

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

Alessandro Roosevelt Silva Ribeiro

NEGOCIAÇÃO COLETIVA X DIRETRIZES DE PLANOS DE CARREIRA
Instrumento para além da recomposição salarial:
Estudo de Caso: Carreira no INSS na área de Tecnologia da Informação

Porto Alegre

2010

Alessandro Roosevelt Silva Ribeiro

NEGOCIAÇÃO COLETIVA X DIRETRIZES DE PLANOS DE CARREIRA

Instrumento para além da recomposição salarial:

Estudo de Caso: Carreira no INSS na área de Tecnologia da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada 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.

Orientador: Prof. Dr.Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre

2010

Alessandro Roosevelt Silva Ribeiro

NEGOCIAÇÃO COLETIVA X DIRETRIZES DE PLANOS DE CARREIRA

Instrumento para além da recomposição salarial:

Estudo de Caso: Carreira no INSS na área de Tecnologia da Informação

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada 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.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Diogo Joel Demarco

Prof^a Cristina Amélia Pereira de Carvalho

AGRADECIMENTOS

A

Minha esposa Adriana pela imensa atenção e dedicação ao nosso trabalho, e o encorajamento nos momentos difíceis.

Aos meus amigos do INSS, pela ajuda inestimável, pelos esclarecimentos sobre as informações técnicas necessárias.

O Deus, que sempre está comigo.

Ao Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão no seu apoio ao funcionalismo Público, proporcionando meu desenvolvimento profissional e pessoal.

“Não há nada melhor para o homem do que comer e beber, e fazer com que sua alma goze do bem do seu trabalho. Também vi que isto vem da mão de Deus.” (Eclesiastes 2:24).

RESUMO

O desenvolvimento de um plano de carreira único para a área de Tecnologia da Informação (TI) ocorre no contexto em que se procura a melhoria dos serviços prestados pela administração pública e um controle adequado dos gastos envolvendo tecnologia. A escolha desta carreira está relacionada ao resultado da auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União em vários órgãos da Administração Pública Federal, onde foi identificado que a melhora na gestão administrativa passa pela melhora na gestão tecnológica das organizações. Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo analisar como a Negociação Coletiva pode colaborar no desenvolvimento de um plano de carreira único para a área de TI. Foi analisado como ocorre a criação de carreiras na administração pública federal, no INSS e o perfil do trabalhador da área de Tecnologia da Informação. Esta pesquisa foi realizada na Coordenação Geral de Tecnologia da Informação (CGTI) do INSS em Brasília e apresenta em seu quadro teórico, as carências para valorização dos servidores atuantes da área de tecnologia dentro de um modelo de governança. A estratégia utilizada consistiu na aplicação de questionário sobre a área de tecnologia nos quesitos das dificuldades, percepção dos servidores e a possibilidade da Negociação Coletiva como facilitador na criação de uma carreira única. Através da análise dos resultados foi possível identificar a existência de unanimidade dos servidores em discordar da atual estrutura da área, assim como o apontamento realizado pela maioria dos partícipes da pesquisa, onde para o atendimento apropriado da área, seriam necessários além de estrutura, itens como salários e flexibilização das condições de trabalho.

Palavras-chave: Plano de Carreira; Governança; Tecnologia da Informação; Negociação Coletiva; INSS.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Modelo de Governança de TI Cobit® , fonte: IT Governance Institute.....15**
- Figura 2: Princípios básicos Cobit®, fonte: IT Governance Institute.....16**

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Servidores do concurso de Analista do Seguro Social com Formação em TI ..31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Deficiências encontradas em Governança de TI – Sumário Executivo TCU 2008.....	17
Gráfico 2: Distribuição da Amostra segundo sexo.....	34
Gráfico 3: Estado Civil dos participantes.....	35
Gráfico 4 :Distribuição da Amostra segundo a Graduação em TI.....	35
Gráfico 5: Distribuição da amostra segundo tempo de profissão na área de TI.....	36
Gráfico 6: Distribuição da amostra segundo tempo de profissão no INSS.....	37
Gráfico 7: Servidores que entraram no concurso de 2007 de Analistas do Seguro Social com formação em TI.....	37
Gráfico 8 :Servidores que já pensaram em sair da área de TI.....	38
Gráfico 9 :Servidores que já pensaram em sair do INSS por questões remuneratórias.	38
Gráfico 10: Servidores que estão estudando para sair do INSS.....	39
Gráfico 11: Questão sobre planejamento de TI no INSS.....	40
.....	40
Gráfico 12: Questão sobre conhecimento dos serviços prestados pela área de TI.....	40
Gráfico 13: Questão sobre se os serviços prestados pela área de TI são adequados.....	41
Gráfico 14: Questão sobre se INSS investe em melhoria do quadro funcional da área de TI.....	41
Gráfico 15: Dificuldades na elaboração e implantação do plano de carreira da área de TI	42
Gráfico 16: Pesquisa sobre se a flexibilização do horário de Trabalho melhoraria a eficiência do serviço.	43

SUMÁRIO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 O PROCESSO DE GOVERNAÇÃO DE TI NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	14
2.1 A ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - TI NO INSS.....	19
2.2 CARREIRA PROFISSIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL.....	21
2.3 CARREIRA E ATIVIDADE PROFISSIONAL DE TI NO INSS.....	23
2.4 SISTEMA REMUNERATÓRIO EM TI NA APF.....	26
2.5 NEGOCIAÇÃO COLETIVA PARA COMPOSIÇÃO DE CARREIRA.....	28
2.6 NEGOCIAÇÃO COLETIVA E A CARREIRA DE TI.....	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVO.....	33
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	33
4 RESULTADOS.....	34
5 CONCLUSÕES.....	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
APÊNDICE I - Pesquisa.....	55
APÊNDICE 2 – Resultado da Pesquisa.....	59

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho pretende analisar os limites e dificuldades na criação de carreira em Tecnologia da Informação no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e a utilização da Negociação Coletiva como instrumento para além da recomposição salarial na produção desta carreira.

A construção de uma carreira em Tecnologia da Informação ocorre no contexto da procura de melhoria nos serviços prestados pela administração pública e um melhor controle dos gastos envolvendo tecnologia, e desta forma, atender ao preceito constitucional de eficiência.

A escolha desta carreira está relacionada ao resultado da auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União em vários órgãos da Administração Pública Federal, onde foi identificado que a melhora na gestão administrativa passa pela melhora na gestão tecnológica das organizações.

A implantação e conceituação da carreira e das atividades dos servidores de Tecnologia da Informação (TI), no âmbito da Administração Pública Federal (APF), tem-se dado de maneira ora incompleta ora casuística, haja vista o desconhecimento da importância da área de TI para a organização.

A heterogeneidade de funções e formações dos servidores lotados nas áreas de TI reforça os vários obstáculos aos intentos de modernização tecnológica, na premissa de uma nova gestão na Administração Pública, com o princípio do fortalecimento do núcleo tecnológico do Estado.

Os altos investimentos em TI na APF, por volta de bilhões de reais e no contexto do INSS por volta de centenas de milhões de reais de forma direta, sem contar os gastos com TI de forma indireta, verificam-se a importância do uso eficiente e eficaz da Tecnologia da Informação no alcance dos objetivos governamentais¹.

Em um universo bastante heterogêneo das áreas de TI nos diversos órgãos da Administração Pública Federal, fica a dificuldade de conseguir um plano de carreira unificado.

A introdução da Negociação Coletiva para servidores públicos, tornou-se inovação,

¹ Informação publicada no Portal Transparência <www.transparencia.gov.br>. Consulta despesas com tecnologia e informática. Informação de Gastos do INSS com tecnologia em consulta a despesas INSS Ações: 3896, 2292 e detalhamento Ação 2593. Acessado em 06 de junho de 2010

uma forma de adequar a complexidade do quadro pessoal da administração pública e dirimir controvérsias entre o Governo, População e Servidores.

A Negociação Coletiva é prerrogativa para redução das controvérsias, além das discussões salariais, para o fomento de soluções na melhora da qualidade das relações trabalhistas e na qualidade dos serviços entregue a população.

O trabalho está dividido em cinco partes, a contar da introdução. A parte seguinte demonstra a necessidade do processo de governança em TI na Administração Pública e as falhas já identificadas por órgãos de controle da Administração Pública; em seguida descreve-se como se encontra a área de Tecnologia da Informação do INSS; em continuidade da necessidade de melhora da qualidade e quantidade de estrutura de recursos humanos adequados a área de Tecnologia da Informação descrita em novo subitem sobre carreira profissional no serviço público; após, novo subitem sobre a carreira profissional em tecnologia da informação no INSS; logo em seguida, tem-se a situação do sistema remuneratório em TI na Administração Pública Federal; em novo capítulo, têm-se a negociação coletiva para composição de carreira e em complemento a negociação coletiva e a carreira em TI.

Após o Referencial teórico, é apresentado o levantamento e análise dos dados obtidos na pesquisa de campo e, por fim, são expostas as conclusões do trabalho.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como a Negociação Coletiva pode colaborar no desenvolvimento de um plano de carreira único para a área de TI.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as dificuldades na elaboração e implantação do plano de carreira da área de Tecnologia da Informação no INSS.
- b) Identificar as vantagens na elaboração e implantação do plano de carreira da área de Tecnologia da Informação no INSS.
- c) Identificar como a Negociação Coletiva contribui para a carreira na área de Tecnologia da Informação.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Brasil está entre os 10 maiores países consumidores de TI do Mundo, esta informação foi apresentada no Seminário realizado para profissionais do mercado de TI em 11 de maio de 2010 pela IDC² Brasil.

Para o alcance dos objetivos das instituições do setor público, assim como ocorreu no setor privado, os processos e procedimentos, tornaram-se totalmente dependentes da Tecnologia da Informação (TI) e das informações geradas ou armazenadas pela TI.

Com isso, a área de TI torna-se área estratégica, onde não só os gastos, mas toda a cadeia de funcionamento hoje não sobrevive sem tecnologia. No INSS, uma das diretrizes estratégicas é o reconhecimento automático de direito, que só é possível através de soluções tecnológicas integradas, seguras e de alto desempenho, sendo este também um dos direcionadores estratégicos do instituto.

O preceito disseminado no mercado tecnológico considera-se que os planos estratégicos das organizações devam ser elaborados com a experiência³ envolvendo a área de TI, onde a evolução e união destas experiências estão descritas em catálogos de boas práticas, estas por sua vez, tornaram-se o referencial de Governança de Tecnologia da Informação.

A tecnologia exerce influência direta sobre os produtos e processos das instituições, e as Tecnologias, assim como as informações geradas, armazenadas e classificadas, deixaram de ser uma questão puramente operacional/administrativa, tornando-se uma questão estratégica.

Para o uso eficiente destas tecnologias, gerou a necessidade de profissionais, com maior experiência e de qualificações específicas, para as áreas técnicas, e abrangentes para profissionais que se relacionam com a área de negócio da instituição. (LUNARDI, 2008)

O perfil do profissional da informação deve ser desenhado numa carreira forte, específica para a área em questão, como forma de motivação e profissionalismo adequado para produzir e direcionar o órgão público no caminho da eficiência.

² A IDC é a principal provedora global de inteligência de mercado, serviços de consultoria e eventos para as indústrias de tecnologia da Informação e telecomunicações. A IDC é subsidiária da IDG, companhia líder mundial em mídia, pesquisa e eventos na área de tecnologia.

³ MINSTZBERG, Henry. Entrevista ao Jornal Folha de São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.infoaux.com.br/downloads/entrevista_mintzberg.pdf>. Acessado em 26 de Agosto de 2010

2 O PROCESSO DE GOVERNAÇÃO DE TI NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Jamil (2001) descreve sobre a modernização da sociedade, onde cada vez mais se faz necessário o uso de máquinas para auxiliar as tarefas. Entre estas máquinas, o computador, que inicialmente era restrito ao uso por cientistas, hoje conforme evolui o computador, evolui a sociedade.

As mudanças na sociedade e a evolução tecnológica provocaram o surgimento do profissional da tecnologia da informação, de formação variada, atuando como catalisador e tradutor deste novo ativo da sociedade denominado de sistemas de informação. (FARIA, 2007).

O profissional da TI tornou-se parte integrante e necessária, de amplo conhecimento tanto da área técnica, quanto da área de negócio, sendo o responsável por interpretar necessidades e transformá-las em soluções baseadas na tecnologia disponível.

Neste processo de transformação, para que a instituição alcance seus objetivos e melhore seu desempenho, é inegável a necessidade de elevar a área de TI como estratégica.

O australiano Peter Weill, diretor do Center for Information Systems Research, em entrevista no Microsoft Fórum de 2004 declarou "As empresas que mais erram são aquelas que não olham para a questão da governança em TI, nunca tiveram um responsável por isso ou se preocuparam somente em resolver problemas localizados, um após o outro"⁴.

Visionando a TI como estratégia organizacional, o *Control Objectives for Information and related Technology* (Cobit®) fornece práticas em governança de TI, através de um modelo de domínios e processos, apresentando atividades em uma estrutura lógica e gerenciável.

Saliente-se que a Governança de TI não é uma disciplina isolada, sendo parte integrante da Governança Corporativa, onde o aumento das demandas por informação provoca com que a Alta Administração da Organização entenda a governança de TI e forneça apoio, liderança, estrutura e processos que assegurem que as estratégias de TI, para que esta sustente o Plano Estratégico da Instituição.

Dentre os itens de Governança de TI descritos no Cobit e em outros modelos de

⁴ WEILL, P. Entrevista – O Segredo da Boa Governança, Disponível em: http://download.microsoft.com/download/7/d/f/7df01ca4-4dd4-42f4-9c13-70a15d6e3450/MB32_Entrevista.pdf, Microsoft Business, 2004. Acesso em: 26 de Agosto de 2010.

Governança, é de frisar a necessidade de recursos humanos em qualidade (qualificados) e em quantidade para atender de forma adequada aos princípios constitucionais de eficiência⁵, eficácia⁶ e transparência na gestão.

As diversas ou distintas práticas do Cobit® representam o consenso de especialistas em Tecnologia da Informação, relacionadas às boas práticas em TI, focadas nos controles e na otimização de investimentos, na estrutura de recursos humanos, provendo métricas de monitoramento, assegurando a entrega dos serviços com qualidade.



Figura 1: Modelo de Governança de TI Cobit®, fonte: IT Governance Institute.

O Modelo de Governança descrito no Cobit é simplesmente boas práticas de suporte aos executivos, que permitem a supressão das deficiências dos requisitos de controle, riscos do negócio e nas questões técnicas, produzindo um nível de controle adequado às partes interessadas.

Na Governança, a relação entre o desempenho organizacional e o uso de TI, deve ser identificada, mas não existem indicadores e métricas que demonstrem totalmente o desempenho organizacional com o uso de TI, e sim boas práticas de mercado. (LUNARDI,2008)

⁵ Eficiência – “significa fazer acontecer com racionalidade, o que implica medir os custos que a satisfação das necessidades públicas representa em relação ao grau de utilidade alcançado” (MARENCO, 2010 p.146)

⁶ Eficácia - “expressa a capacidade de obtenção de resultados almejados...Para ser eficaz é necessário atingir os resultados, ainda que sobre uma relação de custo-benefício deteriorada” (MARENCO, 2010 p.178)

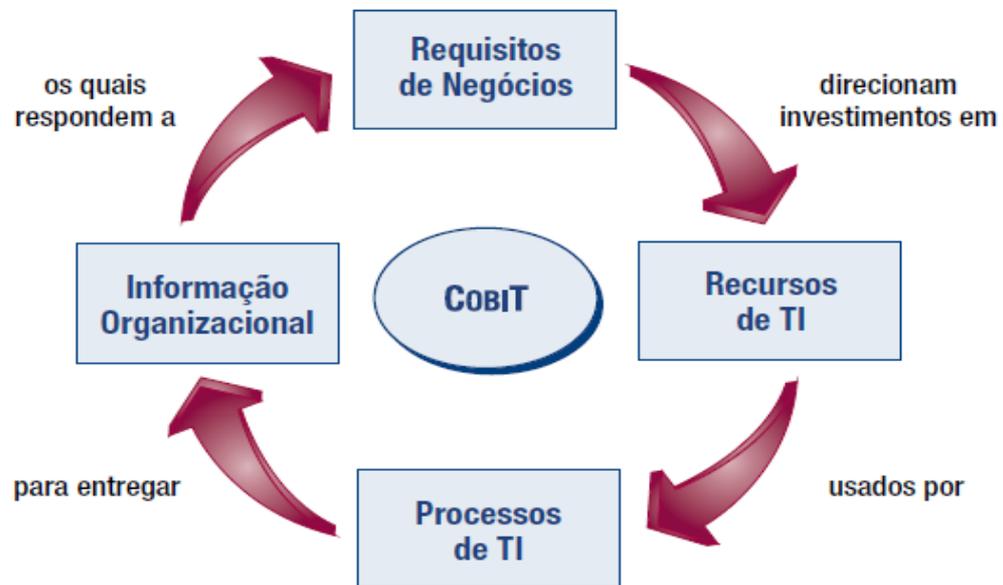


Figura 2: Princípios básicos Cobit®, fonte: IT Governance Institute.

Ocorre que alguns dos grandes problemas das instituições públicas, estão na falta de soluções para selecionar, organizar e processar uma grande quantidade de informação disponível, que se encontra fragmentada, sendo necessárias corriqueiras intervenções para tornar estas informações úteis para o uso público.

Para intervenções nas bases de dados e na infraestrutura, é necessário corpo técnico de TI seja adequado para atender as demandas técnicas, além de traduzir as diversas demandas das áreas de negócio, em soluções que permitam a leitura adequada das informações disponíveis.

As organizações contemporâneas, orientadas a obter altos níveis de desempenho, buscam profissionais que possuam a capacidade de domínio tecnológico, autocontrole, auto direção, iniciativa, voltado a resultados, orientados para o mercado e, especialmente, que possuam visão sistêmica do processo de trabalho.(SOUZA 2005).

A Administração Pública Moderna, também tem sofrido transformações em decorrência das mudanças nas tecnologias empregadas. Estas transformações geram uma grande instabilidade emocional nos servidores da instituição, onde a velocidade na evolução da organização está relacionada com a disposição das pessoas que ali trabalham em renovar-se constantemente.

A estratégia de recursos humanos na área de TI está alinhada com o direcionamento tecnológico, de forma a garantir equipe em quantidade e qualidade adequada, que possa administrar as mudanças de tecnologia, gerenciar riscos, resultando em ganho na qualidade, eficiência e eficácia do negócio da Instituição, e nos gastos.

O Acórdão do TCU nº. 2.471/2008, baseado nas auditorias realizadas na Administração Pública Federal (APF), demonstra a necessidade de implantar política de pessoal na área de TI, na Administração Pública Federal, onde se define a necessidade de pessoal em quantidade e qualificação.

No Acórdão TCU nº. 140/2005⁷, por sua vez, sinalizou falhas na estrutura de pessoal das áreas de tecnologia, impedindo a execução com eficiência dos serviços prestados, das atividades ligadas ao planejamento estratégico de tecnologia, à coordenação, à fiscalização e ao controle das ações em TI.

O Sumário Executivo publicado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) baseado no Acórdão TCU nº. 2.471/2008, vistas as auditorias realizadas em 255 órgãos integrantes da Administração Pública, identificaram a baixa implementação de uma governança de TI, identificando inúmeras deficiências:

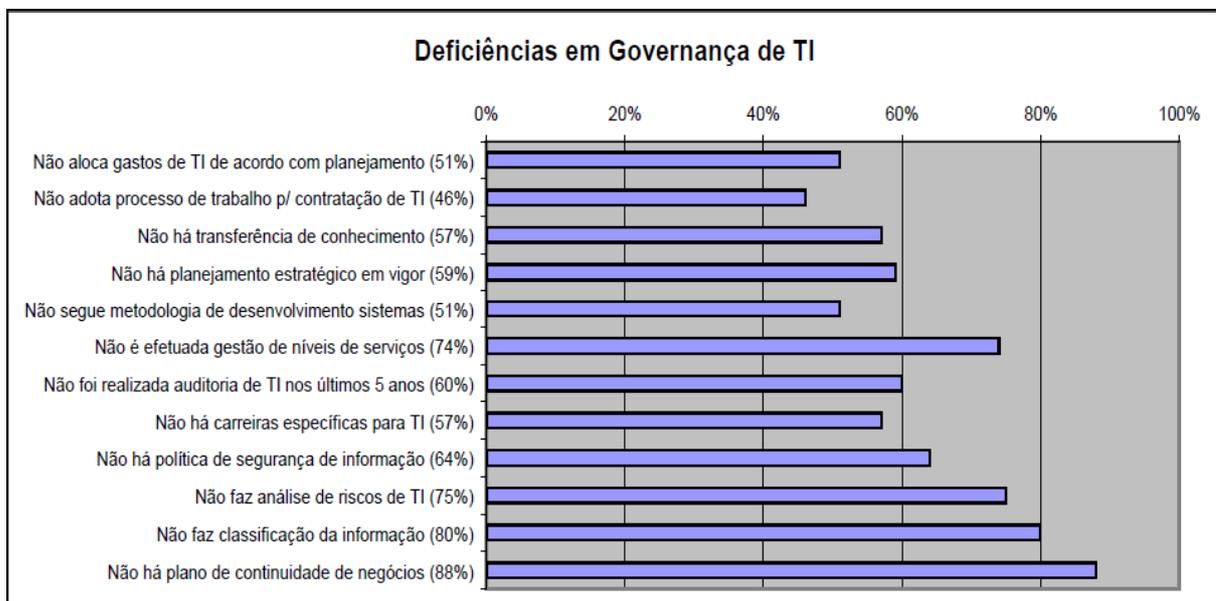


Gráfico 1: Deficiências encontradas em Governança de TI – Sumário Executivo TCU 2008

Segundo a Secretaria de Fiscalização em Tecnologia da Informação do TCU (Sefti), órgão responsável pelo levantamento realizado e apresentado através do Sumário Executivo

⁷ Acórdão nº 140/2005 - Plenário. 2005. Representação formulada pela Secretaria Federal de Controle Interno. Brasília, 2005. Disponível em <[http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=%28AC-0140-05/05-P%29\[numd\]\[B001,B002,B012\]](http://contas.tcu.gov.br/portaltextual/MostraDocumento?lnk=%28AC-0140-05/05-P%29[numd][B001,B002,B012])>. Acessado em 10 de Fevereiro de 2010

de 2008, tem:

- 56% da Administração Pública Federal encontra-se em no grupo inicial de governança, isto é, com pouca ou nenhuma maturidade em processos que envolvem tecnologia.
- 38% encontram-se no estágio intermediário, isto é, encontra-se em algum movimento na área de TI na direção de uma Governança.
- 5% encontram com alguma maturidade em relação à Governança de TI.

Em resumo, para alcançar as metas institucionais atingindo seus objetivos, a APF necessita gerenciar e controlar os recursos de TI, ligando os objetivos de negócio de cada instituição aos objetivos de TI que sustentam todo o planejamento estratégico.

Albertin e Albertin (2007, p.279) descrevem:

A governança de TI pode ser entendida como a autoridade e responsabilidade pelas decisões referentes ao uso de TI. A administração de TI, com seus processos de planejamento, organização, direção e controle, tem como objetivo garantir a realização bem-sucedida dos esforços para o uso de TI, desde a sua definição com o alinhamento estratégico, influenciado pelo contexto, até a mensuração dos seus impactos no desempenho empresarial. Ela não deve ser realizada apenas pelos executivos dessa área, mas como uma responsabilidade organizacional pelos executivos de negócio, que têm participação decisiva no seu sucesso.

Para adquirir, motivar e manter uma força de trabalho competente no desenvolver, gerir e entregar serviços adequados de TI é necessário recorrer a boas práticas já estabelecidas de recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho, promoção, qualidade de vida no trabalho, sendo um processo crítico, pois as pessoas são ativos importantes, onde a governança e o ambiente de controle em TI, são altamente dependentes da motivação e da competência da equipe de pessoas, conforme boas práticas apresentadas no Cobit®.

A maior dificuldade das organizações em implementar um sistema de remuneração está na ausência de instrumentos realmente objetivos de mensuração, que satisfaça e meça o quanto vale um trabalho em termos monetários (SOUZA 2005).

Para Jorge (2007): “O plano de cargos e salários é caracterizado pela determinação dos salários em função da obtenção de determinado equilíbrio interno e externo em um sistema cartesiano”.

Ocorre que a heterogeneidade dos servidores da área de TI, já foi caracterizada pelo Congresso Nacional, quando do projeto de Lei, descrito no Substitutivo ao projeto de lei

nº.815, de 05 de fevereiro de 1995 (BRASIL, 1995), onde:

Art. 2º) É livre o exercício profissional de atividades associadas à informática e à engenharia de software no País, **independente de comprovação de educação formal**, de registro em conselho de profissionais ou entidade congênere, ou do pagamento de taxas ou anuidades de qualquer natureza.

Art. 3º) As atividades e atribuições dos profissionais de que trata esta lei consistem em: I – planejamento, coordenação e execução de projetos de sistemas de informação, como tais entendidos os que envolvam o processamento de dados ou a utilização de recursos de informática e automação; II – elaboração de orçamentos e definições operacionais e funcionais de projetos de sistemas de informação; III – levantamento de demandas e análise de requisitos relativos a projetos de sistemas de informação; IV – elaboração, codificação, testes e integração de programas de computador; V – estudos de viabilidade técnica e financeira para elaboração, testes e implantação de sistemas de informação e equipamentos associados; VI – fiscalização, controle e administração de recursos computacionais que demandem acompanhamento especializado; VII – suporte técnico e consultoria especializada em informática e automação; VIII – avaliações, vistorias, perícias e auditoria em informática e automação; IX – ensino, pesquisa, experimentação e divulgação tecnológica em informática e automação; X – outros serviços relacionados com informática e automação que, por sua natureza, se insiram no âmbito de suas profissões.

A carreira pode ser descrita como o ajuste das pessoas a ocupação escolhida, ou à imagem produzida por ela, onde a mudança de papéis, competências de maiores complexidades e responsabilidades, provocam a redefinição do perfil exigido do profissional, causando o aumento na diversificação das oportunidades profissionais, a revisão das estruturas organizacionais, a diversificação do mercado, de produtos e serviços, exigindo dos indivíduos, posicionamentos conscientes de sua trajetória profissional (DUTRA 1998).

Para uma estrutura adequada de recursos humanos na área em questão, provoca a necessidade da revisão das estruturas organizacionais, a formalização do perfil do servidor de TI e a mudança dos papéis e competências específicas em tecnologia.

A estruturada da área de TI deve garantir que os recursos tecnológicos, provenha razoável garantia do atendimento dos objetivos de negócio e a prevenção/detecção/correção de eventos indesejáveis. No cerne da questão deste trabalho, é necessário conhecermos a atual estrutura da área de TI do INSS.

2.1 A ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - TI NO INSS

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) foi criado por meio do Decreto nº. 99.350, de 27 de junho de 1990 (BRASIL, 1990), durante a gestão do ex-presidente Fernando

Collor de Melo, partindo da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS) com o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), sendo autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), atual Ministério da Previdência Social (MPS).

Através do Decreto nº 3.081, de 10 de junho de 1999 (BRASIL, 1999), que definia a estrutura do MPAS, criou-se o Comitê de Tecnologia da Informação, com função apenas de assessoramento, conforme disposto no Art. 2 do referido ato.

Em 2001, com a edição do Decreto nº. 3.838, de 06 de junho de 2001 (BRASIL, 2001), em seu Anexo I, relacionou-se as competências do Comitê de Tecnologia e Informação, como órgão de deliberação colegiada integrante da estrutura do INSS constituída na instância deliberativa máxima, com funções relacionadas aos assuntos de Tecnologia da Informação no âmbito da Previdência Social.

No ano de 2002 o Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS, após solicitação de auditoria externa, editou a Portaria nº. 138, instituindo, na estrutura do INSS, a Unidade de Gestão de Tecnologia de Informação - UGTI, vinculada à Diretoria Colegiada do INSS.

Constituía, dentre outras, atribuições da Unidade de Gestão de Tecnologia de Informação (UGTI), fazer cumprir as normas e diretrizes estabelecidas pelo Comitê de Tecnologia e Informação para a adoção de novos recursos tecnológicos em informática e telecomunicação, voltados para:

- redes de comunicação;
- informações gerenciais;
- aprimoramento de serviços e processos; e
- segurança de sistemas.

A partir deste ato, o INSS iniciou uma estrutura capaz de supervisionar e coordenar suas ações de Tecnologia da Informação, mas ainda não se encontrava institucionalizado, que ocorreu após a edição do Decreto nº. 4.419 de 11 de outubro de 2002 (BRASIL, 2002), institucionalizando as funções da Unidade de Gestão de Tecnologia da Informação UGTI, transformando-a em Coordenação Geral de Tecnologia da Informação, ligada diretamente ao Diretor-Presidente e futuramente no Decreto nº.5.513 de 16 de Agosto de 2005 (BRASIL, 2005), ao Presidente do Instituto.

A atual estrutura do INSS está definida em regimento interno aprovado pela Portaria

MPS nº. 296 de 09 de novembro de 2009 (BRASIL, 2009) e Decreto 6.934 de 11 de agosto de 2006 (BRASIL, 2006).

A estrutura atual da área de TI no INSS está formatada dentro das necessidades que foram surgindo ao longo dos anos no instituto. Ocorre que um dos quesitos necessários no Cobit, trata-se do direcionamento para que os profissionais que atuam na área de TI devam “ser motivados e competentes para criar e entregar os serviços de TI”⁸.

Os servidores públicos federais são regidos pela Lei nº. 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990) que define as regras gerais e princípios que os servidores devem cumprir, e planos de carreira de cada cargo/função, normas ou Decretos que regem as atividades específicas de cada instituição.

Neste contexto, é necessário conhecermos as atividades gerais dos servidores públicos, dentro de um modelo de carreira profissional, e, por conseguinte as regras que desenham as atividades exclusivas dos servidores do quadro do INSS, principalmente as atividades exercidas na área de tecnologia.

2.2 CARREIRA PROFISSIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

No Brasil, a Lei nº. 284 de 28 de outubro de 1936 (BRASIL, 1936), conhecida como "Lei do reajustamento", iniciou a efetiva mudança no pensamento sobre o serviço público, instituindo o plano de classificação de cargos para o serviço público, e através do Decreto-lei nº. 1.713, de 28 de outubro de 1939 (BRASIL, 1939), instituiu a profissionalização no serviço público.

Em continuação da vertente de profissionalismo no serviço público, o ex-presidente Getúlio Vargas, promulgou através da Lei nº.1.711, de 28 de outubro de 1952 (BRASIL, 1952), o Segundo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União.

Este Estatuto abriu a possibilidade de um plano de classificação de cargos efetivo baseado nas atribuições e funcionalidades de cada cargo, mas só foi sancionado em 12 de julho de 1960, por Juscelino Kubitschek.

Deste ponto em diante, houve por parte do governo, a busca por soluções e políticas adequadas de reforma da administração pública, mas todas com o intuito de adaptação aos interesses de grupos específicos, com a apresentação de obstáculos para a efetivação das

⁸ CobiT© 4.1 IT Governance Institute. Disponível em www.itgi.org, traduzido pela ISACA no Brasil. Acessado em 02/02/2010

carreiras como:

- a descontinuidade da administração pública,
- o patrimonialismo,
- o fisiologismo,
- o corporativismo.

Após a promulgação da Constituição Federal de 05 de outubro de 1988 (BRASIL, 1988), uma nova relação Estado-sociedade foi deflagrada, com maior participação da sociedade no processo de formulação e implantação de políticas públicas, versando uma nova gestão pública, decorrente de pessoas qualificadas, remuneradas adequadamente, dedicadas e identificadas com a missão de cada órgão que compõem a Administração Pública e com o planejamento. (MARENCO, 2010)

Com a publicação da Constituição Cidadã de 1988, e a publicação do Regime Jurídico Único (RJU) disposto na Lei nº. 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), desenhou-se o perfil geral necessário para os servidores públicos, com seus direitos e deveres, obrigações e garantias.

O RJU descreve uma relação de trabalho de caráter institucional negocial, compatibilizando a relação de trabalho do setor público com preceitos constitucionais e trabalhistas do mercado privado, estas últimas definidas no Decreto-Lei nº. 5.452 de 01 de maio de 1943 (BRASIL, 1943).

A Constituição Federal de 1988 garantiu a livre associação sindical e o direito de greve (artigo 37, incisos VI e VII), mas deixou de lado a negociação coletiva, assim como não previu explicitamente o conceito de isonomia entre salários e atribuições o que concatenaria em um número reduzido cargos e níveis salariais.

No mesmo certame, o caput do art. 37, apresenta a restrição de atuação do Gestor Público, incumbindo-o de trabalho que prime pela legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Conforme descrito pela OCDE (2010, p.23), cabe ao Congresso Nacional:

estabelecer os detalhes dos níveis de remuneração e alterações destes níveis por carreira poderia ser modificado para que os salários se tornem uma questão mais técnica e gerencial e menos sujeitas à força dos lobbies. Caso uma lei continue a ser necessária para a definição dos níveis salariais e os aumentos, as propostas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão devem ser muito bem documentados tecnicamente para que o Congresso não

se envolva no detalhamento dos níveis de salário (mas apenas nos custos totais das compensações).

A não adoção de critérios isonômicos, relacionada com a evolução das instituições com o aumento da dependência de tecnologias, gerou a necessidade cada vez maior de servidores com conhecimento em TI.

No serviço público, não há exigência para formação e qualificação dos servidores que desenvolvem suas atividades laborais nas áreas de tecnologia da informação, gerando um universo complexo para conseguir um plano de carreira unificado.

O que a experiência dos profissionais da informação tem mostrado, é que o reconhecimento dos servidores e das áreas de TI está muito aquém do necessário para modernizar o serviço público, principalmente da esfera federal. Tal verificação foi demonstrada ou preocupação com a área tecnológica dos órgãos.

Descreve ainda a OCDE (2010), em seu levantamento, que a administração pública federal tem empregado suas forças no melhoramento do sistema de carreiras, reorganizando categorias e grupos, desenvolvendo a mobilidade através de carreiras que cruzam vários entes governamentais, mas tais melhorias ainda não apresentaram resultados proporcionais ao esforço aplicado.

No mesmo estudo, há a demonstração da necessidade de flexibilização da gestão de pessoas, conforme realizado nos vários países integrantes da OCDE, o que garante melhores resultados para a população em geral, sendo necessário que os agentes estejam habilitados para o processo negociação coletiva de trabalho.

No contexto deste trabalho, destaca-se a Carreira e o Plano de Cargos dos servidores do INSS, sendo nesse contexto que emerge a imperiosa demanda por diretrizes de uma carreira para área de TI.

2.3 CARREIRA E ATIVIDADE PROFISSIONAL DE TI NO INSS

As atividades inerentes aos cargos de provimento efetivo dos integrantes da Carreira do Seguro Social do Quadro de Pessoal do INSS estão definidas na Lei nº. 11.501 de 11 de julho de 2007 (BRASIL, 2007), na Orientação de Serviço nº. 135 de 1986, na Lei nº. 10.667 de 14 de maio de 2003 (BRASIL, 2003) e Anexo V e da Lei nº. 10.855 de 01 de abril de 2004

(BRASIL, 2004).

A Lei nº. 10.855, de 01 de abril de 2004 (BRASIL, 2004) dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária, de que tratava a Lei nº. 10.355, de 26 de dezembro de 2001 (BRASIL, 2001), instituindo a Carreira do Seguro Social, através das alterações fixadas pela Lei nº. 11.501, de 11 de julho de 2007 (BRASIL, 2007), fixando os respectivos vencimentos e vantagens e disposições sobre a transposição, para a Carreira, de cargos efetivos, vagos e ocupados, integrantes do Quadro de Pessoal do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), assim como a estruturação na carreira do seguro social dos cargos efetivos cujos ocupantes atenderem aos requisitos estabelecidos.

Analisando as atividades exercidas pelos ocupantes da Carreira do Seguro Social, na respectiva Lei, temos:

- instruir e analisar processos e cálculos previdenciários, de manutenção e de revisão de direitos ao recebimento de benefícios previdenciários;
- proceder à orientação previdenciária e atendimento aos usuários;
- realizar estudos técnicos e estatísticos;
- executar, em caráter geral, atividades inerentes às competências do INSS;
- suporte e apoio técnico especializado às atividades de competência do INSS;

Ainda, o Poder Executivo poderá dispor de forma complementar sobre as atribuições decorrentes das atividades descritas nos itens anteriores.

Com relação à Orientação de Serviço nº. 135 de 1986, publicada pelo extinto IAPAS, definem atividades de processos de pequena complexidade relacionados com assuntos de caráter geral ou específico de repartição, na preparação, guarda e análises de expedientes que se fizerem necessários, para os cargos de Agente Administrativo do órgão já extinto.

Em relação às atribuições dos servidores da área de Tecnologia da informação, temos apenas o contido no Edital de Concurso Público nº. 1 - INSS, de 26 de dezembro de 2007.

No referido Edital, foi publicado como atribuições dos servidores Analistas do Seguro Social com formação em Tecnologia da Informação:

- a instrução de projetos de tecnologia da informação e comunicação,
- desenvolvimento de sistemas,
- segurança da informação,
- administração de redes

- infraestrutura de redes,
- e a execução das demais atividades definidas em normas do Instituto.

No mesmo Edital, os Analistas do Seguro Social com formação em Engenharia de Telecomunicações, teve como atribuições definidas:

- Instruir projetos básicos e executivos referentes às instalações de rede de telefonia e centrais telefônicas quanto à reforma, construção, modernização, adaptação e manutenção dos imóveis de uso do INSS;
- Orientar quanto à legislação vigente e acompanhar processos judiciais que envolvam matérias na área de engenharia de Telecomunicações;
- Prospectar novas tecnologias tanto em Telecomunicações quanto em Tecnologia da Informação (TI);
- E executar as demais atividades definidas em normas do INSS.

Não há ato formal das atribuições definidas para os servidores integrantes da Coordenação Geral de Tecnologia da Informação no desempenho de funções afins, que não sejam os servidores aprovados no Concurso Público nº. 1 - INSS, de 26 de dezembro de 2007.

A Coordenação Geral de Tecnologia da Informação tem 6 grandes pilares de atuação:

- Planejamento;
- Prospecção;
- Sistemas;
- Controle de Recursos Tecnológicos;
- Segurança da Informação;
- Gestão de Contratos de Tecnologia e Comunicação;

Saliente-se que as atividades exercidas pelos servidores na área de tecnologia do instituto, envolvem áreas de conhecimento além das da formação em Ciências da Computação, entre elas Direito, Engenharia, Administração e Segurança da Informação.

Com isso, os servidores da Coordenação Geral de Tecnologia da Informação, gerenciam planos, programas e ações, relativos à tecnologia e comunicação, prospectam todas as informações de Hardware, Software e infraestrutura de rede no âmbito do INSS, em articulação com o Ministério da Previdência Social e com a Empresa de Tecnologia e

Informações da Previdência Social - Dataprev, de acordo com as diretrizes de modernização da Previdência Social, e com normativas estipuladas pelo Comitê de Segurança e Informação e Tecnologia da Previdência e da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.

Como já descrito, a Lei que estipulou as atividades específicas dos servidores do INSS, manteve um padrão geral dentro da carreira, que respeita o nível escolar solicitado na investidura por concurso público, sendo este o sistema remuneratório utilizado pela APF, em todas as áreas inclusive para as áreas de TI, seguida rigorosamente pelo INSS.

2.4 SISTEMA REMUNERATÓRIO EM TI NA APF

Um sistema de remuneração funcional é um dos pilares para que as organizações atinjam seus objetivos, onde, dividindo as tarefas em tarefas menores, chega-se a atividade a ser executada, formando para cada cargo, um rol de atividades, que um dado servidor desenvolverá, e este conjunto de atividades, sendo comum a vários servidores, justificando remunerá-los da mesma forma isonômica.

Souza (2005, p.38) descreve:

O valor agregado não se faz pelo trabalhador em si, mas pela descrição precisa e detalhada das atividades que compõem o cargo. (...) Assim, ao empregado que busca realizar um trabalho bem-feito, cabe a reprodução eficiente do trabalho prescrito.

Dentro do princípio geral da isonomia, de carreira única, apresenta-se a igualdade salarial, sendo garantia de todo trabalho desenvolvido em igualdade de condições, deva corresponder pagamento igual.

Sobre a isonomia de vencimentos, o Art. 39 §1º da Constituição Federal, descreve:

§ 1º A Lei assegurará, aos servidores da administração direta, isonomia de vencimentos para cargos de atribuições iguais ou assemelhados do mesmo Poder ou entre servidores do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário, ressalvadas as vantagens de caráter individual e as relativas à natureza ou ao local de trabalho.

O legislador deixa claro, a possibilidade de isonomia de vencimentos, considerando esta possibilidade para cargos de atribuições iguais e assemelhados, demonstrando a proteção contra discriminações, envolvendo tipos variados de servidores, pertencentes ao quadro da Administração Pública Federal, repercutindo diretamente na temática da remuneração.

A uniformização das remunerações, e a definição de um patamar atrativo, possibilitam

o desenvolvimento de políticas de valorização dos servidores públicos, intervindo na composição e estrutura de suas tabelas remuneratórias, adequando a remuneração percebida, conforme estabelecido nos parágrafos 1º e 4º do art. 39, assim como no art. 135 e no parágrafo 9º do art. 144 da Constituição Federal, apresentando como resultados:

- fim das disparidades,
- fim da segmentação de carreiras,
- redução da rotatividade de servidores,
- atratividade do serviço público,
- retenção de bons profissionais
- recrutamento de novos servidores bem capacitados

Para OCDE (2010, p.33):

A prioridade do Brasil deveria ser a de definir uma estratégia de gestão de recursos humanos baseada em uma sólida visão de longo prazo de como os valores essenciais devem evoluir. A reforma da gestão dos recursos humanos deve ser integrada com outras reformas de gestão. Para construir a base para a reforma, é recomendável que o governo envolva várias partes interessadas nas fases de concepção e planejamento.

A Lei nº. 9.367, de 16 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996) apresentou-se como uma das tentativas do Governo Federal de fixar isonomia entre diversos órgãos da administração pública federal.

O Acórdão TCU nº. 2471/2008, determina ao Ministério do Planejamento Orçamento Gestão:

9.4.5 adote as medidas necessárias para prover os setores de informática dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal da estrutura organizacional e de quadro permanente de pessoal que sejam suficientes para realizar, de forma independente das empresas prestadoras de serviços, o planejamento, a definição, a coordenação, a supervisão e o controle das atividades de informática, com a finalidade de garantir a autoridade e o controle da Administração sobre o funcionamento daqueles setores. **Deve ser avaliada a conveniência e a oportunidade da criação de carreira específica** [grifo nosso]

Com a heterogeneidade das áreas de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal, foi publicada Medida Provisória nº. 441, de 29 de agosto de 2008 (BRASIL, 2008), convertida na Lei nº. 11.907, de 2 de fevereiro de 2009 (BRASIL, 2009), criando a gratificação chamada GSISP, a qual visa fortalecer e qualificar os recursos humanos, para a melhoria da gestão dos serviços de TI.

O Governo Federal, para atender a recomendação do Acórdão TCU nº. 2471/2008, utilizou-se de uma gratificação, na forma de subsídio para atrair servidores, bem como manter os que já atuam na área de Tecnologia da Informação dos diferentes órgãos da APF, suficientes ao desempenho das atribuições da área e ao atendimento das necessidades das demais unidades integrantes do órgão, sobretudo às atividades ligadas ao planejamento estratégico de informática, à coordenação, à fiscalização e ao controle das ações do setor.

A baixa remuneração dos servidores do Plano de Cargos e Salários (PCS) é um desestímulo ao recrutamento e manutenção de servidores com a qualificação necessária às lideranças dos setores de TI.

A criação de carreiras específicas, com remunerações mais atrativas, já foi a solução em outros segmentos do governo, como ocorreu, por exemplo, com a de Especialista em Meio Ambiente, conforme Lei nº 10.410 de 11 de janeiro de 2002 (BRASIL, 2002) e a de Analista de Infraestrutura conforme Medida Provisória nº. 389/2007 de 31 de agosto de 2007 (BRASIL, 2007) (Acórdão nº. 2471/2008).

A OCDE (2010, p.25), em seu levantamento junto a APF, descreve:

O governo federal tem se esforçado para melhorar o sistema de carreiras por meio da reorganização das categorias e grupos de trabalho, reduzindo a ênfase da idade na gestão de carreiras, aumentando a mobilidade por meio da criação de carreiras que cruzam ministérios, e racionalizando as estruturas salariais. As reformas têm sido implantadas aos poucos, carreira por carreira, e vêm-se contra os interesses dos diversos ministérios e organizações. As melhorias provavelmente não levaram os resultados proporcionais aos esforços feitos.

Ocorre que pela heterogeneidade funcionalxcompetênciaxatividades dos servidores lotados nas áreas de TI do Governo Federal, é necessário um trabalho mais amplo sobre o atendimento das recomendações realizadas pelo TCU.

Neste certame, a Negociação coletiva torna-se degrau obrigatório para definição de acordos coletivos ou celebração de convenções, de forma a maximizar o efeito da negociação e dar legitimidade as regras estabelecidas.

2.5 NEGOCIAÇÃO COLETIVA PARA COMPOSIÇÃO DE CARREIRA

A Constituição Federal de 1988, conhecida como Constituição Cidadã, assegurou aos servidores públicos, instrumentos de defesa de interesses como a livre organização sindical e o direito de greve, este último ainda no aguardo de regulamentação.

Ocorre que ao garantir tais direitos, o legislador reconheceu a legitimidade de conflitos no setor público nas relações de trabalho, mas, mesmo com tais garantias não foi institucionalizado o mecanismo da negociação coletiva, que estaria teoricamente intrínseco a esses direitos.

O Brasil sendo membro da Organização Internacional do Trabalho é participante das Convenções Internacionais do Trabalho. As Convenções da OIT são consideradas internacionalmente como tratados “vinculantes” que, após aprovada em uma Conferência Internacional, podem ser ratificados ou não pelos países membros.

Trata-se a Organização Internacional do Trabalho (OIT) como Agência do Sistema das Nações Unidas (NU) fundada em 1.919, com representantes dos trabalhadores, empregadores e governos.

No Ano de 2009 o Congresso Brasileiro ratificou a convenção OIT-151, e algumas ressalvas aprovadas em 2010 através do Decreto Legislativo n.º. 206 de 07 de abril de 2010 (BRASIL, 2010), onde constam garantias para os servidores das esferas tanto federal, estadual e municipal, com relação à Negociação Coletiva, direito a liberdade sindical, proteção contra atos de ingerência de autoridades públicas e garantias de direitos civis e políticos.

Na pesquisa realizada OCDE (2010, p.34):

Em 2003, o governo federal criou a “mesa de negociação permanente” e 77 acordos já foram assinados. As negociações foram essencialmente sobre o salário base e benefícios sociais, embora algumas tenham ocorrido sobre a remuneração adicional, as condições de trabalho, o quadro de empregos e da introdução de novas ferramentas de gestão. As negociações são centralizadas e os resultados não são legalmente obrigatórios (mas estão vinculados politicamente)

A Negociação Coletiva é absoluta na relevância para o equilíbrio das relações de trabalho na Administração Pública Federal, pois é através desse processo que as partes representativas do governo e servidores dialogam para buscar não só condições de trabalho apropriadas às particularidades de cada segmento, mas como a tentativa de resolver conflitos coletivos e solucionar desavenças.

Um dos problemas vivenciados no setor público, relaciona-se à adaptação e o melhor aproveitamento das capacidades e aptidões dos servidores em acordo com a qualificação profissional.

É de salientar, que as carreiras atuais, vêm se profissionalizando, definindo as atribuições dos cargos que a integram, de acordo com as funções de cada órgão. Tais aptidões,

historicamente não eram advindas da formação escolar do servidor, haja vista a proibição por desvio de função já que houve a investidura do servidor num determinado cargo específico de um determinado órgão.

Portanto, ao permitir o máximo de mobilidade, onde a evolução da formação escolar do servidor, assim como suas escolhas, aptidões e qualificações profissionais possam ser elementos que definam sua lotação, permite a migração de um órgão para outro.

Neste contexto, a Negociação Coletiva torna-se ferramenta não só para discussão salarial, mas de todo processo de profissionalização da Administração Pública, partindo da isonomia de carreira com relação às atribuições e remunerações específicas, tempo e evolução do servidor na mesma, de forma q reduzir a mobilidade do servidor entre órgãos e setores.

Questionam-se a situação de fixação de vencimentos dos servidores públicos após a aprovação do Decreto Legislativo 206 de 07 de abril de 2010 (BRASIL, 2010), já que a Súmula nº. 679 de 24 de setembro de 2003 do Supremo Tribunal Federal, descreve que não poderá ser objeto de convenção coletiva a respectiva fixação.

Nascimento⁹ (apaud Moraes, 2008, p.2) por sua vez, descreve:

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.” 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.

A melhoria das condições de trabalho dos servidores públicos foi contemplada quando o constituinte atrelou a atuação das instituições pública o princípio da eficiência, conforme disposto no art. 37 da Constituição Federal, ligado intrinsecamente às condições de trabalho dos servidores, e complementada pela aprovação do Decreto Legislativo 206, podendo esta ser utilizada para todas as carreiras na Administração Pública, inclusive em uma carreira unificada na área de TI para toda APF.

Na administração pública este processo está nos primeiros passos. Conforme descreve a OCDE (2010, p.34):

Este processo de negociação ainda está sendo desenvolvido. Ele é frágil e sua

⁹ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Compêndio de direito sindical**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2006.

manutenção depende da boa vontade do governo. Como mais de 400 sindicatos representam o serviço público federal, a eventual saída de um sistema de negociação estável inevitavelmente resultará em uma situação em que diferentes sindicatos persigam interesses diferentes. Até certo ponto, este já é o caso das negociações sobre carreiras individuais. Isto enfraquece qualquer conjunto de abordagem do governo, tende a aumentar os custos e diferencia ainda mais os salários e benefícios para as diferentes carreiras.

No INSS, existe o processo de negociação com os servidores, mas não existe ainda negociação relacionada à carreira de TI, para atender a demanda realizada pelo órgão de controle e no desenho das boas práticas apresentadas nos modelos de governança.

2.6 NEGOCIAÇÃO COLETIVA E A CARREIRA DE TI

A qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas está diretamente relacionada, entre outros fatores, a qualificação profissional e às condições de trabalho. A área de TI fomenta toda a área de negócio das organizações, sendo necessários profissionais qualificados para apoio desta atividade.

Ocorre que a área de Tecnologia da Informação, dissidente da área de Informática, possui heterogeneidade de sua mão de obra, como apresentado em pesquisa constante do Sumário Executivo de 2008 do TCU.

Cabe destaque a baixa investidura de servidores Analistas com Formação de TI no instituto com relação ao total de convocados. No Edital de Concurso Público nº. 1 - INSS, de 26 de dezembro de 2007, foram disponibilizadas 15 vagas para a área de Analistas do Seguro Social com Formação de TI, para isso:

	Quantidade	%
Quantidade de Vagas	15	100,00%
Total Convocados	58	386,70%
Em Exercício na área de TI	12	80,00%
Em Exercício em outras áreas do INSS	2	13,00%
Total em exercício	14	93,00%
Assumiu e pediu exoneração	7	46,70%
Índice de Evasão		293,70%

Tabela 1: Servidores do concurso de Analista do Seguro Social com Formação em TI

A Negociação Coletiva pode ser vista como ferramenta para alcançar o ponto comum entre as necessidades do INSS no alcance de metas governamentais e a estruturação tanto regimental como de recursos humanos da área de TI, principalmente na falta de regulamentação das atividades executadas pelos profissionais.

O processo de reestruturação da Administração Pública caracteriza-se pela combinação de inovações tecnológicas em conjunto com novas formas de gestão, conforme demonstrado na Auditoria TCU Acórdão 2471/2008, provocando impacto no perfil dos servidores, reforçando a necessidade de implantação de um modelo de Governança de TI.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na obtenção do conhecimento do problema que desencadeou este trabalho, foram necessários na investigação, procedimentos metodológicos, que incluem instrumentais teóricos empregados no processo de pesquisa científica.

Partindo do fato da situação da área de TI do INSS, dentro de um processo de implantação da Governança na área de Tecnologia da Informação, verificou-se a razoabilidade de erguer a propositura da criação de uma carreira unificada de TI.

Considerando o quadro teórico de referência antes descrito e, das evidências apresentadas, há necessidade de verificação da propositura através da pesquisa de campo, para testar os dados e informações ora apresentados.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVO

A pesquisa científica é o processo de realização de investigação planejada, o qual utiliza método científico voltado para a solução de problema. A utilização da modalidade de pesquisa de campo permite estudar as relações estabelecidas entre as diversas variáveis.

Nesta pesquisa usou-se a abordagem qualitativa, associada o estudo de caso, transformando em números as informações e opiniões. (OLIVEIRA 1997)

Em complementação, Yin (2001) descreve a adoção do Método do Estudo de Caso, como adequado a pesquisa com questões nas qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle de uma situação ou, onde esteja inserido em seu contexto social.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada através de questionário constante no Apêndice 1 deste trabalho, aplicado junto à área de TI do INSS identificada na estrutura organizacional, como Coordenação Geral de Tecnologia da Informação (CGTI).

A CGTI esta vinculada a Presidência do Instituto, localizada na Direção Central do INSS em Brasília DF.

Foram distribuídos 29 questionários, destes, respondidos 25, logo 4 abstenções.

O questionário apresentado no Apêndice 1, foi estruturado em duas partes, divididas nos seguintes blocos:

- As questões de 1 a 11 na primeira parte, visam caracterizar os respondentes;
- As questões de 12 a 15 na primeira parte e a segunda parte, visam caracterizar as dificuldades, situação atual e oportunidades na implementação de um plano de carreira na área de TI do INSS.

4 RESULTADOS

Inicialmente, caracterizando os indivíduos partícipes do estudo, dentre os 25 respondentes, 88% são do sexo masculino e 12% são do sexo feminino, demonstrando a predominância masculina na área de Tecnologia da Informação do INSS:

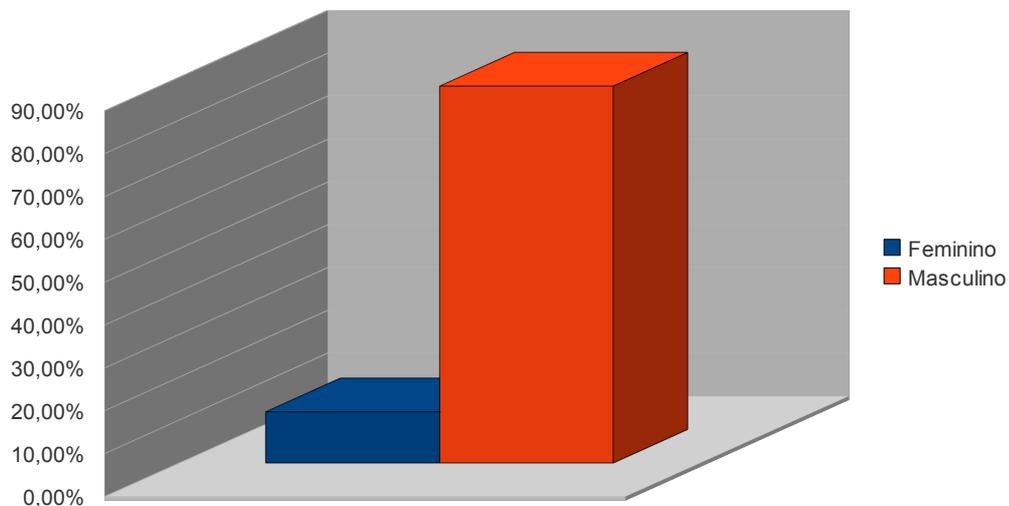


Gráfico 2: Distribuição da Amostra segundo sexo

No que tange ao Estado Civil, a predominância dos casados que correspondem a 56% , enquanto 36% solteiros e 8% são divorciados.

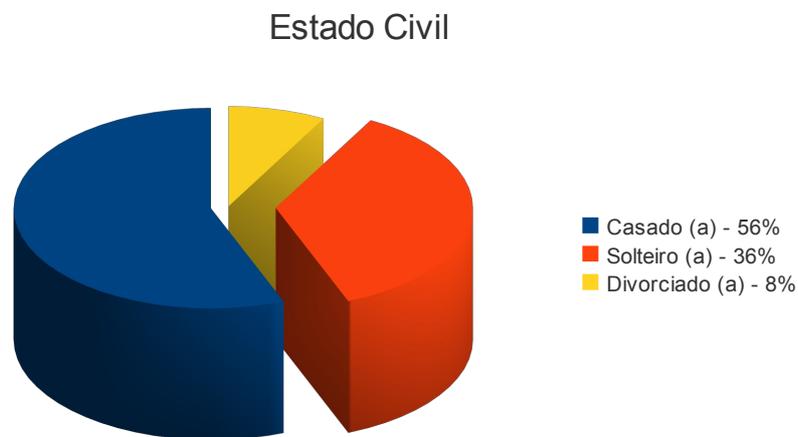


Gráfico 3: Estado Civil dos participantes

Quanto à formação, 56% têm graduação na área de TI, 32% são graduados, mas não na área de TI, enquanto 12% não possuem graduação alguma.

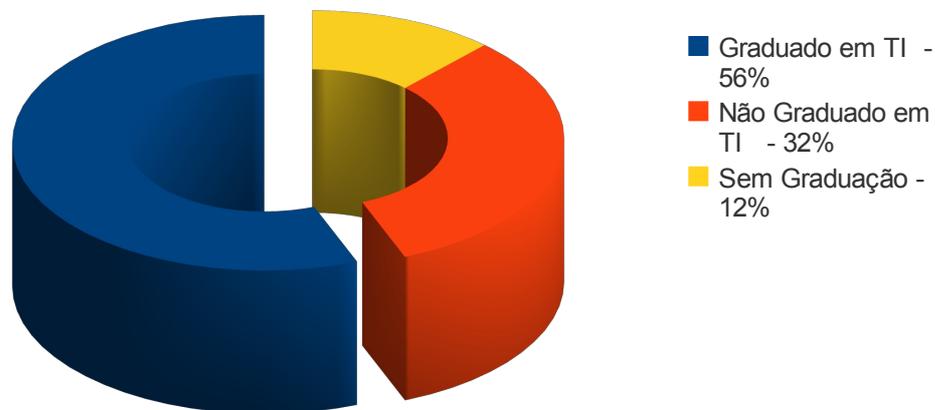


Gráfico 4 :Distribuição da Amostra segundo a Graduação em TI

Em termo de tempo na profissão, 28% estão na profissão acima de 10 anos, enquanto entre 7 a 10 anos 12%, de 5 a 7 anos 24% , 3 a 5 anos 12% e inferior a 3 nos na área corresponde a 24%.

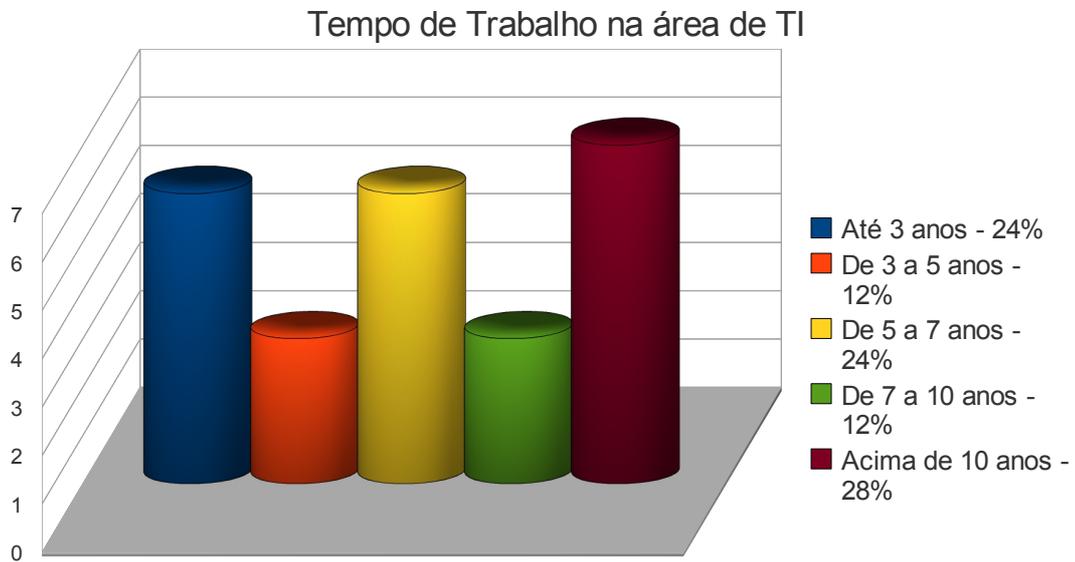


Gráfico 5: Distribuição da amostra segundo tempo de profissão na área de TI

De uma maneira geral, mais de 64% dos profissionais possuem mais de 5 anos de profissão na área de TI, destes 28% estão acima de 10 anos na área de TI. É de salientar que conforme descrito anteriormente, apenas em 2007 foi realizado concurso na área de TI do INSS, sendo este concurso para Analistas do Seguro Social com formação na área de TI.

Na comparação com o tempo de serviço no INSS, temos que 44% possuem menos de 3 anos no instituto, enquanto 8% de 3 a 5 anos, 8% de 5 a 7 anos, 8% de 7 a 10 anos e 32% acima de 10 anos no instituto.

Pelos dados, verifica-se que 44% dos servidores na área de TI do INSS entraram no último concurso, onde se retiramos os servidores do novo concurso, a grande maioria dos servidores do INSS foram alocados na área de TI sem a devida verificação de sua formação.

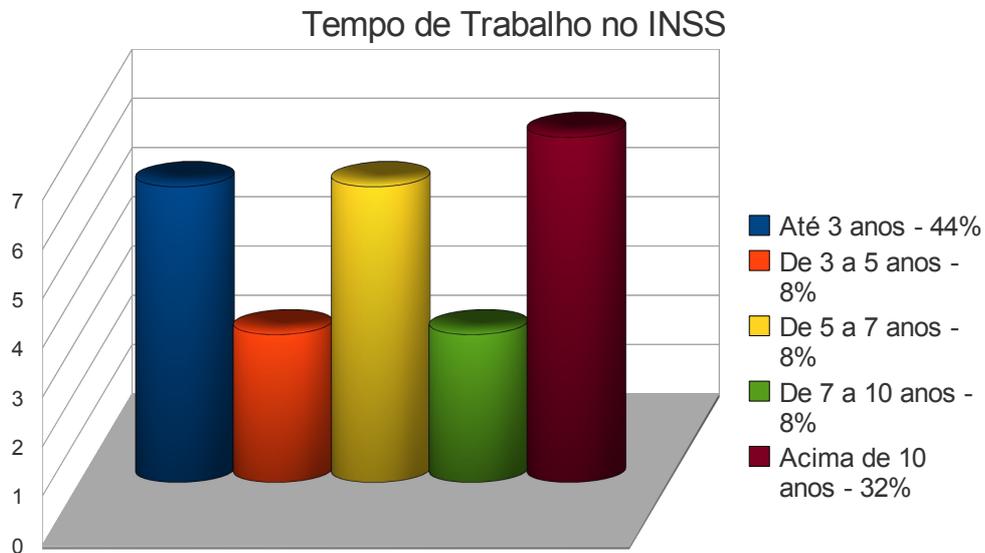


Gráfico 6: Distribuição da amostra segundo tempo de profissão no INSS

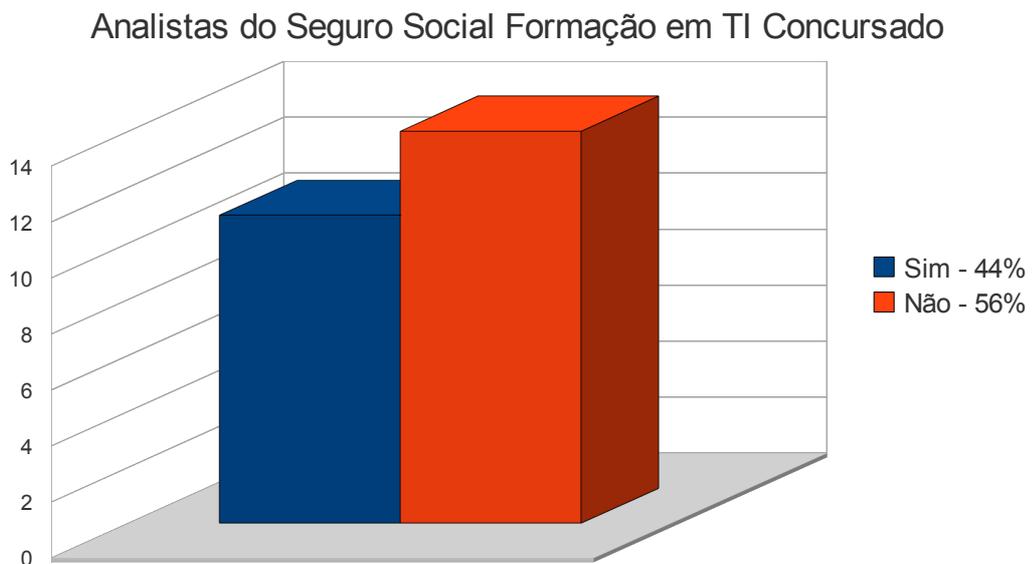


Gráfico 7: Servidores que entraram no concurso de 2007 de Analistas do Seguro Social com formação em TI

Isto demonstra a necessidade de alinhar as atividades exercidas com uma carreira unificada, já que todos na área de TI do INSS executam as mesmas atividades, sem a necessidade de formação. É de salientar que as atividades exercidas, foram por muito tempo executadas por servidores não formados na área de TI, considerando que a respectiva área já existe a mais de duas décadas, sendo informalmente até 2001, quando de sua institucionalização.

Mesmo com esta heterogeneidade, 84% nunca pensaram em sair da área de TI

enquanto 16% já pensaram, mas a questão muda de vertente quando analisado por questões remuneratórias, já que 64% dos servidores da área de TI do INSS pensaram em sair do INSS por questões salariais, enquanto apenas 36% não.



Gráfico 8 :Servidores que já pensaram em sair da área de TI

Pelas respostas apresentadas, muitos servidores da área de TI do INSS, estão sentindo incentivados a saírem do Instituto.



Gráfico 9 :Servidores que já pensaram em sair do INSS por questões remuneratórias

Na possibilidade de esvaziamento da área de TI, provocará o desfalecimento da área por falta de mão de obra qualificada para tal atividade. Verifica-se que 56% dos servidores da

área de TI estamos estudando para outros concursos públicos, sendo um potencial negativo para o funcionamento de todos os institutos.



Gráfico 10: Servidores que estão estudando para sair do INSS.

Com relação às dificuldades e situação atual verificadas na pesquisa, conforme resultados apresentados no Apêndice 2, alguns pontos encontram-se bem destacados, sendo que 100% dos servidores declararam que concordam plenamente que o trabalho renderia melhor se a área de TI fosse mais valorizada, assim como se houvesse uma carreira específica de TI melhoraria o desempenho do INSS.

Nesta mesma situação 100% dos servidores declarou discordar plenamente que a estrutura de TI é adequada.

Da pesquisa realizada, primou-se pelo levantamento das oportunidades e dificuldades hoje encontradas na área de Tecnologia do INSS e se a Negociação Coletiva ajudaria nesta proposição. Pode ser verificado que boa parte dos entrevistados apresentou coerência nas respostas em itens como salário e rendimento do serviço, derivando a necessidade de aprofundado quando da discussão da estrutura tanto de recursos humanos quanto regimental e salarial.

No levantamento das dificuldades, verifica-se que quando há a discussão sobre planejamento na área de TI, há grande dúvida por parte dos servidores participantes da pesquisa. 44% Discordam ou Discorda Totalmente que há planejamento na área de TI, enquanto 36% Concordam ou Concordam Totalmente que há planejamento e 20% Não Concordam nem

Discorda, demonstrando um total desalinhamento entre os servidores sobre o planejamento de TI no INSS.

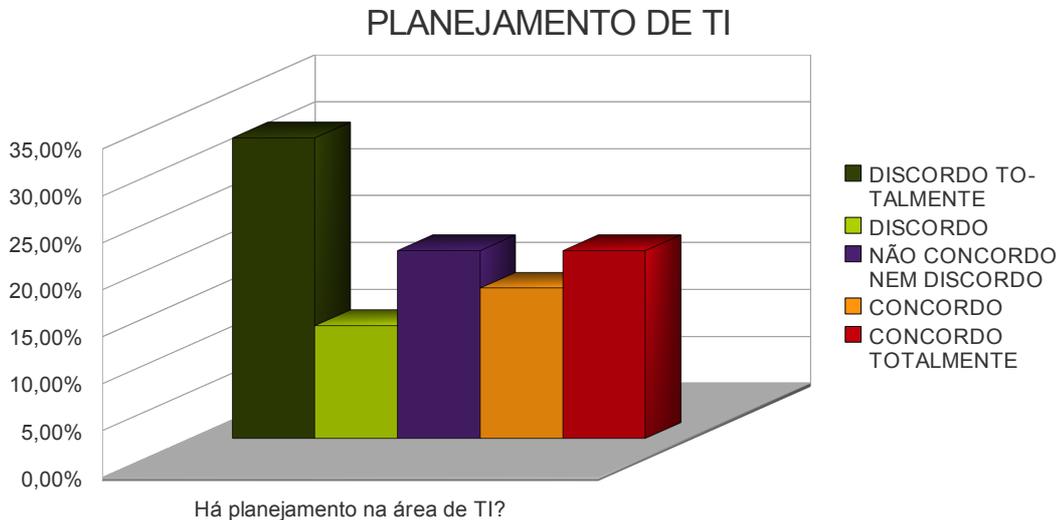


Gráfico 11: Questão sobre planejamento de TI no INSS

O desalinhamento demonstrado no Gráfico 11, com relação ao planejamento, corrobora com a questão de conhecer todos os serviços prestados pela área de TI, onde 64% Discordam Totalmente ou Discorda que conhece todos os serviços prestados pela área de TI.

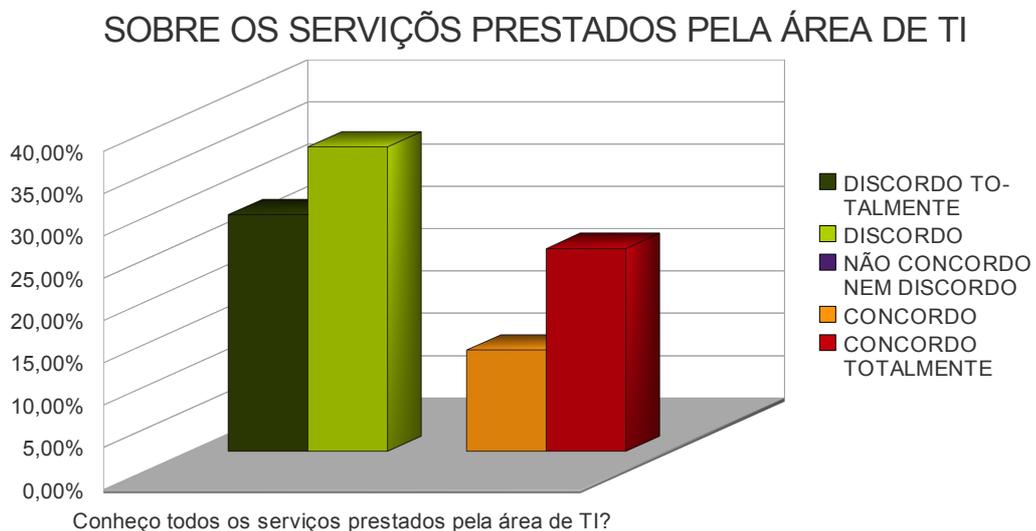


Gráfico 12: Questão sobre conhecimento dos serviços prestados pela área de TI

Saliente-se que conforme já explicitado, 100% dos servidores Discordam Totalmente que a área de TI tenha estrutura adequada. Esta situação também é demonstrada quando questionados sobre se os serviços prestados pela área de TI do INSS são adequados. Neste quesito 72% Discordam Totalmente ou Discordam que os serviços são prestados

adequadamente, enquanto 28% Concordam ou Concordam Totalmente.

SOBRE OS SERVIÇOS PRESTADOS PELA ÁREA DE TI

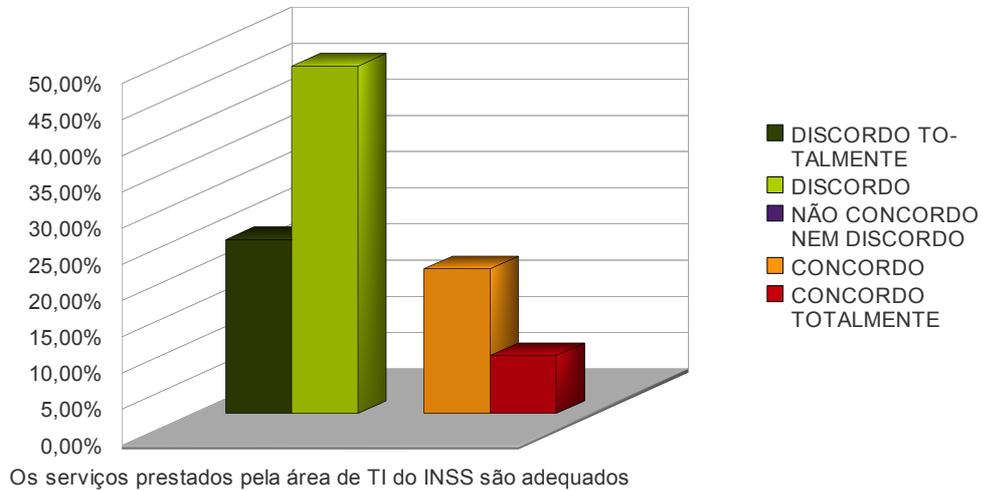


Gráfico 13: Questão sobre se os serviços prestados pela área de TI são adequados

Quando questionado sobre melhoria no trabalho funcional de TI, 92% Discordam ou Discordam Totalmente que o INSS investe em melhoria do Quadro Funcional, e 8% nem Concordam ou Discordam desta afirmativa. Este quesito reforça a opinião já descrita dos participantes onde 100% Discordam Totalmente que a estrutura do INSS na área de TI é adequada, assim como 100% Discordam Totalmente que o número de servidores é adequado.

SOBRE OS SERVIÇOS PRESTADOS PELA ÁREA DE TI

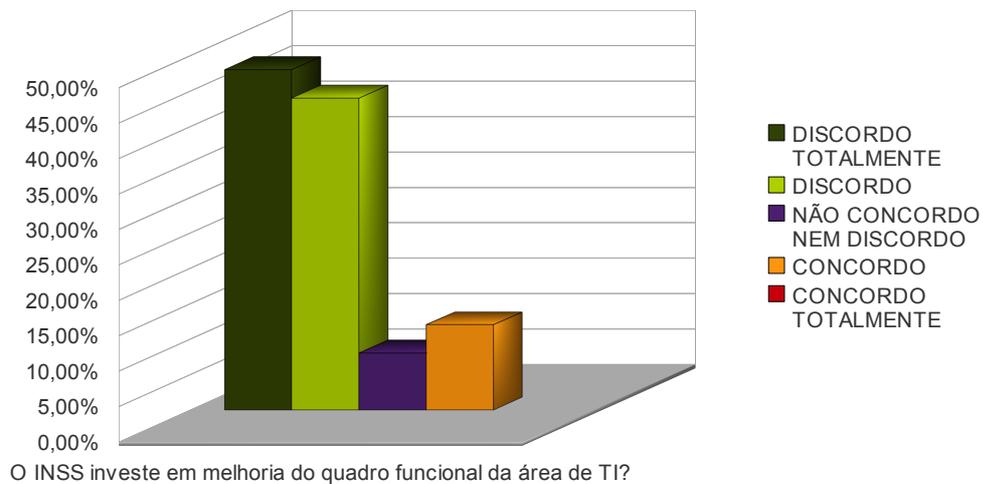


Gráfico 14: Questão sobre se INSS investe em melhoria do quadro funcional da área de TI

Na análise das respostas, além do desalinhamento de informação sobre o planejamento

de TI no INSS, na opinião da maioria dos partícipes, a área de TI do instituto possui dificuldades com sua estrutura e número de servidores, com a qualidade necessária dos serviços prestados para atender adequadamente a organização, com a capacitação dos servidores por não conhecerem todos os serviços prestados pela área de TI e apontando ainda, na opinião dos pesquisados, que o salário não é adequado.

Mas, quando questionado sobre quais seriam as dificuldades na elaboração e implantação do plano de carreira da área de Tecnologia da Informação no INSS, 48% responderam serem salários, 12% Servidores de diferentes carreiras prestando serviço na área de TI, 32% entendem que as dificuldades estão na falta de compreensão da alta administração sobre a área de TI e 8% opinaram como outros motivos, dentre eles foram descritos a burocracia, entendimento do Governo Federal e Falta de Sindicato próprio.

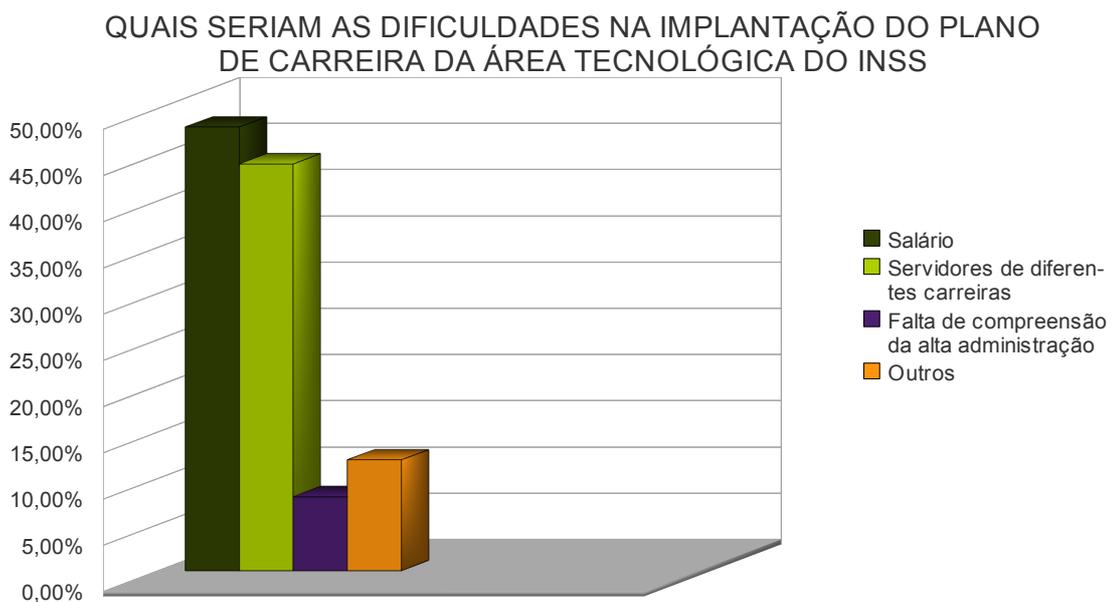


Gráfico 15: Dificuldades na elaboração e implantação do plano de carreira da área de TI

Quando se questionou sobre a flexibilização da carga horária melhoraria o trabalho dos pesquisandos, 24% informaram que Discorda ou Discorda Totalmente, enquanto 76% Concordam ou Concorda Totalmente.

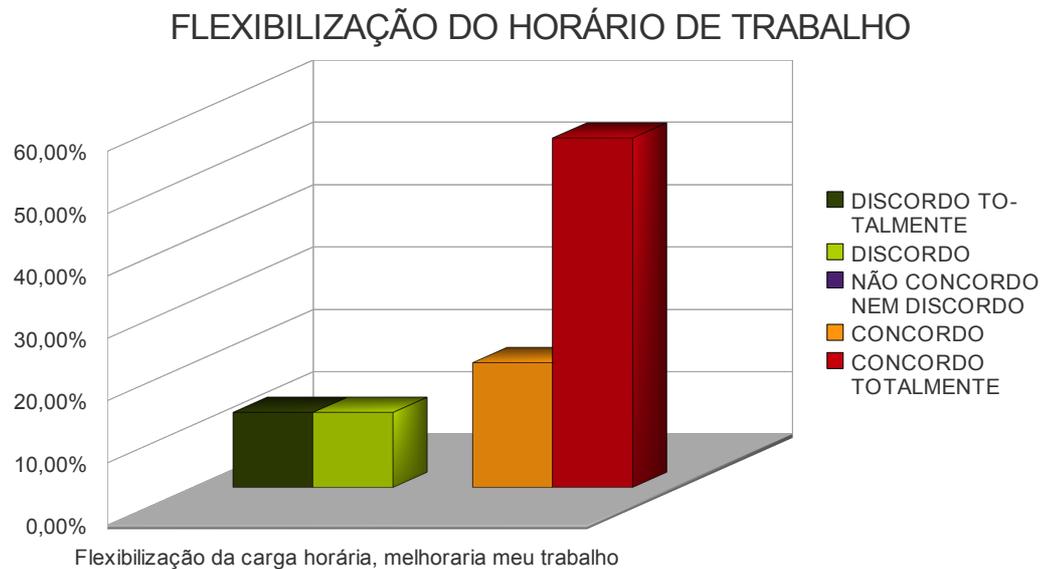


Gráfico 16: Pesquisa sobre se a flexibilização do horário de Trabalho melhoraria a eficiência do serviço.

Nos apontamentos realizados pelos pesquisando sobre a flexibilização de horário, melhoraria a eficiência do serviço prestado pela área de TI no INSS, das opiniões descritas, vale ressaltar um dos pesquisados:

“O serviço de TI deve ser contínuo de 24 hs. A CGTI não dá suporte 24 hs, e os serviços da Dataprev de abertura de chamados param as 18:00hs. Quando é necessária alguma mudança de sistema ou implantação de algo novo a CGTI não acompanha, para melhoria do trabalho da CGTI que fosse aberto a possibilidade de flexibilizar o horário de trabalho nestas situações”.

Para Baldi (2009, p.65):

É importante destacar que a flexibilização é tratada a partir de duas vertentes, como alternativa de resposta às novas condições de mercado e de modernização da administração pública ou como forma de avanço das regras do mercado na administração pública e de precarização disfarçada de modernidade nas condições de trabalho em geral.

Outro servidor, por sua vez, descreve que:

“8 horas diárias não é produtivo, pois trabalhamos de frente ao computador, de alto nível técnico, e com salários baixos, poderiam então reduzir o horário de trabalho para 6 horas, sem redução salarial, de forma a executarmos outras tarefas fora daqui”.

A flexibilização do trabalho deve estar relacionada com a melhora no rendimento e na

eficácia dos serviços prestados Administração Pública, sendo elemento reflexivo no contexto de uma nova gestão na administração pública.

Conforme estudo da OCDE (2010, p.25), a APF deve melhorar as estruturas das carreiras públicas, agrupando-as e organizando suas funções, permitindo a capacidade e flexibilizações necessárias, com vistas a responder adequadamente os novos desafios.

Com relação ao quesito de como a Negociação Coletiva pode contribuir para a carreira na área de Tecnologia da Informação, ressaltam-se algumas respostas:

“Não entendo muito de negociação coletiva, mas vejo que se colocássemos na mesa o ministério do planejamento, a alta administração do INSS e os servidores (ou seus representantes) da área de TI poderiam chegar ao melhor acordo”.

Algumas respostas foram no sentido de descrédito da negociação coletiva nas relações trabalhistas do serviço público:

“A negociação coletiva é um processo trabalhista que sempre envolve questões financeiras, se o salário não pode ser discutido no serviço público porque depende de Lei específica, não vejo que ela pode contribuir”.

É de salientar que dentre as respostas dos servidores, muitos acreditam que a negociação coletiva pode contribuir não só para a criação da carreira de TI, mas também na estruturação da área, gerando resultados positivos para a Instituição.

“Se pudermos colocar gente nossa para negociar, para que possamos nos expressar é certo que contribuirá positivamente”;

Segundo Fischer e Ury¹⁰ (apud LOPES, 2009, p.21), num processo de negociação existem a vontade natural do fechamento em barganhas de posições, onde cada lado adota uma posição defendendo-a e fazendo suas concessões, até o alcance de um compromisso.

Esta situação gerará, segundo os autores, acordos que põem em risco o relacionamento entre as partes, e tendente a não ser duradouro.

¹⁰ FISCHER, R.; URY, W. Como chegar ao SIM – a negociação de acordos sem concessões. Projeto de Negociação da Harvard Law School. Imago: Rio de Janeiro, 1985.

“Se tivéssemos um sindicato específico dos Analistas de TI, ai sim a negociação coletiva funcionaria, como já houve falar da negociação que houve com os médicos peritos do INSS”.

Para Braga¹¹ (apud LOPES, 2009, p.48), existe a necessidade do desenvolvimento das capacidades de negociação nos atores do processo, onde sem estas, tendenciam a produzir uma baixa utilização dos recursos, e com isso gerar insatisfação e a inadequada condução dos interesses do conflito.

Combinando as respostas, verifica-se que a insatisfação apresentada, relaciona-se ao despreparo dos agentes no processo de negociação coletiva, onde a adequada condução da negociação produziria resultados superiores aos atuais, tanto para os servidores quanto para a instituição.

“O INSS preciso de uma carreira de TI pra funcionar, sem negociação é impossível chegarmos a um consenso”.

Na Negociação Coletiva do serviço público, o governo tem de equilibrar não apenas a condição explícita dos servidores em relação à remuneração e condições trabalhistas, mas trata-se de questão política e mudança de paradigma na nova administração pública:

Como negociação coletiva implica exatamente o compartilhamento dos poderes em fixar salários e condições de emprego, o Estado encontra-se perante a difícil tarefa de conciliar o compartilhamento dessas atribuições com os sindicatos sem perder sua autoridade e responsabilidade perante o eleitorado. As dificuldades envolvidas nessa situação manifestam-se na ordenação das relações de trabalho de todos os empregados do Estado, mesmo daqueles que trabalham em condições muito próximas as do setor privado, tais como os empregados dos empreendimentos produtivos do Estado. (CHEIBUB, 2004, p.10)

“O INSS precisa de uma área de TI forte, pra dar jeito na Dataprev e corrigir falha de hoje, que empresas do mercado privado não passam mais há muito tempo. O INSS não funciona sem uma área de TI adequada, e cada vez mais vai piorar, enquanto não verem TI como estratégico”

A Tecnologia permeia em todas as áreas do INSS, sendo, portanto um sistema complexo por onde circulam informações e contém a estrutura para o funcionamento da

¹¹ BRAGA, Douglas Gerson. Conflitos, eficiência e Democracia na gestão pública. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1998.

instituição.

“A CGTI precisa ter visibilidade nacional e apenas com uma diretoria de TI é possível. Precisamos de estrutura, carreira e pessoas. Em minha opinião uma negociação bem feita pode aproximar nossa necessidade com a do INSS”.

Pelas boas práticas descritas nos modelos de governança como Cobit, a redução de investimentos em pessoal, treinamento e equipamentos, termina posteriormente enfraquecendo a área de TI, desgasta a relação de confiança com os servidores, não só da área em questão, mas de toda organização, por baixos resultados que dependam da tecnologia.

Conforme estudo da OCDE (2010), existe a necessidade de planejamento dos recursos humanos e estrutura, utilizando como referência o planejamento estratégico da instituição:

Mudanças estão em curso objetivando reforçar o planejamento da força de trabalho, mas referidas mudanças devem ser reforçadas de modo que o planejamento da força de trabalho baseie-se principalmente em uma análise de todas as mudanças que afetam as organizações governamentais, nas possibilidades de realocação de pessoal e terceirização, bem como nas mudanças tecnológicas. O governo deve também aumentar seus esforços na procura sistemática de eficiência na gestão da força de trabalho em termos de números e competências, possivelmente por meio de revisões de políticas em geral. OCDE (2010, p13)

Demonstra-se pelas respostas, primeiramente o desconhecimento sobre o processo de Negociação Coletiva, visto o descrédito por alguns servidores em relação ao sindicato. Em segundo ponto, a Negociação Coletiva é visto como processo que valida a melhora das condições de trabalho, um exemplo de negociação positiva que houve no INSS, definiu as condições de trabalho e salário dos médicos peritos.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa procurou analisar como a Negociação Coletiva pode colaborar no desenvolvimento de um plano de carreira único para a área de TI.

Das dificuldades na implantação do plano de carreira da área de Tecnologia da Informação no INSS, 48% identificou sendo salário, 12% identificou como sendo por causa de servidores de diferentes carreiras prestando serviço na área de TI, enquanto 32% entendem que as dificuldades estão na falta de compreensão da alta administração sobre a área de TI, conclui-se da necessidade de estrutura e flexibilização de gestão, adequando a área as necessidades da instituição.

Na identificação das vantagens na elaboração e implantação do plano de carreira da área de Tecnologia da Informação no INSS, foi abordada a questão, através do quesito da melhora dos serviços prestados pela área de TI, melhora no controle orçamentário, através da reestruturação da área.

Com relação a Identificar como a Negociação Coletiva contribui para a carreira na área de Tecnologia da Informação, esta se apresenta como ferramenta para produção de resultados duradouros, assim como processo para a discussão da estruturação da área.

Saliente-se que na estruturação de uma carreira profissional em TI, a APF deve reforçar o papel de priorização de competências, no recrutamento, treinamento, promoção e gestão por desempenho, alinhado ao planejamento estratégico e aos resultados do órgão.

A Coordenação Geral de Tecnologia da Informação do INSS, hoje está diretamente ligada a Presidência do INSS, sendo um demonstrativo que a alta administração reconhece a área de tecnologia como área estratégica. Ocorre que mesmo com esta proximidade com a alta administração não apresenta resultado adequado em relação à estrutura da área e de seus servidores, conforme analisado na pesquisa.

Em muitas das respostas apresentadas, verifica-se a necessidade de mudança da cultura organizacional sobre a real necessidade da área de Tecnologia, assim como do planejamento, dos serviços prestados e de um processo de negociação realmente positivo para ambos os autores.

Em trabalhos futuros, sugere-se relacionar os dados ora apresentados, em pesquisas de clima e cultura organizacional, pois estes fatores são importantes no tocante às mudanças que poderão ser implementadas.

Sugere-se ainda, a ampliação da pesquisa para toda Administração Pública Federal, correlacionando com os dados apresentado no Sumário Executivo TCU-2008 e na pesquisa realizada pela OCDE, de forma a definir o melhor modelo de carreira para a área de Tecnologia, já que esta atividade é exercida por todos os órgãos integrantes da Administração pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, L.A.; ALBERTIN, R.M.M. **Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial**. Rev. Adm. Pública v.42 n.2 Rio de Janeiro mar./abr.2008

BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL, Exposição de Motivos - E.M.I. No. 112 - MP/CCIVIL. Proposta de Medida provisória. Brasília. Junho, 2006. **Sítio oficial da Câmara dos Deputados Federais**. Disponível em <<http://www.camara.gov.br>>. Acesso em: 02 de junho de 2010.

_____. Substitutivo ao projeto de lei nº. 815 de 05 de Fevereiro de 1995. Dispõe sobre a regulamentação do exercício das profissões de Analista de Sistemas e suas correlatas. **Sítio oficial da Câmara dos Deputados Federais**. Disponível em <<http://www.camara.gov.br>>. Acesso em: 14 de junho de 2010.

_____. Constituição Federal Brasileira. 5 de outubro de 1988. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Decreto nº 5.513 de 16 de Agosto de 2005. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Decreto nº 99.350 em 27 de junho de 1990. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Lei 10.855 de 01 de abril de 2004. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio. 2010.

_____. Lei 10.355 de 26 de dezembro de 2001. Institui a Carreira Previdenciária. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Lei 11.501 de 11 de julho de 2007. Institui a Carreira do Seguro Social. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Lei 284 de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do

funcionalismo publico civil da União. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Decreto Legislativo nº 206, de 07 de abril de 2010. Aprova, com ressalvas, os textos da Convenção nº 151 e da Recomendação nº 159, da Organização Internacional do Trabalho, ambas de 1978, sobre as Relações de Trabalho na Administração Pública. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 03 de junho de 2010.

_____. Decreto-lei nº. 1.713 de 28 de outubro de 1939. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Lei nº.1.711 de 28 de outubro de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

á outras providências. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Lei nº. 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Dispõe sobre a reestruturação da composição remuneratória de várias Carreiras. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. MP nº. 441, de 29 de agosto de 2008. Dispõe sobre a reestruturação da composição remuneratória de várias Carreiras. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Decreto nº 99.350 em 27 de junho de 1990. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Lei 10.855 de 01 de abril de 2002. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio. 2010.

_____. Lei 10.355 de 26 de dezembro de 2001. Institui a Carreira Previdenciária. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Lei 11.501 de 11 de julho de 2007. Institui a Carreira do Seguro Social. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Lei 284 de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Decreto-lei nº. 1.713 de 28 de outubro de 1939. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Lei nº.1.711 de 28 de outubro de 1952. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis da União. **Sítio oficial da Presidência da República**. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 05 de maio de 2010.

_____. Controladoria Geral da União. Auditoria de TI na CGU [manuscrito]: proposta de modelo de implementação de auditoria de tecnologia da informação no âmbito da Controladoria-Geral da União / Maíra Hanashiro. 2009. **Sítio oficial do Tribunal de Contas da União**. Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/1448912.PDF>>. Acessado em 10 de junho de 2010.

_____. INSS. Edital de Concurso Público nº 01 de 26 de dezembro 2007, publicado no DOU nº 249, de 28 de dezembro de 2007, republicado no DOU nº 7, de 10 de janeiro de 2008. Realização de concurso público para provimento de vagas nos cargos de Analista do Seguro Social e de Técnico do Seguro Social do Quadro Permanente do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). **Sítio oficial da Imprensa Nacional**. Disponível em <<http://www.in.gov.br>>. Acesso em 05 de maio de 2010.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Relatório de Levantamento de Auditoria elaborado no âmbito da Secretaria de Auditoria de Tecnologia da Informação – SEFTI (Gastos em Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal), Sítio oficial do Tribunal de Contas da União-TC nº 007.972/2007-8. Brasília, 2008. **Sítio oficial do Tribunal de Contas da União**. Disponível em <www.tcu.gov.br>. Acesso em 05 de maio de 2010.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Sumário Executivo: Levantamento acerca da Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal, 2008. **Sítio oficial do Tribunal de Contas da União**. Disponível em <www.tcu.gov.br>. Acessado em 10 de junho de 2010.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Sumário Executivo: Levantamento do Referencial Estratégico da Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2008. **Sítio oficial do Tribunal de Contas da União**. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/sumarios>. Acessado em 10 de junho de 2010.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Auditoria da Sefti alerta para situação preocupante da governança de TI. Informativo do Tribunal de Contas da União, ano XXIII, nº 152, 27 nov. 2008. **Sítio oficial do Tribunal de Contas da União**. Disponível em

<www.tcu.gov.br>. Acesso em 05 de maio de 2010.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Fiscalização de Tecnologia da Informação. **Sítio oficial do Tribunal de Contas da União**. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informação>. Acessado em 10 de junho de 2010.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão nº 1.603 - Plenário. 2008. Levantamento do referencial estratégico da Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti). Brasília, 2008. **Sítio oficial do Tribunal de Contas da União**. Disponível em <www.tcu.gov.br>. Acesso em 05 de maio de 2010.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão nº 2.471 - Plenário. 2008. Auditoria de Governança e Terceirização em Tecnologia da Informação. Brasília, 2008. **Sítio oficial do Tribunal de Contas da União**. Disponível em <www.tcu.gov.br>. Acesso em 05 de maio de 2010.

_____. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão nº 140 - Plenário. 2005. Representação formulada pela Secretaria Federal de Controle Interno. Brasília, 2005. **Sítio oficial do Tribunal de Contas da União**. Disponível em <www.tcu.gov.br>. Acesso em 05 de maio de 2010.

BALDI, Mariana. **Relações e Organizações de trabalho**: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Relações e Organizações do Trabalho ROT-NEGCOL, 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 05 de junho de 2009.

CHEIBUB, Zairo B. Negociação coletiva no setor público – **experiências internacionais recentes por meio de análise da literatura**. Brasília: Enap, 2004. 88 f. (Cadernos ENAP; 25). Disponível em <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258>> Acesso em: 05 ago 2009.

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade? (I)**. RAE – Revista da Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a administração de pessoas. São Paulo: Atlas, 1998.

FARIAS, Gabriela Belmont de Farias. **Bibliotecário - gestor da informação**: representações do segmento imobiliário sobre competências / Gabriela Belmont de Farias. - - Florianópolis, 2007.

GONÇALVES, J. E. L. **Os Impactos das Novas Tecnologias nas Empresas Prestadoras de Serviços**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n.11, p.63-81, Jan./Fev.

1994.

GRAU, Nuria Cunill. **Repensando lo Público a través de la Sociedad: nuevas formas de gestión pública y representación social.** Caracas: CLAD/Ed. Nueva Sociedad, 1997.

IT GOVERNANCE INSTITUTE. **CobiT 4.1** . 2007 . Disponível em: <www.itgi.org> Acesso em 20 de fevereiro de 2010.

IVANCEVICH, J. M. **Human resource management.** Chicago: Irwin, 1995.

JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa moderna.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

KEMMIS, S. and McTaggart, R. (eds) **The action research planner**, 3rd. Ed. Victoria: Deakin University. 1988.

LOPES, Fernando Dias. **Negociação Coletiva:** [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação III, 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 05 de junho de 2009.

LUNARDI, G.L. **Um estudo Empírico e Analítico do Impacto da Governança de TI no Desempenho Organizacional.** Porto Alegre: UFRGS. 2008.

MARENCO, André; PINHEIRO, Ivan; KLERING, L.Roque **EGS- Estado Governo e Sociedade. Porto Alegre:** [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Estado Governo e Sociedade, 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 05 de junho de 2009.

MORAES, Michelle Patrick Fonseca. **A negociação coletiva de servidor público civil no regime da Constituição Federal de 1988: a curiosa e recente experiência dos controladores de tráfego aéreo.** 2006. Disponível em <<http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/buscalegis/article/viewFile/23631/23194>> Acesso em: 12 Setembro de 2010.

MISOCZKY Maria Ceci . 2001. **Organizações & Sociedade** Vol. 8, N° 20.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010, Governo Federal. [Paris]: OCDE, 2010. **Sítio Oficial do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.** Disponível em <<http://www.planejamento.gov.br/>>

secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520_estudo_OCDE.pdf > Acesso em 22 de outubro de 2010.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; FILHO, J. L. P.; BISPO, M.M.; BITTENCOURT, F.R. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

_____. Pesquisa entre gestores sobre estratégia em Tecnologia da Informação. Disponível em < <http://cio.uol.com.br/gestao/2010/03/29/menos-de-20-dos-ceos-defendem-a-ti-como-estrategica-mostra-estudo/> > . Acesso em 30 de maio de 2010

_____. Pesquisa realizada entre Gestores de TI em relação ao nível de Stress. Disponível em < http://ths.com.br/tartigos.php?mostra_artigo=sim&codartigo=1362&nomeclasse=T.I&offset=940&http://ths.com.br/tartigos.php?mostraartigo=sim&codartigo=1362&nomeclasse > . Acesso em 30 de maio de 2010.

APÊNDICE I - Pesquisa

INSTRUMENTO DE PESQUISA:

O questionário abaixo é referente a uma pesquisa para o trabalho de conclusão do curso de pós-graduação em Administração da UFRGS. Por favor, leiam as questões com atenção e assinale as opções que melhor retratam a sua opinião.

Responda às questões com sinceridade e sem preocupações, de forma que mostrem sua verdadeira percepção. Desta forma, você estará contribuindo para que os resultados sejam os mais verdadeiros possíveis, permitindo o desenvolvimento de trabalhos referentes ao tema. Os resultados desta pesquisa apresentarão as opiniões de forma agregada.

Agradeço pela participação.

**Atenciosamente,
Alessandro Roosevelt Silva Ribeiro**

1. Nome
*OPCIONAL
2. Sexo
 Feminino
 Masculino
3. Estado Civil
Solteiro
Casado
Divorciado
Viúvo
4. Sua Formação em Graduação é na área de TI?
Sim
Não
Não tenho graduação
5. Tempo de trabalho na área de TI?
Até 3 anos
De 3 a 5 anos
De 5 a 7 anos
De 7 a 10 anos
acima de 10 anos
6. Tempo de Trabalho no INSS?
Até 3 anos
De 3 a 5 anos
De 5 a 7 anos
De 7 a 10 anos
acima de 10 anos
7. Já pensou em mudar da área de TI?
Sim
Não
8. Já pensou em sair do INSS por questões remuneratórias?
Sim
Não
9. Está estudando para outro concurso público?
Sim
Não
10. Entrou no concurso de Analista com formação em TI?
Sim

Não

- 11 Qual seu cargo no INSS?
auxiliar da Carreira do Seguro Social
Técnico do Seguro Social
Analista do Seguro Social
Equivalente a Técnico do Seguro Social
Outros de nível intermediário ou básico
12. Quais seriam as dificuldades na elaboração e implantação do plano de carreira da área de Tecnologia da Informação no INSS?
- (1) Salário
(2) Servidores de diferentes carreiras prestando serviço na área de TI
(3) Falta de compreensão da alta administração sobre a área de TI
(4) Outros : _____
13. Quais seriam as vantagens na elaboração e implantação do plano de carreira da área de Tecnologia da Informação no INSS?
14. Como a Negociação Coletiva pode contribuir para a carreira na área de Tecnologia da Informação?
15. A flexibilização de horário, melhoraria a eficiência do serviço prestado pela área de TI no INSS?

Responda às questões abaixo marcando um “X” no número que corresponde a sua opinião:

QUESTÕES	1	2	3	4	5
Há planejamento na área de TI?	1	2	3	4	5
Existe no INSS priorização adequada dos serviços prestados pela área de TI?	1	2	3	4	5
A área de TI é uma área estratégica no INSS?	1	2	3	4	5
Meu trabalho renderia melhor se a área de TI fosse mais valorizada?	1	2	3	4	5
O INSS valoriza meu trabalho ?	1	2	3	4	5
Sou bem informado de todas novidades de novos rumos do INSS.	1	2	3	4	5
Conheço todos os serviços prestados pela área de TI?	1	2	3	4	5
O INSS investe em melhoria do quadro funcional da área de TI?	1	2	3	4	5
Flexibilização da carga horária, melhoraria meu trabalho	1	2	3	4	5
O INSS cumpre o que é planejado para área de TI	1	2	3	4	5
Tenho todas as informações necessárias para fazer o meu trabalho bem feito.	1	2	3	4	5
O salário é adequado na área de TI	1	2	3	4	5
A estrutura da área de TI no INSS é adequada	1	2	3	4	5
Existe organização adequada na área de TI	1	2	3	4	5
Os serviços prestados pela área de TI do INSS são adequados	1	2	3	4	5

O INSS tem número de servidores adequados na área de TI	1	2	3	4	5
Uma carreira específica da área de TI melhoraria os resultados do INSS	1	2	3	4	5
Existe incentivo para meu desenvolvimento técnico na área de TI	1	2	3	4	5

APÊNDICE 2 – Resultado da Pesquisa

QUESTÕES	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	NÃO CONCORDO NEM DISCORDO	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE
Há planejamento na área de TI?	32,00%	12,00%	20,00%	16,00%	20,00%
Existe no INSS priorização adequada dos serviços prestados pela área de TI?	48,00%	12,00%	20,00%	12,00%	8,00%
A área de TI é uma área estratégica no INSS?	0,00%	8,00%	12,00%	32,00%	48,00%
Meu trabalho renderia melhor se a área de TI fosse mais valorizada?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
O INSS valoriza meu trabalho ?	20,00%	48,00%	12,00%	20,00%	0,00%
Sou bem informado de todas novidades de novos rumos do INSS.	32,00%	28,00%	20,00%	20,00%	0,00%
Conheço todos os serviços prestados pela área de TI?	28,00%	36,00%	0,00%	12,00%	24,00%
O INSS investe em melhoria do quadro funcional da área de TI?	48,00%	44,00%	8,00%	0,00%	0,00%
Flexibilização da carga horária, melhoraria meu trabalho	12,00%	12,00%	0,00%	20,00%	56,00%
O INSS cumpre o que é planejado para área de TI	48,00%	52,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tenho todas as informações necessárias para fazer o meu trabalho bem feito.	36,00%	40,00%	0,00%	12,00%	12,00%
O salário é adequado na área de TI	56,00%	44,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A estrutura da área de TI no INSS é adequada	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Existe organização adequada na área de TI	56,00%	24,00%	0,00%	20,00%	0,00%
Os serviços prestados pela área de TI do INSS são adequados	24,00%	48,00%	0,00%	20,00%	8,00%
O INSS tem número de servidores adequados na área de TI	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Uma carreira específica da área de TI melhoraria os resultados do INSS	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Existe incentivo para meu desenvolvimento técnico na área de TI	20,00%	20,00%	0,00%	40,00%	20,00%

