do Sindicato e Qualificação foram as que apresentaram maior percepção negativa. Os entrevistados demonstraram grande interesse nas melhorias salariais, em detrimento da qualidade de vida no ambiente institucional.

Neste contexto, muitos servidores não reconhecem qualquer alteração nas condições de trabalho a partir de sua atuação na ASSIBGE. Isso nos mostra que muitos nem sabem do papel da Associação nas mudanças positivas de sua classe trabalhadora. As dificuldades do sindicato foram apontadas por muitos como a distância existente entre a ASSIBGE e a direção do IBGE, mostrando que o Sindicato não está alinhado às necessidades do Instituto. Isso não quer dizer que ambos tenham interesses iguais. Os interesses muitas vezes são diferentes, mas precisam estar alinhados para haver mudanças efetivas.

A qualificação foi um ponto negativo da análise, tendo em vista que a maioria dos servidores não está preparada para atuar nas atividades da Associação. O interesse pela qualificação é demonstrado por poucos, o que agrava a situação. A pesquisa também demonstrou que a maioria dos servidores envolvidos com o sindicato não possui formação adequada para participarem de suas atividades, o que pode sugerir a aplicação de programa de qualificação.

No IBGE, a grande quantidade de servidores com amplo tempo de trabalho traz a tona o paradigma de servidor público acomodado, mas também nos instiga a perguntar *Quem é este cidadão? O que pensa? Qual o nível de participação, motivação, satisfação profissional e pessoal? Como podemos quebrar o estigma da incompetência, da desmotivação, do não comprometimento com a "coisa" pública?*

Assim, as conclusões desta pesquisa remetem à necessidade de maiores estudos sobre a possibilidade de maior cooperação entre governos e sindicatos, que poderá trazer competências para a negociação coletiva, dando mais valor a essas atividades e contribuindo para as melhorias nas condições de trabalho dos servidores. Ressalta-se que o novo modelo de administração proposto pela Reforma do Estado Brasileiro ainda é pouco difundido pelo ambiente organizacional do IBGE, principalmente entre aqueles servidores que fazem parte de seu Sindicato.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALDI, Mariana. ROT-NEGCOL - **Relações e Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Relações e Organizações de Trabalho), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 23 de agosto de 2010

BELTRÃO, H. **Descentralização e liberdade**. Rio de Janeiro, Record, 1984.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

_____. Decreto nº 94.664, de 1987.

_____. Lei 11.355, de 19 de outubro de 2006.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do Aparelho do Estado e a Constituição Brasileira**. Texto para discussão. ENAP, Brasília, 2001.

BRESSER PEREIRA, L.C. e SPINK, P. (orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

COSTA, Márcia da Silva. Reestruturação produtiva, sindicatos e a flexibilização da relações de trabalho no Brasil, **Conceitos**, Jul/Dez, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v2n2/v2n2a10.pdf>> Acesso em: 25 ago 2010.

ENAP. Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Ano 49, n.1 (Jan-Mar/1998). Brasília: ENAP.

FISCHER, Rosa Maria. —Pondo os pingos nos is □ sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: Fleury, Maria Tereza L; FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo, Atlas, 1992.

GARAY, Ângela; ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. **A emergência do conceito de competências no contexto da gestão das organizações**, texto 1- módulo 1. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), 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 25 de agosto de 2010.

_____. **A noção de competências**: abordagens e definições, texto 2 – módulo 2. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), 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 24 de agosto de 2010.

HARVEY, D. **A Condição Pós Moderna**. Uma Pesquisa sobre as Origens da Mudança Cultural. Ed. Loyola, SP. 1994. Parte II A Transformação político-econômica do capitalismo no final do século XX.

HOLANDA, N. A crise gerencial do Estado brasileiro. In: João Paulo VELLOSO, Reis(org). **Brasil: a superação da crise**. São Paulo: Nobel, 1993.

IBGE, **Estatuto Da Assibge Sindicato Nacional**. Rio de Janeiro, 1989.

_____, Plano Estratégico do IBGE. Rio de Janeiro, 2009.

KLERING, L. R; MARENCO, A. e PINHEIRO, I. **Estado, Governo e Sociedade**. (Apostila da disciplina Estado, Governo e Sociedade), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 02 de setembro de 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 02 de setembro de 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Administração e participação**: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.29, n.2, p. 369-373, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/298/29829214.pdf>> Acesso em: 20 ago 2010.

NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaçu de. **Gestão de recursos humanos e reformas do setor público**: tendências e pressupostos de uma nova abordagem. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf>> Acesso em: 10 ago 2009.

PINHEIRO, Ivan Antônio. Do Projeto à Monografia de Conclusão de Curso, texto 1. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Texto da disciplina de Metodologia Científica), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 26 de agosto de 2010

<http://www.assibge.org.br>: Acesso em 23 de agosto de 2010.

SANTOS, Alba Conceição Marquez dos. **A Administração Pública Gerencial**. Faculdades Porto-Alegrenses. Porto Alegre, 2003.

SILVA, J.A. **Curso de Direito Constitucional Positivo**, São Paulo: Malheiros Editores, 1992.

SMITH, Adam. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. London, William Pickering, 1995.

Yin, R.K. **Case Study Research**, Design and Methods, Sage Publications, Beverly Hills, California, 2nd.Ed, 1994

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data do preenchimento do questionário: ___/___/___

Sexo: Masc. () Fem. () 1.2. Idade: _____

Estado civil: Solteira/o () Casada/o () Companheira/o () Separada/o ou Divorciada/o ()
Viúva/o ()

Função ou Cargo Atual que exerce _____

Quanto tempo você trabalha na sua função atual? _____

Sobre sua experiência na ASSIBGE, você acha sua atuação efetiva?

() Sim () Não

Você acha que sua atuação na ASSIBGE pode reverter em ganhos financeiros para o servidor?

() Sim () Não

Em sua opinião, as condições de trabalho tiveram alguma alteração a partir de sua atuação na Associação?

Você já realizou algum curso sobre negociação coletiva?

() Sim () Não

Você gostaria de participar de mais cursos/seminários sobre Negociação Sindical?

() Sim () Não

Quais as principais dificuldades vivenciadas pela ASSIBGE para se organizar e levar suas questões para os espaços públicos?
