

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

Marco Aurélio de Souza Alcantara

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA PARA UMA GESTÃO PÚBLICA
GERENCIAL E SOCIETAL: uma proposta de modelo**

Porto Alegre

2010

Marco Aurélio de Souza Alcantara

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA PARA UMA GESTÃO PÚBLICA
GERENCIAL E SOCIETAL: uma proposta de modelo**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Especialização em
Negociação Coletiva – modalidade à
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

Marco Aurélio de Souza Alcantara

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA PARA UMA GESTÃO PÚBLICA
GERENCIAL E SOCIETAL: uma proposta de modelo**

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

Aprovado em 02 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes –

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Pedro de Almeida Costa –

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientador – Prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro –

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Venância, e ao meu pai, Carlos, pelo amor e pelos ensinamentos de vida.

Aos meus irmãos, Adilson, Maurício e Aderson, companheiros de viagem e aprendizado neste pequeno planeta azul.

AGRADECIMENTOS

Dirijo meus profundos agradecimentos à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento (SRH-MPOG) e à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) pela oportunidade e pelo desafio da realização do curso de especialização em negociação coletiva.

Agradecimento especial ao prof. Dr. Ivan Antônio Pinheiro pela paciência, dedicação e conhecimentos empregados à orientação deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Agradeço também a todos os professores e tutores pelos conhecimentos transmitidos, à coordenação e ao corpo técnico-administrativo da UFRGS pela dedicação e trabalho desenvolvidos ao longo de toda a jornada.

Aos colegas que comigo compartilharam suas experiências nas disciplinas da especialização e aos amigos pelo incentivo.

Muito obrigado a todos.

RESUMO

No período de 2007 a 2008, foram firmados 47 termos de acordo entre representantes dos servidores públicos federais e a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento e Orçamento com repercussão de R\$ 7,7 bilhões em 2008; R\$ 20,9 bilhões em 2009 e R\$ 28,9 bilhões em 2010. Na proposta de anteprojeto de lei para regulamentação da negociação coletiva, cogita-se a participação da sociedade no chamado Observatório Social. Este trabalho visa propor um modelo de negociação coletiva que efetive a participação e o acompanhamento social para que os acordos coletivos causem impactos na melhoria dos serviços prestados à sociedade. A proposição é uma hipótese de solução, ao problema levantado por Cruz (2001), sobre a ausência, na negociação coletiva, da sociedade civil de forma que a satisfação do usuário seja colocada como elemento principal da negociação. Utiliza-se a estratégia de estudo de casos, com foco sobre duas experiências de negociação sindical: Governo Montoro (1982-1987) e Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual (IAMSPE) (1983-1990) e dois termos de acordos firmados no ano de 2008: o primeiro com o Banco Central do Brasil e o segundo referente ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE). A pesquisa foi realizada na expectativa de encontrar elementos que pudessem dar subsídios à proposição do modelo. Para sintetizar a análise, fez-se a composição de quadros comparativos para verificar a presença de aspectos relacionados à gestão pública gerencial e societal que, tendo sido discutidos no primeiro, estão listados na quarta seção deste trabalho. Foram encontrados, no caso IAMSPE, quatro dos sete aspectos relacionados. Em respeito ao princípio constitucional da legalidade, conclui-se com a proposição de um modelo sociogerencial, o qual conjuga características de gestão pública gerencial e societal, através de artigos e cláusulas na forma de minuta de projeto de lei de negociação e em minuta de acordo coletivo, respectivamente.

Palavras-chave: negociação coletiva, setor público, gestão pública gerencial, gestão pública societal, participação, sociedade, indicadores, metas, sociogerencial.

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	7
1	GESTÃO PÚBLICA GERENCIAL, GESTÃO PÚBLICA SOCIETAL E NEGOCIAÇÃO COLETIVA SOB A PERSPECTIVA DE PROCESSO.....	11
2	CONSTITUIÇÃO, ESTADO, DEMOCRACIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E SOCIEDADE PARA CONTEXTUALIZAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....	18
3	O SIGNIFICADO DO TERMO MODELO PARA ESTA PESQUISA.....	25
4	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	26
5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	28
5.1	DOIS CASOS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO PERÍODO DE 1982 A 1990.....	28
5.2	DOIS CASOS DE TERMOS DE ACORDOS ASSINADOS EM 2008.....	31
5.3	PROPOSIÇÃO DO MODELO SOCIOGERENCIAL PARA NEGOCIAÇÃO COLETIVA E ACORDOS COLETIVOS.....	32
6	CONCLUSÃO.....	37
	REFERÊNCIAS.....	38
	APÊNDICE A - MODELO DE PROJETO DE LEI Nº, DE 2010. (MP/SRH).....	47
	APÊNDICE B - MODELO DE TERMO DE ACORDO.....	55
	ANEXO A – RESUMO DAS CONQUISTAS NO GOVERNO MONTORO	58
	ANEXO B – PRINCIPAIS CONQUISTAS DO CASO IAMSPE.....	60
	ANEXO C – INDICADORES IAMSPE.....	62
	ANEXO D – TERMO DE ACORDO BANCO CENTRAL DO BRASIL.....	63
	ANEXO E – TERMO DE ACORDO PLANO GERAL DE CARGOS DO PODER EXECUTIVO (PGPE).....	68
	ANEXO F – OUTRAS REFERÊNCIAS PARA NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....	71

INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), também chamada de Constituição Cidadã, trouxe consigo forte carga social com a participação franqueada em instituições públicas aos cidadãos. No campo das negociações coletivas, no setor público, a força transformadora da nova Carta Magna pode ser verificada, mais recentemente, entre 2003 e 2008, nos 70 termos de compromissos assinados pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SRH – MPOG). Para se ter ideia dessa transformação, somente no período de 2007 a 2008, foram firmados 47 termos de acordos, com repercussão nos valores de R\$ 7,7 bilhões em 2008; R\$ 20,9 bilhões em 2009 e R\$ 28,9 bilhões em 2010. Em 2008, os gastos com pessoal alcançaram R\$ 144,48 bilhões, que correspondem a 5% do PIB (SRH-MPOG, 2009).

As negociações coletivas ganham mais importância ainda ao se verificar, em estudo feito pelo Departamento Intersindical de Estudos Socioeconômicos (DIEESE), o registro de 302 greves em 2004, das quais 185 (61,3%) no setor público; 299 greves em 2005, 162 (54,2%) na área pública; 320 greves em 2006, 165 (51,6%) na esfera pública; e 316 greves em 2007, sendo que 161 (50,9%) só no setor público, incluindo-se aí funcionários das empresas estatais (FENAJUFE, 2008).

Também é importante referenciar que o relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) aponta para a discussão de como as negociações coletivas poderiam levar melhorias à sociedade. Segundo o relatório, as negociações têm se pautado como instrumento, principalmente, de aumentos salariais, sem que isso efetivamente se traduza em retorno na forma de benefícios à sociedade. Não há, ou foge-se de discussões que tragam à luz os temas voltados à eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos aos seus usuários (OCDE, 2010).

Devido aos (1) princípios e garantias constitucionais emanados pela Constituição Federal de 1988 (CF/88), dentre os quais a participação (que fundamenta o Estado Democrático de Direito e assegura a participação e o controle da sociedade sobre os atos de gestão do governo) e a eficiência (pelo qual incumbe à gestão administrativa pública, além da obediência à lei, a honestidade, a resolutividade, o profissionalismo e a adequação técnica do exercício funcional no atendimento ao cidadão, também a qualidade dos serviços de interesse público); (2) volume de recursos financeiros despendidos; (3) número de acordos finalizados entre 2003 e 2008; (4) número de greves no setor público no período de 2004 até 2007; (5) relatório da OCDE e (6) impactos na vida econômica e social do país, vê-se que as

negociações coletivas no setor público adquirem importância ímpar, como instrumento de viabilização daqueles preceitos constitucionais. Faz-se, assim, relevante pesquisar se há participação ativa da sociedade civil tanto nas negociações coletivas quanto nos acompanhamentos da efetivação do acordo e da melhoria dos serviços prestados aos usuários pelas instituições.

É necessário ir mais além da experiência de negociação no setor público na qual entidades da sociedade civil cumprem funções consultivas e moderadoras, pois deve existir equilíbrio de poder, para estimular um processo de negociação em que haja igualdade entre as partes envolvidas, evitando-se moldar tal instrumento em meio para atendimento apenas de interesses corporativos, mas, ao contrário, também voltado aos interesses dos usuários, pois é à sociedade que se destinam os serviços públicos e o Estado serve à sociedade e não o inverso.

Cruz (2001) diz que uma dificuldade capital é a inserção da sociedade civil no processo de negociação no setor público e que se torna impossível, desse modo, ir adiante se a satisfação do usuário não for posta como elemento principal no processo. A autora diz ainda que o alcance dessa satisfação é tarefa da administração pública e dos servidores. É importante destacar que, sobre a participação da sociedade à Mesa de Negociação, a autora sugere uma alternativa de solução: a sociedade como mediadora no processo de negociação. Esta alternativa não foi constatada no estudo organizado pela autora, ou seja, nas experiências relatadas não foram encontrados mediadores oriundos da sociedade no processo negocial.

Douglas Braga, indicado pelas partes para intermediar as discussões sobre relações de trabalho no caso Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual (IAMSPE), autor do livro intitulado “Conflitos, Eficiência e Democracia na Gestão Pública” e um dos entrevistados para o trabalho organizado por Cruz (2001), acredita que a participação efetiva e incisiva da sociedade civil merece melhor investigação prática, pois poderá desenvolver e fortalecer a vontade política para uma negociação democrática dos conflitos de interesse.

Mais recentemente, em proposta de projeto de lei para regulamentação da negociação coletiva, inciso I, art.19, a SRH – MPOG cogita sobre a instituição do Observatório Social (SINAL, 2010a), onde a participação da sociedade é alçada para função mais abrangente àquela sugerida por Cruz (2001) porque há atividades de observação, instância consultiva, reguladora e mediadora em eventuais conflitos originados de mesa de negociação coletiva; conforme o relato do Sindicato Nacional dos Funcionários do Banco Central (SINAL), a bancada sindical apresentou restrição devido à novidade e inexistência de experiência do modelo sugerido, o que traria, segundo alegação daquela bancada, insegurança para os

servidores. A bancada sindical solicitou que as atribuições do Observatório se limitassem à mediação e moderação, excluindo-se o arbitramento (SINAL, 2010b).

A negociação coletiva deve levar governo e servidores, estes últimos representados por suas entidades sindicais, a um termo comum. Todavia, para que os termos acordados possam ser avaliados, faz-se necessário avaliar a evolução da qualidade dos serviços que são prestados à sociedade, pois é ela, em última instância, quem recebe e paga pelos resultados dos acordos coletivos. Negociação coletiva e acordos têm, então, que refletir em melhoria nos serviços prestados para satisfação dos contribuintes e usuários que buscam os órgãos públicos para solução de seus problemas. Por isso, a investigação neste trabalho é feita em busca da efetiva participação da sociedade e seus usuários na negociação como um terceiro elemento ativo, ou seja, uma terceira bancada ativa à mesa de negociação coletiva.

Assim, diante do exposto, tem-se a seguinte questão de pesquisa, baseada em Cruz (2001), para este trabalho: como introduzir na negociação coletiva a sociedade civil como terceiro ator no processo, de forma que a satisfação do usuário seja colocada como elemento principal da negociação?

Propor um modelo que efetive a participação da sociedade e usuários nas negociações coletivas de forma ativa em mesa de negociação e o acompanhamento dos acordos coletivos é uma alternativa de solução ao problema apresentado por Cruz (2001).

Desse modo, o objetivo geral deste trabalho é propor um modelo que efetive a participação social na negociação coletiva e no acompanhamento dos acordos finalizados e, para tal desiderato, tem por objetivos específicos (1) formular proposição de dispositivo legal para assegurar participação social nas negociações coletivas e (2) formular proposição de dispositivo legal para assegurar o acompanhamento dos acordos finalizados.

A busca por um modelo é importante porque a negociação coletiva e os termos de acordos negociados devem refletir em avanços para o governo, à instituição pública, aos servidores e à sociedade de forma mensurável. Também, é oportuna, pois, em breve, o texto do projeto de regulamentação da negociação coletiva, entre a Administração Pública e seus servidores, será encaminhado ao Congresso Nacional (AGÊNCIA DIAP, 2010).

O conhecimento desenvolvido poderá compor o projeto de lei e ser aplicado às mesas de negociação e, além disso, disseminado às instituições governamentais e sociedade através de artigos, palestras e seminários.

Para encontrar elementos que viabilizem a proposição do modelo que institua a participação social nas negociações coletivas de forma ativa e posterior acompanhamento de suas consequências, o presente trabalho investiga, inicialmente, dois casos de negociação

ocorridos entre os anos de 1982 a 1990: Governo Montoro (1982-1987) e IAMSPE (1983-1990); e depois coloca sob análise dois termos de acordos firmados em 2008: Banco Central do Brasil e Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE).

O trabalho de cunho qualitativo e documental está estruturado em seis seções. As duas primeiras seções são escritas com o fito de alicerçar teoricamente o trabalho. Na primeira seção, é realizada uma breve revisão de literatura a respeito dos temas gestão pública gerencial, gestão pública societal e negociação coletiva sob a perspectiva de processo, evidenciam-se os aspectos a serem investigados nos dois casos de negociação e dois termos de acordo em exame. Na segunda, faz-se a contextualização da Constituição Federal, do Estado, democracia, administração pública, governo e sociedade para moldar a negociação coletiva que se pretende neste trabalho. A terceira seção revela o significado do termo modelo para o desenvolvimento e entendimento do trabalho proposto. Na quarta, efetiva-se a apresentação da estratégia de pesquisa utilizada. Na quinta seção, há análise e discussão dos resultados, a partir dos eventos sob investigação, bem como a proposição do modelo. Na sexta, realizam-se as considerações finais e a conclusão do trabalho.

1 GESTÃO PÚBLICA GERENCIAL, GESTÃO PÚBLICA SOCIETAL E NEGOCIAÇÃO COLETIVA SOB A PERSPECTIVA DE PROCESSO

Nesta seção, repassa-se a base teórica que explicita os termos utilizados neste trabalho: gestão pública gerencial, gestão pública societal, negociação coletiva sob o prisma do conceito de processo, e, por fim, a expressão sociogerencial. Isso se faz necessário para que haja o pleno entendimento e desenvolvimento da proposta realizada nesta pesquisa. É o que se fará a seguir.

Paula (2005a) realiza em seu estudo um contraste entre gestão pública gerencial e gestão pública societal e o faz sob três dimensões: (1) a dimensão econômico-financeira que envolve problemas de finanças públicas e investimentos estatais de natureza fiscal, tributária e monetária, (2) a dimensão institucional-administrativa que se relaciona com problemas organizacionais e de órgãos que formam o Estado, além das dificuldades de planejamento, direção e controle das ações do Estado, a profissionalização do servidor público para exercer suas atividades e (3) a dimensão sociopolítica que trata das relações entre Estado e sociedade, direitos do cidadão e sua participação na gestão pública.

A visão deste trabalho se volta para as dimensões institucional-administrativa e sociopolítica, mas de uma maneira diferente: olhando-as como um processo para delas poder extrair aspectos que as expressem para os propósitos da presente investigação. Esse é o motivo para, inicialmente, contextualizar-se o conceito da palavra processo. Por isso, abre-se espaço nos próximos parágrafos para se tratar sobre o assunto.

De início, reporta-se à lição de Campos (1998) o qual ensina que o objetivo do trabalho humano é satisfazer as necessidades daqueles que precisam desse trabalho e que processo é um conjunto de causas (meios: equipamentos, informações, pessoas, procedimentos, etc) que provocam efeitos (resultados, fins).

No mesmo sentido, confirmando tal entendimento, para Johansson *et al.* (*apud* PEREIRA; ARAÚJO, 2006, p.3) “processo é o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (*input*) e o transformam para criar um resultado (*output*)”. Os autores complementam o raciocínio dizendo que, na teoria, a transformação tem que acrescentar valor e resultar em algo mais útil e eficaz a quem recebe esse resultado dentro da cadeia produtiva.

Campos (1998, p.4), na mesma senda, complementa e corrobora o pensamento de Johansson *et al.* quando afirma que “Sempre que o trabalho humano satisfaz as necessidades de pessoas ele agrega valor” e que “agregar valor é agregar satisfação ao seu cliente”.

O conceito de processo, estendido ao presente estudo, leva à seguinte analogia: negociação coletiva é um processo (conjunto de meios) para se chegar a acordos (resultados) que satisfaçam as necessidades dos servidores, do governo, das instituições e do público (usuários dos serviços e sociedade em geral). Se o resultado é indesejado, deve-se mensurá-lo, estipular uma meta e, após análise, atuar sobre os meios para melhorá-lo, buscando atingir a meta traçada. Meta é a composição de um objetivo gerencial, valor e prazo. As metas são estipuladas sobre os resultados (saída). As ações são propostas sobre os meios, através de planos de ação. Ver figura 1:

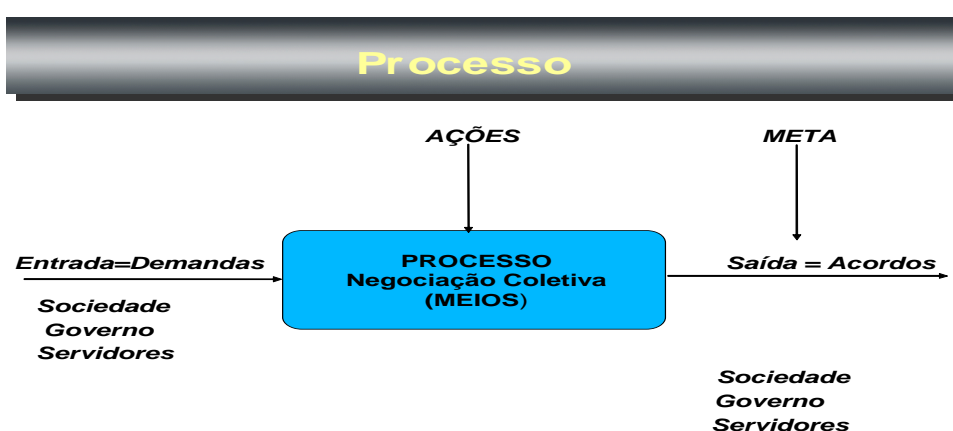


Figura 1 – Negociação coletiva e acordos coletivos sob a perspectiva de processo

Fonte: elaboração do autor a partir de Campos (1998)

Em particular este trabalho dá destaque, dentre os meios do processo, para os procedimentos na negociação coletiva e às pessoas que dela participam porque estes são o cerne para atuação na proposta do modelo, isto é, onde se passa a agir com as ferramentas da gestão pública gerencial e societal, bem como também à sua saída na forma de acordos coletivos. Passa-se, então, nos próximos parágrafos a estudar sobre gestão pública gerencial.

Retomando o estudo de Paula (2005b), verifica-se que a gestão pública gerencial teve início no Reino Unido nos anos 70, consolidando-se durante os anos 80 no governo de Margaret Thatcher, difundiu-se à Austrália e Nova Zelândia; foi trazida para o Brasil por Luiz Carlos Bresser Pereira e implantada sob sua gestão, através do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) como reforma administrativa em resposta ao engessamento burocrático, à crise fiscal e à incapacidade do Estado no atendimento às demandas feitas por vários setores da economia, em especial, pelos mais modernos.

Essa reforma foi efetuada pela emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998) “[...] cuja proposta básica é transformar administração pública brasileira, de burocrática, em gerencial” (PEREIRA; SPINK, 1998, p.22). As características básicas da administração pública gerencial são resumidas da seguinte forma: “É orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; [...] e utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos” (PEREIRA; SPINK, 1998, p.28). É dito, mais adiante, que dentre as maneiras mais eficientes de gerir o Estado está o controle rígido em cima do desempenho cuja aferição é feita por meio de indicadores acordados e definidos em contrato.

Em artigo, Coutinho informa que a fonte de inspiração da gestão pública gerencial é a iniciativa privada, daí sua natureza gerencialista, porém tem em conta o interesse público e é uma gestão que procura oferecer serviços públicos de melhor qualidade voltados para o cidadão. Nas palavras do autor: “O modelo de administração pública gerencial inspirou-se na administração privada, mas manteve uma distinção fundamental que é a defesa do interesse público”. Destaca ainda que “Dentro do modelo gerencial, a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão assume um papel muito importante” (COUTINHO, 2000, p.40). Ele acrescenta mais, diz logo à frente: “Vale notar que o caráter mais democrático da nova gestão pública faz referência exatamente à sua orientação ao público, além da participação dos cidadãos e controle social da gestão” (COUTINHO, 2000, p.41). Outro ingrediente da gestão é a avaliação, que é trabalhada com mais vagar a seguir.

O modelo gerencial recebeu influência e também é baseado em programas de qualidade e métodos de gestão, onde se destacam termos como desempenho, meritocracia, indicadores, metas, planos de ação, participação, etc. Gerencial porque, conforme se pode depreender do artigo de Helou Filho e Otani, quando citam Trosa (2001), a evolução de indicadores objetivamente expressos faz a administração pública se mover compromissada. Os autores falam ainda da necessidade da gerência por resultados, de assimilar as necessidades e os desejos dos cidadãos para definir objetivos, metas e prioridades. Falam que “[...] a mensuração do desempenho deve estar inserida em um processo de avaliação de planejamento” e concluem que “Só assim se poderá garantir a avaliação do que é efetivamente considerado importante pelos gestores, bem como pela sociedade” (HELOU FILHO; OTANI, 2006, p.8-9). Os indicadores de qualidade visam a satisfação do cliente em relação ao serviço ou produto; através deles é possível monitorar com periodicidade a evolução da qualidade e verificar se as ações, que estão sendo executadas, são suficientes para alcançar as metas traçadas.

Campos (1998), sobre indicadores e metas, ensina que só há gerência sobre aquilo que é medido, o que não é mensurado está à deriva e que não há gerenciamento sem meta.

Assim, observa-se que indicadores, metas, mensuração e avaliação de resultados são ingredientes importantes para o gerenciamento da qualidade do serviço ou produto a ser oferecido. A seguir, nos próximos parágrafos, discorre-se sobre gestão pública societal.

Gestão pública societal tem natureza participativa e se inspirou, conforme descrito por Paula, em experiências desenvolvidas no âmbito do poder local no Brasil, tais como conselhos gestores e orçamentos participativos tendo por base as formulações feitas nos anos 1970 e 1980. Societal, na dimensão sociopolítica, engloba os problemas que se situam no íntimo das relações entre o Estado e a sociedade e abarca os direitos e a participação dos cidadãos na gestão. Tem como ponto positivo construir “[...] instituições políticas e políticas públicas mais abertas à participação social e voltadas para as necessidades dos cidadãos” (PAULA, 2005a, p.46).

Para Carvalho (1998), no Brasil, o grande impulso à participação da sociedade na gestão pública se deu pela introdução do orçamento participativo, dos conselhos gestores e da parceria que são experiências de co-gestão.

O estudo realizado por Milani (2008) destaca a experiência do orçamento participativo de Porto Alegre como uma ação pública local de alta intensidade. Apesar do cunho local da experiência, a análise comparativa com as demais cidades naquele estudo, registra a importância do caráter deliberativo para a participação da sociedade.

Ciconello (2008) assinala que o caso de Porto Alegre deu maior visibilidade ao orçamento participativo, sendo este uma das experiências participativas mais conhecidas internacionalmente. Em seu artigo, o referido autor também destaca que, a partir de diretrizes constitucionais, dois dispositivos de deliberação coletiva foram criados ou reformulados: os Conselhos de Políticas Públicas e as Conferências. Sobre os Conselhos de Políticas Públicas, Ciconello salienta, dentre outros elementos do modelo, além do caráter deliberativo, que os representantes da sociedade civil são eleitos autonomamente, sem indicação de governos.

Retomando, mais uma vez, o estudo de Paula é possível verificar que ao abordar o modelo gerencial e o modelo societal faz crítica ao primeiro, sob a ótica das dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa da gestão, por conta da rigidez na capacitação do Estado para expandir os meios de interlocução com a sociedade e, também, por enfatizar de forma acentuada a eficiência administrativa, o que, segundo a autora, “[...] coloca em jogo seu grau de inovação e de comprometimento com a participação cidadã” (PAULA, 2005a, p. 45). Por outro prisma, sobre o modelo societal a autora diz que, embora

haja experiências “[...] como o Orçamento Participativo, e de várias iniciativas de gestão pública que incorporam questões culturais e de inclusão social, ainda não conseguiu consolidar alternativas para a gestão dos sistemas de *management*” (PAULA, 2005a, p. 45).

Paula (2005a) se abstém de dizer que o modelo gerencial e o societal se complementam, segundo ela, devido à possibilidade de reducionismo ao desconsiderar diferenças entre origens e projetos políticos que tiveram impacto na maneira de condução da organização e gestão, além da natureza estrutural-funcionalista da abordagem gerencialista que é voltada para a estrutura e a eficiência da gestão em prejuízo aos processos políticos.

O presente trabalho, no entanto, pauta-se pela complementação entre a gestão pública gerencial e a gestão pública societal porque são vistas como integrantes do conceito de processo ensinado por Campos (1998). Passa-se então, nos próximos parágrafos, ao estudo do termo negociação coletiva.

Negociação coletiva para Lima Filho é uma espécie de negociação no qual interesses antagônicos se ajustam em um ato de intercâmbio. O autor exterioriza ainda que “As relações de poder estabelecidas entre as partes devem ser normalizadas e, por isso, a negociação coletiva é vista também como um processo de estabelecimento de regras” (LIMA FILHO, 1992, p. 15).

Ao conceituar negociação coletiva, Lopes (2000) fala que o entendimento, buscado por representantes dos trabalhadores e empregadores, tanto em contratos coletivos quanto em convenções coletivas ou acordos coletivos, é que fixa condições de trabalho e também obriga os próprios signatários do instrumento.

Sobre negociação coletiva de trabalho, Misoczky (2009, p. 7) afirma que é “[...] um processo de troca de informações entre as partes, com o objetivo de produzir acordos coletivos ou convenções coletivas que, por sua vez, criam as regras jurídicas que irão normatizar situações futuras”. Ao falar sobre negociação coletiva no setor público, a autora chama atenção para simultaneidade do duplo papel dos trabalhadores que também são cidadãos durante a negociação coletiva.

Ferreira, Ribeiro e Alves (2008), ao discorrerem sobre as premissas para um sistema permanente de negociação coletiva, escrevem que tal sistema deve ter apoio nos seguintes princípios e garantias constitucionais: legalidade, moralidade, impessoalidade, eficiência, participação, publicidade e liberdade sindical. Os autores também citam Streck *et al.* (*apud* DEMARI, 2007) para falar sobre participação e seu importante papel no controle pela sociedade em relação aos atos do governo e do caráter estratégico da negociação coletiva na

gestão do Estado e destacam ainda os pressupostos essenciais que a experiência acumulada aponta para compor o ambiente de negociação:

- I. reconhecimento da legitimidade dos conflitos e dos interesses que eles envolvem;
- II. participação dos diretamente interessados:
 - Governante como agente político e gestor público;
 - Sindicatos e entidades de classe do funcionalismo;
 - Sociedade em nome dos interesses de cidadãos e usuários.
- III. garantia de amplo espaço de liberdade e de autonomia das partes, inclusive quanto ao exercício do direito de greve;
- IV. caráter permanente e eficácia do processo;
- V. normatização de procedimentos para a defesa de pleitos e debates de propostas;
- VI. instituição de mecanismos de apoio, tais como mediação, organização nos locais de trabalho e acesso à informação para promover equilíbrio interpartes no processo de correlação de forças (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008, p. 6).

Dias Lopes (2009) diz que a negociação coletiva é um instrumento que dá equilíbrio para os trabalhadores na disputa com os empregadores e que, para estes últimos, tem cunho gerencial na regulação das relações de trabalho, evitando que haja o agravamento dos conflitos que venham a interferir de modo negativo nas organizações e, desse jeito, torna-se um instrumento de interesse tanto para empregados, empregadores e, no setor público, aos usuários dos serviços. Aos usuários, a negociação coletiva se torna, então, primordial para o equilíbrio apontado por esse autor.

Essa necessidade de equilíbrio fica mais evidente quando se verifica que no estudo realizado por Cruz (2001), a autora pontua que nas reivindicações há carência de propostas sobre processo de trabalho que, aliás, também são desconsideradas pelas administrações no processo de negociação, mas é exatamente na discussão do processo de trabalho que existe possibilidade de melhorar a qualidade dos serviços.

No intuito de aprofundar a reflexão entre negociação coletiva de trabalho, o Estado e cidadãos, Misoczky (2009) transcreve parte de texto em que Demari (2007) fala que os processos de negociação coletiva são instrumentos de aproximação entre Estado e cidadãos e que os servidores, estes responsáveis pela prestação dos serviços públicos, são os mais qualificados em suas demandas para apontar o que estrangula o serviço e também suas falhas, de tal sorte que a implementação de uma via direta de comunicação com o Estado pode contribuir para a execução de suas funções e beneficiar a coletividade com eventual melhoramento na qualidade do serviço público prestado.

Contrariamente a esse pensamento, de que os servidores são os mais qualificados para demandar e com isso beneficiar a coletividade com eventual melhoramento na qualidade do serviço público, é preciso registrar que a sociedade e usuários devem ser ouvidos em suas demandas e é sobre isso que Braga se manifesta:

Estabelecida a premissa da legitimidade, (participação e equilíbrio) é importante repisar que são considerados protagonistas da cena administrativa, para fins de desenvolvimento de metodologias negociais, com base na concepção apresentada: o gestor público, como agente político, representando o governante eleito para executar obrigações administrativas e colocar em prática o programa de governo; as entidades de classe, representando o funcionalismo público e a sociedade civil, representando interesses gerais e difusos da cidadania e interesses objetivos e específicos de contribuintes e usuários dos serviços públicos. Portanto, para que se possa ter alguma medida do potencial de eficácia desses sistemas faz-se necessário verificar se o instrumental a ser instituído atende, concretamente, aos interesses desses sujeitos e atores que interagem na Administração Pública (BRAGA, 2007, p. 16).

Braga (2007), nessa passagem, fala que a eficácia do processo de negociação depende de sua legitimidade e isto tem como premissa uma participação direta dos interessados e o equilíbrio que o sistema deve dar aos que participam do processo. Este é o posicionamento adotado para o desenvolvimento do trabalho.

Da discussão sobre negociação coletiva, salienta-se o seu caráter normatizador, estratégico para a gestão do Estado, legitimador de conflitos e a necessidade da participação dos interessados de forma equilibrada: governantes, servidores, estes representados por seus sindicatos, e sociedade (usuários).

A revisão efetuada, sob a perspectiva dos autores selecionados, trouxe breves esclarecimentos sobre os termos que foram relacionados no início da seção e, também, a respeito de (1) participação da sociedade, (2) indicadores, (3) metas e (4) avaliação de resultados, esta que satisfaça as necessidades dos servidores, do governo, das instituições e do público (usuários dos serviços e sociedade em geral). Além disso, fez-se breves referências sobre a carência de propostas no que diz respeito ao aspecto (5) processos de trabalho como demanda, situação esta apontada por Cruz (2001) e também sobre (6) mensuração. Estes aspectos, conjuntamente encadeados, formam o arcabouço à investigação deste trabalho e à proposição do modelo sociogerencial.

O termo sociogerencial, empregado neste trabalho, é formulado pelo autor da monografia a partir das características descritas sobre gestão pública societal e gestão pública gerencial. Conjuga, como dito, de forma encadeada os aspectos relacionados no parágrafo anterior, tanto no modelo de negociação coletiva quanto no de acordo coletivo a serem propostos. Os conceitos até aqui apresentados são importantes porque é sobre o processo de negociação e acordos coletivos, repise-se, que se pretende operar para a consecução dos objetivos delineados. Na próxima seção, haverá uma breve discussão sobre a Constituição Federal, o Estado, a democracia, a administração pública, governo e a sociedade para contextualização e posterior formulação da proposta de modelo de negociação coletiva.

2 CONSTITUIÇÃO, ESTADO, DEMOCRACIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, GOVERNO E SOCIEDADE PARA CONTEXTUALIZAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Até a Constituição Federal de 1988 (CF/88), o tema negociação coletiva não havia recebido tratamento pelas constituições anteriores e, mesmo na CF/88, o tema foi direcionado à iniciativa privada e restou omissivo ou, pelo menos, pouco claro em relação ao setor público. Diz a CF/88:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:
 [...]

XXVI - reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho;
 [...]

Art. 8º É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte:
 [...]

III - ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas;
 [...]

VI - é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho (BRASIL, 1988).

Já o art. 114 da CF/88 trata da competência da Justiça do Trabalho para processar e julgar:

§ 1º - Frustrada a negociação coletiva, as partes poderão eleger árbitros.
 § 2º Recusando-se qualquer das partes à negociação coletiva ou à arbitragem, é facultado às mesmas, de comum acordo, ajuizar dissídio coletivo de natureza econômica, podendo a Justiça do Trabalho decidir o conflito, respeitadas as disposições mínimas legais de proteção ao trabalho, bem como as convencionadas anteriormente. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)
 § 3º Em caso de greve em atividade essencial, com possibilidade de lesão do interesse público, o Ministério Público do Trabalho poderá ajuizar dissídio coletivo, competindo à Justiça do Trabalho decidir o conflito [...] (BRASIL, 1988).

No Brasil, segundo Dias Lopes (2009, p.7):

[...] a negociação coletiva no setor público foi acontecendo mesmo diante de pareceres contrários do Supremo Tribunal Federal, o qual interpreta como inconstitucional a negociação coletiva, por não estar contemplado na Constituição e por entender que a negociação coletiva no serviço público fere o princípio da indisponibilidade (sic).

Para Ferreira, Ribeiro e Alves, citados por Misoczky (2009):

Ao instituir em favor dos servidores públicos o direito à livre associação sindical e ao recurso extremo da greve, a Constituição manteve-se omissa quanto a, expressamente, estender-lhes o direito de negociação coletiva, ao qual os demais se encontram visceralmente ligados, formando um tripé. Em razão da ausência de manifestação expressa do texto constitucional quanto à possibilidade de os trabalhadores no serviço público participarem da determinação de suas condições de trabalho, persistem entendimentos que rechaçam a possibilidade de sua coexistência

com os deveres de obediência, hierarquia e reserva legal aos quais estão vinculados os servidores públicos (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008, p. 3).

Braga, ao comentar possíveis restrições quanto à negociação coletiva ao setor público, manifestava a opinião de que a decisão adotada pelo STF, à época, de vedar a negociação para o setor, na verdade, não afetava o instituto da negociação, pois tal decisão era no sentido de que a Justiça do Trabalho não detinha “[...] competência legal para apreciar dissídios coletivos do setor público [...]” o que implicaria em “conflitos de competência entre os poderes da República” (BRAGA, 1998, p.20).

No entanto, é possível observar uma mudança nos pensamentos expostos tanto por Dias Lopes quanto por Ferreira, Ribeiro e Alves e, também, por Braga, pois, em 25 de outubro de 2007, houve decisão nos Mandados de Injunção 670, 708 e 712 (DIREITO DO ESTADO, 2007) de que a greve e, aí se pode dizer por extensão, a negociação coletiva, que são direitos constitucionais, passam a ser normatizadas de modo provisório, até que o Legislativo nacional efetive lei para atender o setor público, isso porque, a partir daquele momento, o Supremo Tribunal Federal (STF) autoriza a aplicação da lei geral de greve, Lei nº 7.783, de 28 de Junho de 1989 (BRASIL, 1989), aos servidores públicos e, por conseguinte, também a busca pela Justiça e, assim, consolida o direito à negociação coletiva para aquele setor.

Focando a atenção sobre a constitucionalidade da negociação coletiva, o ministro do Tribunal Superior do Trabalho (TST) já manifestava seu entendimento:

[...]1 - A Constituição Federal Brasileira assegura e estimula a negociação coletiva, que chega a poder mais do que a lei, quando, por exemplo, no artigo 7º, VI, permite a irredutibilidade de salário, salvo o disposto em convenção ou acordo coletivo.
2 – Mas a negociação pode resultar frustrada. Nessa hipótese, aos trabalhadores cabe escolher uma dentre as seguintes opções, todas constitucionalmente garantidas:
a) a greve (art. 9º e parágrafos);
b) a arbitragem (§ 1º do art. 114);
c) o dissídio coletivo (§ 2º) [...] (CASTILHO PEREIRA, 2005, p.1).

A negociação coletiva, portanto, está recepcionada na atual Constituição Federal e foi regulada e estendida, provisoriamente, ao servidor público pelo STF, através da Lei nº 7.783, de 28 de Junho de 1989 (BRASIL, 1989), até a conclusão de uma regulamentação em lei pelo poder Legislativo dirigida ao setor público. Nesse sentido, atualmente, está em gestação uma proposta de projeto de lei de iniciativa do poder Executivo por meio da SRH-MPOG. A seguir, nos próximos parágrafos, serão trabalhados a Constituição Federal e o princípio da participação, pontos de grande interesse que pautam este estudo.

A CF/88 foi um divisor de águas, pois, poucos anos antes, o país vivia sob regime ditatorial, o que também influenciou sobremaneira a forma de negociar nos dias de hoje. O

movimento sindical no Brasil, inicialmente, livre desde seu nascimento em 1720 cujo marco foi o movimento grevista ocorrido no porto de Salvador, ficou sob jugo do Estado a partir dos anos 30 do século passado. Tal fato, ajuda a explicar os traços de autoritarismo, hierarquização e, mesmo, o corporativismo, características que tendem, na prática, a tornar rígido o ambiente de negociação.

A partir da ditadura militar, em especial, o traço autoritário ganhou maior reforço nos poucos mais de 20 anos de regime; período que se estende de 1964 a 1985 e que pode ser dividido em duas fases: (1) de 1964 a 1974 em que os direitos, incluídos aí os políticos, foram bastante diminuídos ou suprimidos nessa primeira fase e trouxe prejuízos por conta da limitação ao direito de greve, efetivado através da Lei nº 4.330 de 01 de junho de 1964 (BRASIL, 1964); o direito de greve, que até então era respaldado pela Constituição Federal de 1946, foi limitado, ainda mais, após a adoção, durante o regime militar, da Constituição Federal de 1967, que seguiu incorporado ao ordenamento jurídico nacional até a promulgação da nova Carta Política de 1988, foi limitado também pela forte repressão aos movimentos dos trabalhadores; e (2) de 1975 a 1985 que se configurou por uma flexibilização morosa e gradativa rumo à retomada da democracia. A segunda fase, apesar do Decreto-lei nº 1.632 de 04 de agosto de 1978 (BRASIL, 1978) que tratava sobre a proibição de greve nos serviços públicos e em atividades essenciais de interesse da segurança nacional que foi revogado posteriormente, e do Decreto-lei nº 314 de 13 de março de 1967 (BRASIL, 1967), este último reformulado pela Lei de Segurança Nacional, Lei nº 7.170 de 14 de dezembro de 1983 (BRASIL, 1983), caracteriza-se por uma maior abertura e, como dito, maior flexibilidade rumo à retomada da democracia, pois, mesmo com proibição, efetivavam-se greves que ocorriam de fato pelo país.

Esses dois momentos afetaram o movimento sindical e, por conseguinte, as negociações coletivas que só puderam evoluir a partir de meados da segunda fase, ou seja, no início dos anos 80. Sobre a mudança proporcionada aos servidores públicos, a partir da CF/88, Ferreira, Ribeiro e Alves (2008, p.2) se manifestam da seguinte maneira:

A Constituição de 1988, veio reconhecer aos servidores públicos os direitos de sindicalização e greve, todavia, não obstante o fato de a autonomia coletiva dos servidores públicos ter sido elevada à estatura constitucional e não guardar compatibilidade com a permanência do modelo autoritário até então vigente, tal ruptura de paradigma não foi prontamente capturada pelos gestores do Estado até recentemente (sic).

A CF/88 franqueou aos cidadãos a participação nas instituições públicas. Na Constituição Federal o princípio da participação está gravado no art. 37, §3º e diz:

§ 3º A lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: [\(Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

I - as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços; [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

II - o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII; [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#)

III - a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública. [\(Incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998\)](#) (MARENCO; PINHEIRO; KLERING, 2009, p.148).

Exemplo da participação em instituições públicas é extraído do trabalho de Ribeiro (1997) ao citar o artigo 198 da Constituição Federal que dá comando para que o Sistema Único de Saúde (SUS) tenha a participação da comunidade. Sobre essa participação na gestão do SUS a Lei nº 8.142 de 28 de dezembro de 1990, artigo 1º, parágrafo 2º dispõe que:

O conselho de saúde, em caráter permanente e deliberativo, órgão colegiado composto por representantes do governo, prestadores de serviço, profissionais de saúde e usuários, atua na formulação de estratégias e no controle da execução da política de saúde na instância correspondente, inclusive nos aspectos econômicos e financeiros, cujas decisões serão homologadas pelo chefe do poder legalmente constituído em cada esfera de governo (BRASIL, 1990).

No entanto, enquanto a CF/88 abre as instituições à participação da sociedade, o relatório da OCDE mostra que, nas negociações coletivas para o setor público, a questão salarial é prioritária em detrimento da melhoria nos serviços prestados. Melhoria que fica somente no campo das discussões, sem definições de metas por parte do governo:

As negociações são relatadas como interessadas principalmente no salário base e benefícios sociais, mas algumas discussões ocorrem sobre a remuneração adicional, as condições de trabalho, o quadro trabalhista e da introdução de novas ferramentas de gestão. Há também discussões sobre como as negociações coletivas podem levar a melhorias na sociedade. As negociações estão totalmente centralizadas, os resultados não são juridicamente vinculativos e têm que ser votados em lei para ser implantados. Comparado a outros países, especialmente os países com sistemas de carreiras mais tradicionais, o processo de negociação coletiva é bastante aberto e relativamente menos conflituoso. Ele certamente oferece uma oportunidade de construir um diálogo construtivo (OCDE, 2010, p. 101).

[...] As informações recolhidas a partir de conversas com autoridades brasileiras sugerem que o objetivo tem sido evitar o confronto, em especial com os sindicatos. Como consequência, as negociações e discussões para enfrentar questões difíceis das reformas não existem. Muito provavelmente este também é resultado da falta de experiência gerencial em lidar com assuntos controversos nos processos de negociação. [...] O fato de que a principal função de gestão de recursos humanos conseguiu colocar um número de questões importantes na agenda e dar início a uma série de reformas parciais significa que se tornou adepta à cooperação horizontal, ou seja, à obtenção de resultados por meio do diálogo, identificando interesses comuns e desenvolvendo acordos sólidos. Este modo de trabalho deveria continuar, mas

seria facilitado com metas globais de governo mais claras e expectativas sobre o que deve ser atingido (OCDE, 2010, p. 271).

Neste momento, passa a ser de interesse discorrer sucintamente sobre Estado, embora o conceito de Estado suscite ponto de vistas diferentes, como observa Nascimento (1997).

O Estado tem por objetivo manter a ordem social, a justiça e promover o bem estar da sociedade; constitui-se pelos seguintes elementos: população, território e soberania. Ainda sobre Estado é, também, de interesse focar a atenção para o Estado de Direito que tem como característica a submissão do Estado à lei, ou seja, o Estado é obrigado a respeitar as leis que elabora, sob pena de ser responsabilizado. Tem como princípios importantes: segurança e certeza jurídicas. O Estado de Direito seria então, por assim dizer, um contrato em que os particulares abdicam de parte de suas liberdades individuais na busca de segurança e certeza jurídicas. A CF/88 diz que a República Federativa do Brasil se constitui em Estado Democrático de Direito. E, a partir desse ponto, já tendo sido posto sob estudo, mesmo que de forma breve, Estado e Estado de Direito, é conveniente tratar sobre democracia, para melhor elaborar o entendimento da expressão Estado Democrático de Direito.

Para Benevides (1994, p.8-9) democracia é um “[...] regime da soberania popular (do governo da maioria), porém com pleno respeito aos direitos das minorias [...]”. A palavra democracia, de origem grega, significa governo do povo e em essência traz o pensamento de participação popular, isto é, cada cidadão participaria diretamente das decisões relativas ao governo.

Janine Ribeiro (2008), nessa mesma senda, diz que na democracia direta o poder e, principalmente, a escolha e o controle de como o(s) escolhido(s) governa(m) são do povo.

Todavia, nos dias de hoje, tal ideia de participação direta não é possível em sua plenitude por conta da complexidade do Estado. Pela impossibilidade do exercício da democracia direta, tem-se a alternativa da chamada democracia representativa que se caracteriza em eleição pelo povo de seus representantes.

No Brasil, passando pelos períodos do Império e da República e, especialmente após a adoção da República e dentro deste, mais recentemente, pelo regime de ditadura e pela redemocratização, é possível verificar ao longo dos anos, como um exemplo no campo político, a existência de retrocessos, conquistas e avanços quanto a uma maior participação da sociedade. No campo político, sobre esta maior participação da sociedade, atualmente poucos estão excluídos do ato de votar nas eleições periódicas de seus representantes nos âmbitos Legislativo e Executivo, pode-se exemplificar, citando-se: menores abaixo dos 16 anos, conscritos, totalmente incapazes, estrangeiros e detentos com trânsito em julgado.

Contudo a democracia, no comando da CF/88, vai mais além da representação ao franquear, como visto anteriormente, a participação da sociedade na administração pública direta e indireta. Aliado às prioridades dos governos cujos representantes são eleitos periodicamente por maioria e cujas ações prioritárias recebem a aprovação na forma de plano de governo junto à sociedade, o princípio constitucional da participação é, dessa maneira, um ditame ao Estado que torna o instituto da democracia em um bem maior, para além da democracia representativa, ao transformá-la em democracia participativa.

Para responder à sociedade e à complexidade das demandas constitucionais, o Estado age por meio da administração pública composta por seus agentes públicos que são pessoas físicas que desempenham funções públicas. O servidor público, que é uma das espécies de agente público, mantém com o poder público uma relação de trabalho não eventual, profissional e sob vinculação de dependência para prestação de serviços públicos.

A razão de ser do Estado é o bem público, ou seja, tudo o que se desenvolve sob responsabilidade do Estado tem por fim o bem público. Assim o são, por exemplo, as atividades desenvolvidas para seleção, contratação e treinamento de servidores. Em suma, o Estado, a administração pública, seus servidores e os serviços públicos prestados têm por finalidade o bem público. Dessa forma, o Estado para fazer frente a seu fim, mediante os serviços que presta, tem como instrumento a administração pública:

A Administração Pública é todo o aparelhamento do Estado para a prestação dos serviços públicos, para a gestão dos bens públicos e dos interesses da comunidade. É o instrumento de que o Estado dispõe para por em prática as opções políticas de governo; é atividade neutra, normalmente vinculada à lei ou à norma técnica, com conduta hierarquizada, executando ações com responsabilidade técnica e legal pela execução. A administração pública desempenha de modo perene e sistemático, legal e técnico, os serviços próprios do Estado ou por eles assumidos em benefício da coletividade. É composta pelo conjunto de órgãos constituídos para realização dos objetivos do Governo, destinando-se a atender de modo direto e imediato, as necessidades concretas da coletividade (MARENCO; PINHEIRO; KLERING, 2009, p. 149-150).

A administração pública, refletindo os períodos do Império e os governos que se sucederam após a proclamação da República, passou por mudanças que lhe deram nova feição. Antes, no Império, eminentemente patrimonialista, transformou-se em burocrática, depois gerencial e, paralelamente, societal. Atualmente, sem que tenham desaparecido por completo, os três primeiros modelos convivem no âmbito da administração pública:

Dentro de uma perspectiva histórica, a administração pública brasileira evoluiu através de três modelos básicos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial, mais recentemente, caminha-se para um novo modelo, ainda não claramente delineado (administração societal ou sistêmica). Os três estágios históricos de administração pública se sucedem no tempo, sem que contudo, qualquer um destes paradigmas tenha sido completamente abandonado (sic) (MARENCO; PINHEIRO; KLERING, 2009, p. 95).

Paula entende que a administração pública patrimonialista teve uma maior influência na contribuição para a centralização do Estado:

Em síntese, a história da administração pública brasileira foi marcada pelo autoritarismo e por três tipos de patrimonialismo: o tradicional, o burocrático e o político. Vale ressaltar que os dois últimos moldaram a tecnocracia brasileira do regime militar, que sofisticou o uso patrimonial dos cargos públicos e reforçou o caráter centralizador do Estado (PAULA, 2005b, p. 107).

O caráter centralizador é inicialmente rompido com a reforma administrativa introduzida por Luiz Carlos Bresser Pereira que, como já estudado, implanta a administração pública gerencial para fazer frente, dentre outras providências, também à descentralização do Estado. Nesse mesmo sentido, opondo-se ao modelo burocrático se coloca a administração pública societal. Ambas também se posicionam pela participação da sociedade, e de acordo com Paula (2005b, p. 115) “[...] afirmam estar buscando uma ampliação da democracia por meio de uma maior inserção e participação da sociedade organizada na administração pública”.

Assim, a negociação coletiva surge como alvo de interesse, pois, também, constitui-se em ferramenta para a consecução da finalidade do Estado, que ganha maior legitimidade com a participação da sociedade cujo princípio está constitucionalmente gravado e referenciado nos modelos de administração pública gerencial e societal.

Diante do breve estudo realizado, foi possível constatar a evolução institucional ao longo das últimas três décadas, em especial nos pouco mais de 22 anos, após o regime de exceção ocorrido no Brasil e a promulgação da Constituição Federal de 1988. Isso favorece e cria condições a avanços de ordem prática para um maior controle sobre os governos, gerenciamento e participação ativa da sociedade quanto aos fins do Estado que lhes são prestados na forma de serviços.

Em breve resumo, a partir dos autores consultados, esta seção objetivou destacar que (1) a Constituição Federal favorece e cria condições para a negociação coletiva no setor público, (2) a negociação coletiva é uma ferramenta para gerenciamento e controle das atividades fins do Estado, e (3) a participação social de forma ativa está assegurada pelo art. 37, §3º, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), o qual permite ao usuário a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços. Tal construção é importante para justificar a proposição do modelo através de projeto de lei e termo de acordo coletivo.

Na próxima seção, abre-se um pequeno espaço para tratar sobre o significado e o entendimento do termo modelo utilizado no bojo desta monografia.

3 O SIGNIFICADO DO TERMO MODELO PARA ESTA PESQUISA

Na seção anterior, contextualizou-se a negociação coletiva no setor público perante a Constituição Federal e também em relação ao Estado, democracia, administração pública, governo e sociedade. Todavia, antes de passar à estratégia da pesquisa e em seguida ao resultado da investigação, abre-se um pequeno adendo para uma questão que restou aberta e que está no escopo deste trabalho e é respondida neste momento: o que é modelo para esta pesquisa? A resposta leva em consideração que um modelo pressupõe a padronização, a repetição, uma referência, e, mais especificamente no meio acadêmico e científico, cabe à observação, estudo, construção, uso e disseminação do conhecimento. Modelo é uma representação imperfeita que, no entanto, permite retratar de maneira simplificada uma determinada realidade, para analisá-la e entendê-la.

Almeida, Monteiro e Câmara (2005, p.2) falam em artigo, citando Novaes (1981), que sobre o “[...] termo ‘modelo’, pode-se entendê-lo como a representação de um sistema, obtida através de diferentes linguagens: matemática, lógica, física, icônica, gráfica, etc., e segundo uma ou mais teorias”.

Na mesma direção, Gonçalves, Bretanha e Polidori (2008, p.1) resgatam o ensinamento de Echenique (1968) para salientar que modelos surgem “[...] como uma representação simplificada da realidade, capaz de redigir um quadro inteligível e passível de experimentação”.

Amaral (2002, p.16), em sua tese de doutorado, cita literalmente Vernadat (1996) e diz que qualquer modelo pode ser definido como “uma representação (com maior ou menor grau de formalidade) da abstração de uma realidade expressa em algum tipo específico de formalismo”.

Vê-se que a palavra representação é uma constante para os autores supracitados. Para a música a partitura é um modelo, também o são a maquete para a arquitetura e a planta de um prédio para a engenharia civil. O projeto de lei, utilizado no âmbito legislativo, e o termo de acordo coletivo, afeto ao campo das negociações coletivas, são as representações escolhidas, ou seja, são os modelos a serem modificados e apresentados sob uma nova perspectiva neste estudo.

A seguir, trata-se sobre a estratégia utilizada para investigar a presença dos aspectos discutidos na primeira seção, primeiramente para os dois casos de negociação coletiva e depois para os dois acordos coletivos que estão sob exame neste trabalho.

4 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A proposta em pauta, visto que investiga um modelo que utilize elementos conjuntos de gestão pública gerencial e societal com participação ativa da sociedade, no âmbito da negociação coletiva no Brasil, sustenta a escolha da estratégia de pesquisa.

A pesquisa é exploratória, sua natureza é qualitativa, realizada através de delineamento de estudos de casos. O motivo da escolha se deve ao problema levantado, aos objetivos da pesquisa e à investigação dos casos.

Em função da natureza do problema que se quer estudar e das questões e objetivos que orientam a investigação, a opção pelo enfoque qualitativo muitas vezes se torna a mais apropriada.

Quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada (GODOY, 1995, p.63).

A coleta de dados teve foco inicial (1) no trabalho organizado por Cruz (2001), mais especificamente nos casos de negociação coletiva do Governo Montoro (1982-1987) e do Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual (IAMSPE) (1983-1990) e (2) nos termos de acordos do Banco Central do Brasil e Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) assinados em 2008. A coleta foi feita também em documentos, artigos, livros e material disponível na *internet*, ou seja, pesquisa em fontes secundárias do tipo documental.

Fez-se a verificação e a análise dos dados coletados sob os seguintes aspectos, discutidos na primeira seção e sintetizados no seu penúltimo parágrafo, na seguinte ordem: (1) participação da sociedade à mesa de negociação, (2) negociação assentada sobre indicadores, (3) estabelecimento de metas em acordo coletivo, (4) melhoria para os servidores, (5) mudança nos procedimentos de trabalho dos servidores, (6) resultados mensurados de forma quantitativa e, por último, (7) melhoria dos serviços prestados à sociedade e usuários. Cabe uma observação: o aspecto avaliação de resultados é analisado somente em relação à satisfação das necessidades dos servidores e da sociedade (usuário).

Em seguida, para propor o modelo, utiliza-se também como apoio para a justificativa os destaques sintetizados no penúltimo parágrafo da segunda seção que foram construídos após a revisão realizada mediante os autores pesquisados e que resultou: (1) a Constituição Federal favorece e cria condições para a negociação coletiva no setor público, (2) a negociação coletiva é uma ferramenta para gerenciamento e controle das atividades fins do

Estado, e (3) a participação social de forma ativa está assegurada pelo art. 37, §3º, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), o qual permite ao usuário a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços.

O tratamento dos dados foi realizado de forma qualitativa e a análise é descritiva com disponibilização em quadros comparativos relativos aos casos estudados em cujas células foram registradas as palavras “sim” à presença ou “não” à ausência dos aspectos elencados. É o que se sucede a partir da próxima seção.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção descreve os resultados da investigação sobre o processo de negociação coletiva (meios) e os acordos coletivos (fins) quanto à satisfação dos sete aspectos listados na seção anterior. Faz-se necessário, todavia, alertar que os dois casos de negociação coletiva têm início ainda no período de declínio ditadura militar, sendo que um deles, Governo Montoro, finda pouco antes e o outro, IAMSPE, após a promulgação da Constituição Federal de 1988, mas ambos antes da reforma administrativa que implantou administração pública gerencial e das experiências societais dos governos locais. Em contraste, os dois casos de acordos coletivos começam já em pleno vigor da democracia, após vinte anos da implantação da Carta Política de 1988 e, também, após a implantação da reforma administrativa e da experiência do modelo societal. Passa-se então, a seguir, aos resultados das investigações.

5.1 DOIS CASOS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO PERÍODO DE 1982 A 1990

No caso do Governo Montoro (1982-1987) constatam-se registros de melhoria somente para os servidores, dentre os quais, por exemplo: reajuste semestral com reposição da inflação, adicional de insalubridade para trabalhadores da saúde e plano de carreira para os trabalhadores das universidades (anexo A). Salienta-se que o caso é de período anterior à promulgação da Constituição Federal de 1988 e, apesar da ditadura militar então vigente, mesmo que ao seu final, é profícuo em conquistas para o funcionalismo público estadual. Contudo, constata-se que não há registros sobre a participação da sociedade nas negociações nem nos acordos coletivos realizados. Também não há constatação de registros sobre os demais aspectos listados em estudo nesta pesquisa.

Em contraponto ao caso anterior, na experiência do IAMSPE (1983-1990) é importante salientar o documento que formaliza o Sistema Permanente de Negociação Coletiva de Trabalho que é instrumento contratual de trabalho negociado entre os trabalhadores e os dirigentes da autarquia, que em seu artigo 6º fala sobre aperfeiçoamento e a melhoria dos serviços aos usuários:

Artigo 6º - A adoção do Sistema Permanente de Negociação Coletiva de Trabalho expressou a vontade da comunidade interna da Instituição, fixando como seu objetivo central o aperfeiçoamento e a melhoria dos serviços prestados aos usuários do IAMSPE (CRUZ, 2001, p. 33).

Além disso, constatam-se registros em relação à mudança nos procedimentos de trabalho e melhoria dos serviços prestados para a sociedade devido à redução do horário de trabalho e à permissão de acompanhante para pacientes internados, como também em pronto-socorro, respectivamente (anexo B). Estas constatações foram consideradas para efeito de registro no Quadro 1. Sobre o registro de presença da sociedade nas negociações, observa-se que a formalização contratual de negociação coletiva foi escrita da seguinte maneira:

Artigo 10º - A adoção desse Sistema como instrumento para mediação de conflitos, implica no reconhecimento e na garantia dos seguintes princípios básicos:

a) liberdades sindicais: nos termos constitucionais, em seus aspectos organizativos e de exercício de atividade sindical;

b) autonomia na negociação: não ingerência do Poder Judiciário, de outros órgãos públicos ou de terceiros durante o processo de negociação, observado o princípio da indisponibilidade do interesse público;

[...]

h) consulta aos interessados: possibilidade de consulta permanente junto aos usuários, através de suas entidades de classe (Comissão Consultiva Mista) para a busca de soluções e de sugestões relativas a eventuais impasses no funcionamento do sistema (CRUZ, 2001, p. 34, grifei).

O artigo 10º, alínea b parece descartar a possibilidade de participação da sociedade civil. Contudo, vê-se, no estudo organizado por Cruz (2001), que a alínea h abre a possibilidade de consulta junto aos usuários e que, na prática, uma Comissão Consultiva Mista (CCM) passou a ter representação dos usuários indicados por suas entidades de classe, ou seja, é uma plenária de entidades, associativas e sindicais, que representam os servidores públicos do estado de São Paulo. Atente-se para o fato de que, além do servidor, também há outros usuários, estes não representados diretamente: seus dependentes e agregados.

Sobre o tema, Braga (1998) informa que desde 1983 os usuários (servidores) compunham a CCM em que têm assento 66 entidades, as quais representam diversas categorias do funcionalismo estadual. A CCM surgiu em um contexto conturbado do IAMSPE (perda de padrões administrativos, disputas internas de poder, disputas político-partidárias, movimentos grevistas, etc). As reuniões da CCM têm periodicidade mensal e os usuários levam suas demandas a respeito dos serviços prestados pelo IAMSPE e têm a chance de discutir os problemas com a administração e as entidades que representam os funcionários do IAMSPE, os quais também são membros da Comissão Consultiva Mista.

Constatam-se, para o caso IAMSPE, registros de melhoria para os servidores, como exemplo: tíquete-refeição, cesta básica, além da já citada redução da jornada de trabalho de 7 para 6 horas (anexo B). As constatações foram consideradas para efeito de registro no Quadro 1.

Vale salientar que em Braga (1998), a partir do relato dos próprios administradores do IAMSPE, procura-se demonstrar com indicadores (anexo C) possível melhoria dos serviços aos usuários, ocorrida após a instituição do Sistema Permanente de Negociação Coletiva de Trabalho. Outra informação é que o processo de negociação teve início efetivo em janeiro de 1989 e apesar de ampla reforma do hospital que, como consequência, reduziu 40% da área física nos setores de ambulatório e expurgou cem leitos nas áreas de internação, mesmo assim, houve aumento no uso mensal de pacientes por leito. Outro dado apontado em Braga (1998) como positivo teria sido o aumento global de 10% no atendimento de pacientes externos, 18% na assistência domiciliar e 75% no encaminhamento para o hospital de retaguarda.

Constata-se, porém, ao se investigar com maior profundidade os relatos, que não há descrição da utilização de indicadores e metas, tanto nas negociações quanto nos acordos coletivos, de maneira formal ou informal. Tampouco houve relato da participação em CCM na forma deliberativa. Outra constatação é que o incremento nos indicadores e seus resultados foram reportados em Braga (1998) para argumentar e demonstrar a melhoria dos serviços prestados, ou seja, foi utilizado como recurso, apoio para argumentação. Indo mais além, tais indicadores não se encontram expressos na negociação coletiva nem em acordo coletivo, tanto nos relatos da experiência em Braga (1998) quanto em Cruz (2001); ou seja, não foi possível identificar registros formais, em ambas as descrições, quanto ao uso de indicadores e metas durante as negociações e o acordo como forma de gerenciar estes eventos. Por isso, as informações sobre indicadores, metas e mensuração foram desconsideradas para o Quadro 1.

Segue o resultado da investigação compilado em quadro comparativo:

ASPECTOS RELACIONADOS À GESTÃO PÚBLICA GERENCIAL E SOCIETAL							
CASOS	Participação da sociedade (usuário)	Presença de indicadores	Estabelecimento de metas	Avaliação de resultados: melhoria para os servidores	Mudança nos procedimentos de trabalho	Resultados mensurados quantitativamente	Avaliação de resultados: melhoria dos serviços à sociedade (usuário)
Governo Montoro (1982-1987)	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
IAMSPE (1983-1990)	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Sim

Quadro 1- Comparação entre casos de negociação e aspectos

Fonte: elaboração do autor a partir do estudo de Cruz (2001).

5.2 DOIS CASOS DE TERMOS DE ACORDOS ASSINADOS EM 2008

Para os casos do Banco Central e Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE) embora existam dispositivos nos acordos que sinalizem a possibilidade de (1) consignar em regulamento avaliações individuais e institucionais e (2) construir instrumentos que propiciem o controle social, eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados, constata-se, para ambos, que não há presença de participação da sociedade, indicadores e estabelecimento de metas, mudanças nos procedimentos do trabalho, resultados mensurados qualitativamente e de melhoria nos serviços à sociedade. Daí os registros negativos no Quadro 2.

Como exemplos dos dispositivos supracitados, seguem a cláusula segunda e seus parágrafos, primeiro e segundo, e, também, a cláusula oitava do acordo PGPE:

Cláusula Segunda. A Gratificação de Desempenho, de que trata a cláusula primeira, terá a sua regulamentação encaminhada no prazo de 60 (sessenta) dias, contados da vigência do instrumento legal que instituir a nova estrutura remuneratória.

Parágrafo Primeiro: A Gratificação de Desempenho terá valor correspondente a até 100 (cem) pontos, sendo 80 pontos a título de desempenho institucional e até 20 pontos, correspondentes à avaliação individual apurada mediante avaliação de desempenho, devido aos servidores ativos, sem curva forçada, sendo devida aos aposentados e pensionistas no valor correspondente a 30 (trinta) pontos. Até a regulamentação da avaliação individual os servidores ativos perceberão o valor correspondente à pontuação decorrente da avaliação de desempenho institucional, limitado a 80 pontos.

Parágrafo Segundo: As partes se comprometem a constituir Grupo de Trabalho para debater e elaborar os critérios e parâmetros das avaliações institucional e individual, logo após a entrada em vigor do instrumento legal.

Cláusula Oitava A representação sindical, na defesa do interesse público compartilha com o compromisso da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento de construir instrumentos que propiciem o controle social, eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados, de forma que possam desempenhar suas funções dentro do mais elevado nível de serviços públicos (anexo E).

Constata-se também no áudio referente à negociação, entre o sindicato nacional dos funcionários do Banco Central (SINAL) e a SRH – MPOG, nos dias 11, 12, 17 e 18/06/2008 que inexistiu citação à participação da sociedade nas reuniões (SINAL, 2008b).

No entanto, é possível constatar melhorias (vide anexos D e E), tais como: reajustes remuneratórios para ambos os casos e implantação do subsídio e reestruturação de carreiras para o caso específico do Banco Central do Brasil. Daí a sinalização positiva no Quadro 2 para o aspecto que avalia o resultado relativo a melhoria para os servidores.

Segue o resultado da investigação compilado em quadro comparativo:

ASPECTOS RELACIONADOS À GESTÃO PÚBLICA GERENCIAL E SOCIETAL							
CASOS	Participação da sociedade (usuário)	Presença de indicadores	Estabelecimento de metas	Avaliação de resultados: melhoria para os servidores	Mudança nos procedimentos de trabalho	Resultados mensurados quantitativamente	Avaliação de resultados: melhoria dos serviços à sociedade (usuário)
Banco Central	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
PGPE	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não

Quadro 2 - Comparação entre casos de termos acordos e aspectos

Fonte: elaboração do autor a partir do estudo de acordos coletivos - anexos D e E.

Para os quatro casos estudados (Governo Montoro, IAMSPE, Banco Central do Brasil e PGPE), dois nesta subseção e dois na anterior, ressalva-se mais uma vez que foram consideradas somente as avaliações de melhorias referentes aos servidores e sociedade (usuários).

As avaliações de melhorias em relação à instituição e ao governo não foram alvo de pesquisa neste estudo.

Com isso posto, passa-se na próxima seção à proposta do modelo para negociação coletiva e acordos coletivos.

5.3 PROPOSIÇÃO DO MODELO SOCIOGERENCIAL PARA NEGOCIAÇÃO COLETIVA E ACORDOS COLETIVOS

O princípio constitucional da legalidade está insculpido no art. 5º, inciso II da Constituição Federal de 1988 e diz que “ninguém será obrigado a fazer ou a deixar de fazer alguma coisa em virtude de lei” (BRASIL, 1988). A Carta Magna de 1988 também comanda que a “administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988, art. 37). Esses comandos constitucionais qualificam, dão identidade e pautam o Estado democrático de direito e a administração pública. São comandos que dão base ao instrumento que deve ser utilizado para dar concreção às demandas dos interessados tanto na negociação coletiva quanto em seus resultados. Por isso, a forma escolhida é a legislativa, via proposta do modelo como projeto de lei e também como termo de acordo coletivo.

A partir das experiências estudadas nesta pesquisa, foi possível identificar que o caso IAMSPE é o que tem mais elementos para subsidiar uma proposição de modelo, pois há presença de quatro dos aspectos colocados sob investigação: participação da sociedade (usuário), melhoria para os servidores, mudança nos procedimentos de trabalho e melhoria dos serviços à sociedade (usuário).

Na seção 1, reservada à revisão de literatura, pode-se destacar quatro aspectos de interesse no campo gerencial para o propósito deste trabalho: a presença de indicadores, metas mensuração de resultados e avaliação (servidores, usuários, instituição e governo). Na vertente societal, a partir das experiências participativas, tratadas naquele tópico, merecem ser ressaltados: o caráter deliberativo e a representação da sociedade civil sem indicação de governos.

Com esteio nos elementos apontados, tanto na revisão de literatura quanto nos resultados da pesquisa para a experiência do IAMSPE (1983-1990), propõe-se: a inclusão da sociedade (usuários) sem indicação de governos com participação deliberativa e na forma de bancada à mesa de negociação coletiva, a instituição de indicadores, metas, mensuração de resultados e avaliação de melhorias.

Para compor o modelo sociogerencial, faz-se as modificações nos textos-base (1) da proposta de anteprojeto de lei da SRH - MPOG (SINAL, 2010a) para negociação coletiva e (2) do acordo coletivo do caso PGPE (anexo E). Ambos os textos referenciados sofrem pequenas alterações, na forma de inclusões, supressões e correções de palavras ou sentenças.

Para melhor visualização e identificação das mudanças, faz-se a composição de dois quadros. Os Quadros 3 e 4 sintetizam o texto original, o texto modificado (modificações sugeridas) e suas respectivas justificativas.

Seguem, dessa forma, as sugestões de alterações nos textos, primeiro para o anteprojeto de lei da SRH-MPOG e depois para o termo de acordo coletivo do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE):

PROJETO DE LEI Nº, DE 2010. (MP/SRH)		
TEXTO ORIGINAL	TEXTO MODIFICADO	JUSTIFICATIVA
Art. 4º - A Mesa Nacional de Negociação Permanente será formada por duas bancadas e um Observatório Social, na seguinte conformidade: I -bancada governamental; II - bancada sindical; III – Observatório Social das Relações do Trabalho.	Art. 4º- A Mesa Nacional de Negociação Permanente será formada por três bancadas, e um Observatório na seguinte conformidade: I - bancada governamental; II - bancada sindical; III - bancada social. IV – Observatório	A participação social ativa é assegurada pelo art. 37, §3º da CF/88. A modificação visa efetivar a participação para gerenciamento e controle com o fito de melhorar os serviços públicos dirigidos à sociedade e seus usuários.
Art. 6ºA - Não há.	Art. 6ºA- A bancada social será composta por membros da sociedade civil organizada, entidade de âmbito nacional, com reconhecimento público e mais de 2 anos de funcionamento. § 1º Os membros serão eleitos autonomamente pela entidade sociedade civil organizada nos termos deste artigo, sem indicação de governos ou entidades sindicais e não poderão ser servidores públicos.	Idem para justificativa anterior. Assegurar o caráter deliberativo da participação. Assegurar que os representantes da sociedade civil sejam eleitos autonomamente, sem indicação de governos.
Art. 8º - § 3º A indicação da totalidade dos membros da sociedade civil organizada será realizada pelas bancadas na proporção de 50% para a bancada governamental e 50% para a bancada sindical. § 4º A atividade dos observadores não será remunerada, e os custos de deslocamentos e diárias, quando houver, deverão ser suportados na integralidade pela bancada de indicação nos termos do § 3º deste artigo.	Art. 8º - § 3º A indicação da totalidade dos membros eleitos da sociedade civil organizada para o Observatório será realizada de forma autônoma, sem indicações de governos ou entidades sindicais. § 4º A atividade dos observadores não será remunerada, e os custos de deslocamentos e diárias, quando houver, deverão ser suportados na integralidade pela sociedade civil organizada nos termos do § 3º deste artigo, pelo governo e pela entidade sindical quanto a cada um dos seus membros e representantes, respectivamente.	Idem para justificativa anterior. Assegurar que os representantes da sociedade civil sejam eleitos autonomamente, sem indicação de governos.
Art. 11 - [...], melhoria do serviço público, [...] IV e V - Não há.	Art. 11- [...], melhoria do serviço público aos seus usuários, [...] IV-Definir indicadores e metas para acompanhamento da qualidade da prestação dos serviços aos usuários pela sociedade. V-Acompanhar trimestralmente a evolução dos indicadores de qualidade da prestação dos serviços aos usuários.	A negociação coletiva é ferramenta de gerência e controle. Deve-se utilizar indicadores, metas, mensuração e avaliação de resultados para assegurar a efetividade do art. 37, §3º da CF/88.
Art. 21 - §2º No caso previsto no inciso II, a exclusão será realizada mediante concordância entre as bancadas do governo e sindical, ouvido o Observatório social das Relações do Trabalho resguardado amplo direito de defesa e de contraditório.	Art. 21 - §2º No caso previsto no inciso II, a exclusão será realizada mediante concordância entre as bancadas do governo, sindical e social, ouvido o Observatório das Relações do Trabalho resguardado amplo direito de defesa e de contraditório.	Assegurar o equilíbrio entre os participantes da negociação.

Quadro 3- Comparação entre os textos original e modificado – Projeto de lei

Fonte: elaboração do autor a partir do projeto de lei nº, de 2010- MP/SRH (SINAL, 2010a)

TERMO DE ACORDO		
TEXTO ORIGINAL	TEXTO MODIFICADO	JUSTIFICATIVA
Cláusula Oitava A representação sindical, na defesa do interesse público compartilha com o compromisso da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento de construir instrumentos que propiciem o controle social, eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados, de forma que possam desempenhar suas funções dentro do mais elevado nível de serviços públicos.	Cláusula Oitava. A representação sindical e o Governo Federal envidarão esforços na melhoria dos serviços aos usuários, acompanhando trimestralmente a evolução dos indicadores de qualidade da prestação dos serviços aos usuários e alcance das metas, ambos definidos na Negociação Coletiva em Mesa Nacional de Negociação Permanente.	Efetivar o art. 37, §3º da CF/88 que assegura a avaliação periódica, externa e interna, da qualidade dos serviços. Deve-se utilizar indicadores, metas, mensuração e avaliação de resultados para assegurar a efetividade do art. 37, §3º da CF/88.
Cláusula Nona. A representação sindical reconhece o acordo firmado neste Termo, entendendo que o mesmo tem valor para as partes até dezembro de 2010, comprometendo-se a desenvolver esforços para a conclusão, a bom termo, do processo de negociação.	Cláusula Nona. O alcance das metas traçadas para a qualidade da prestação dos serviços aos usuários é condição para assinatura de novo Termo de Acordo entre o Governo Federal e as entidades sindicais representativas dos servidores públicos federais.	Idem para justificativa anterior.
Cláusula Décima: Não há.	Cláusula Décima. A representação sindical, na defesa do interesse público compartilha com o compromisso da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, além de preservar os instrumentos listados nas cláusulas oitava e nona, de construir outros instrumentos que propiciem o controle social, eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados, de forma que possam desempenhar suas funções dentro do mais elevado nível de serviços públicos.	Idem para justificativa anterior.

Quadro 4- Comparação entre os textos original e modificado – Termo de acordo

Fonte: elaboração do autor a partir do termo de acordo PGPE (anexo E)

Os textos originais, tanto do anteprojeto da SRH –MPOG (SINAL, 2010a) quanto do termo de acordo para o caso PGPE (anexo E), foram preservados, à exceção de partes suprimidas e preenchidas com “x”. Somente as alterações realizadas, na forma de palavras ou sentenças, nos artigos e cláusulas estão sinalizadas na cor cinza.

O anteprojeto de lei e o termo de acordo, conforme as modificações mostradas anteriormente nos Quadro 3 e 4, são apresentados, respectivamente, na forma dos apêndices A e B.

Os textos-base, conforme adiantado, sofreram as devidas alterações para inserir elementos sociogerenciais, a partir dos estudos realizados na literatura e, em parte, identificados na pesquisa para o caso do Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual (IAMSPE) no período de 1983 a 1990.

Pode ser visto que as mudanças sugeridas operam no processo de negociação (meios) e no seu produto que é o termo de acordo coletivo (fins). Para finalizar, segue o Quadro 5 que, resumidamente, mostra o contraste entre o modelo proposto pela SRH/MPOG e o modelo proposto neste trabalho, realizado com base em fatos (os quatro casos estudados) e dados produzidos a partir da bibliografia consultada e dos resultados da pesquisa.

CONTRASTE ENTRE OS MODELOS	
MODELO PROPOSTO PELA SRH/MPOG	MODELO PROPOSTO NA MONOGRAFIA
Participação da sociedade (usuários) através do Observatório Social das Relações do Trabalho que atua de forma consultiva (passiva) quando provocado.	Participação efetiva da sociedade na negociação com a inclusão de uma terceira bancada, intitulada, social composta por membros eleitos da sociedade civil de forma autônoma para atuar na forma deliberativa (ativa) com a manutenção de um Observatório também independente.
Não há referência de uso de ferramentas, tais como indicadores, metas, mensuração e avaliação de resultados tanto para o anteprojeto de lei nº, de 2010 (SRH/MPOG) de negociação coletiva quanto para os acordos coletivos implementados nos casos do Banco Central e Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE).	Utilização de indicadores, metas, mensuração e avaliação dos resultados. Condicionamento: melhoria da qualidade da prestação dos serviços aos usuários como condição para assinatura de novo Termo de Acordo entre o Governo Federal e as entidades sindicais representativas dos servidores públicos federais.

Quadro 5- Contraste entre modelos - SRH/MPOG e monografia
Fonte: elaboração do autor a partir do estudo desenvolvido na monografia

Tendo sido apresentados (vide apêndices A e B) os modelos, na forma de minuta de anteprojeto de lei e também de termo de acordo coletivo, passa-se, na sequência, à conclusão do trabalho.

6 CONCLUSÃO

No universo pesquisado, conforme analisado na seção anterior, foi encontrada a participação da sociedade e usuários no relato do caso IAMSPE (1983-1990) que se deu através de uma Comissão Consultiva Mista e refletiu em melhorias nos serviços prestados.

A questão de pesquisa - como introduzir na negociação coletiva a sociedade civil, como terceiro ator no processo, de forma que a satisfação do usuário seja colocada como elemento principal da negociação?- foi, então, respondida neste trabalho com a conjugação de indicadores, metas, mensuração, avaliação e participação da sociedade na forma deliberativa sem interferência de governos como uma terceira bancada, que são requisitos que atendem conjuntamente à gestão pública gerencial e societal, e são premissas à hipótese de modelo que tem como fim, não somente a melhoria para servidores, mas também o acompanhamento da evolução dos acordos coletivos e a satisfação da sociedade e usuários do serviço público. Foi o que se procurou atender no modelo sociogerencial proposto e, dessa feita, o objetivo geral e os específicos também foram atendidos.

Há questões, entretanto, dentre outras, que não foram investigadas nesta pesquisa, mas merecem atenção acadêmica em futuros trabalhos, como exemplos: (1) a participação social na negociação coletiva como mediadora do processo e instância consultiva, (2) avaliação de resultados em relação a melhorias para a instituição e o governo, a (3) a influência política na negociação coletiva e (4) existência de padronização nas negociações e nos acordos coletivos. Outra questão a ser colocada é (5) a implementação prática do modelo sugerido no presente trabalho que também merece acolhida em pesquisa exploratória para confirmar, descartar ou aperfeiçoar o modelo proposto que, mesmo apresentado em um contexto já maduro de democracia no Brasil de hoje, é passível de resistências pelas partes interessadas.

As negociações coletivas e os 70 termos de compromissos assinados pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no período de 2003 a 2008, combinados com negociações efetuadas em períodos anteriores são um campo aberto, fonte para pesquisas quanto às influências políticas, participação da sociedade, formas de acordos coletivos, etc. Portanto, este trabalho não esgota o assunto. Trata-se de uma provocação inicial com limitações de tempo e espaço que, no entanto, tem a pretensão de contribuir para o projeto de lei a ser enviado ao Congresso Nacional e para aplicação às mesas de negociação, aos acordos coletivos e, além disso, disseminado às instituições governamentais e sociedade através de artigos, palestras e seminários. Também, espera-se contribuir para reflexão e estudos mais aprofundados em nível de mestrado ou doutorado.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DIAP. **Negociação coletiva: Governo deve encaminhar projeto de lei ao Congresso**. Publicado em: 23 abr. 2010. Disponível em:

<<http://www.diap.org.br/index.php/agencia-diap/12861-negociacao-coletiva-governo-deve-encaminhar-projeto-de-lei-ao-congresso>>. Acesso em: 23 mai. 2010.

AMARAL, Daniel Capaldo. **Arquitetura para Gerenciamento de Conhecimentos Explícitos sobre o Processo de Desenvolvimento de Produto**. 2002. 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18135/tde-23022006-101646/publico/Tese_Final_Entregue.pdf>. Acesso em: 26 out. 2010.

ALMEIDA, Cláudia Maria de; MONTEIRO, Antonio Miguel Vieira; CÂMARA, Gilberto. **Modelos de Simulação e Prognósticos de Mudanças de Uso do Solo Urbano: Instrumento para o Subsídio de Ações e Políticas Públicas Urbanas**. Artigo apresentado no XI Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional-ANPUR, Salvador, 23-27 de maio de 2005. Disponível em: <<http://www.xienanpur.ufba.br/142p.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2010.

BENEVIDES, Maria Victoria de Mesquita. **Cidadania e Democracia**. São Paulo: Centro de Estudos de Cultura Contemporânea. Lua nova Revista de Cultura e Política, n.33, 1994. Disponível em:< http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ZzYI_6IRO60C&oi=fnd&pg=PA5&dq=democracia&ots=uEtWqtKzUA&sig=5WbN_1vF4UzBG0vh4z2OId_k8RU#v=onepage&q=democracia&f=true >. Acesso em: 16 ago. 2010.

BRAGA, Douglas Gerson. **As democratizações das relações de trabalho no setor público e os interesses da cidadania**. Rede Observatório, 2002. Disponível em: <http://www.observatorio.nesc.ufrn.br/politic_t04.htm> . Acesso em: 16 jul. 2010.

BRAGA, Douglas Gerson. **Cartilha da negociação coletiva de trabalho no setor público**. São Paulo: Internacional de Serviços Públicos, ISP – Brasil, 2003. Disponível em: <http://www.ispbrasil.org.br/dentro/imagens/cartilha_negociacao.pdf>Acesso em:16 jul. 2010.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Ed. FIOCRUZ, 1998 (p.105-106, p.112, p.155).

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

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 05 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 08 ago. 2010.

BRASIL, Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 05 jun. 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 24 out. 2010.

BRASIL, Decreto-lei nº 314 de 13 de março de 1967. Define os crimes contra a segurança nacional, a ordem política e social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 13 mar. 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/1965-1988/Del0314.htm>. Acesso em: 08 ago. 2010.

BRASIL, Decreto-lei nº 1.632 de 04 de agosto de 1978. Dispõe sobre a proibição de greve nos serviços públicos e em atividades essenciais de interesse da segurança nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 04 ago. 1978. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del1632.htm>. Acesso em: 08 ago. 2010.

BRASIL, Lei nº 4.330 de 01 de junho de 1964. Regula o direito de greve, na forma do art. 158, da Constituição Federal. **Diário Oficial da União**, Brasília, 03 jun. 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1950-1969/L4330.htm>. Acesso em: 08 ago. 2010.

BRASIL, Lei nº 7.170 de 14 de dezembro de 1983. Define os crimes contra a segurança nacional, a ordem política e social, estabelece seu processo e julgamento e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 15 dez. 1983. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7170.htm>. Acesso em: 08 ago. 2010

BRASIL, Lei nº 7.783 de 28 de junho de 1989. Dispõe sobre o exercício do direito de greve, define as atividades essenciais, regula o atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 jun. 1989. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7783.htm>. Acesso em: 08 ago. 2010.

BRASIL, Lei nº 8.142 de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 31 dez. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9019.htm>. Acesso em: 08 ago. 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte, 7ª. Ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998. (p.4, p.72, p.74).

CARVALHO, Maria do Carmo A . A . **Participação Social no Brasil Hoje**. São Paulo: Polis Papers, n.2, 1998. Disponível em: <http://www.polis.org.br/obras/arquivo_169.pdf> . Acesso em: 18 jul. 2010.

CASTILHO PEREIRA, José Luciano de. **Negociação Coletiva - Greve- Poder Normativo**. 2005: Brasília, Tribunal Superior do Trabalho, artigos jurídicos. Disponível em: <<http://www.tst.gov.br/ArtigosJuridicos/GMLCP/NEGOCIACAOEPODERNORMATIVO.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2010.

CICONELLO, Alexandre. **A participação social como processo de consolidação da democracia no Brasil**. Oxfam Internacional, 2008. Estudo de caso escrito como contribuição ao livro From Poverty to Power: How Active Citizen Effective States can change de World. Disponível em:

<http://www.oxfam.org.uk/resources/downloads/FP2P/FP2P_Brazil_Social_participation_as_democracy_CS_PORTUGUESE.pdf> . Acesso em: 18 jul. 2010.

CONDSEF – Confederação dos trabalhadores no serviço público federal. **Termo de Acordo PGPE**. 2008. Disponível em:

<http://www.condsef.org.br/downloads/termo_compromisso_pgpe_em_25-03-08.pdf>.

Acesso em: 26 out. 2010.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. **A administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual**. Revista do Serviço Público, Brasília v. 51 n°3, p.40-73, jul./set. 2000. Disponível em: <

[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Coutinho51\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Coutinho51(3).pdf)>. Acesso em: 18 jul. 2010.

CRUZ, Eliane. **Saudações a quem tem coragem: dez experiências de negociação sindical no setor público**. São Paulo: Internacional de Serviços Públicos, ISP – Brasil, 2001. (p.29, p.32). Disponível em: <<http://www.ispbrasil.org.br/dentro/imagens/livro.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2010.

DEMARI, Melissa. **Negociação coletiva no serviço público**. Porto Alegre: Ed. Dom Quixote, 2007 (p.202).

DEMARI, Melissa. **A possibilidade da negociação coletiva entre servidores públicos e o Estado**. Jus Navigandi, Teresina, ano 14, n. 2046, 6 fev. 2009. Disponível em:

<<http://jus.uol.com.br/revista/texto/12289>>. Acesso em: 08 mai. 2010.

DIREITO DO ESTADO. **Supremo autoriza aplicação da lei geral de greve aos servidores públicos**. Salvador: Instituto Brasileiro de Direito Público –IBDP. Notícias, 26 out. 2007.

Disponível em:

<<http://www.direitodoestado.com.br/noticias/4896/Supremo-autoriza-aplica%C3%A7%C3%A3o-da-lei-geral-de-greve-aos-servidores-p%C3%BAblicos>>. Acesso em: 19 fev. 2010.

DIAS LOPES, Fernando. NEG2-NEGCOL – Negociação 2. Porto Alegre: [S.n.], 2009.

(Apostila da disciplina Negociação 2), Curso de Especialização em Negociação Coletiva,

Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (p.6-7). Disponível em: < <http://www.eavirtual.ea.ufrg.s.br/negcol>> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 31jul. 2010.

ECHENIQUE, Marcial (Org.). **Modelos matemáticos de la estructura espacial urbana: aplicaciones en América Latina**; Buenos Aires: SIAP, 1968.

FENAJUFE – Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União. **Justiça!** ano I, n.3, novembro 2008. Disponível em:< http://www.fenajufe.org.br/revista/Revista_Fenajufe_3_web.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2010.

FERREIRA, Duvanier Paiva; RIBEIRO, Idel profeta; ALVES, Charles Moura. **Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro**. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina,4-7nov. 2008.Disponível em:<<http://www.mp.gov.br/hotsites/seges/clad/documentos/duvanier.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2010.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas - RAE vol. 35 – n.2 - abril-junho 1995. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/488.pdf>>. Acesso em: 27 mai. 2010

GONÇALVES, Natália B.; BRETANHA, Rodolpho M.; POLIDORI, Maurício C. **Simulação de crescimento urbano e análise comparativa entre cidades pequenas no sul do Brasil e na Argentina**. Artigo apresentado no XVII Congresso de Iniciação Científica e X encontro de Pós-graduação, Pelotas, 11-14 de novembro de 2008. Disponível em: <http://www.ufpel.edu.br/cic/2008/cd/pages/pdf/CE/CE_01483.pdf>. Acesso em: 26 out. 2010.

HELOU FILHO, Esperidião Amin; OTANI, Nilo. **A utilização de indicadores na Administração Pública: a lei n°. 12.120/2002 do estado de Santa Catarina**. (p.8-9). Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/viewFile/1648/1395>> . Acesso em: 23 jun. 2010.

JAKOBSEN, Kjeld. **A negociação coletiva no mundo**. Observatório Social em Revista n.8, set. 2005 (p. 21-24). Disponível em:

<<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/images/stories/publicacoes/er8.pdf>>. Acesso em 07 ago. 2010.

JANINE RIBEIRO, Renato. **A democracia**. 3ª Ed., São Paulo: Publifolha, Coleção Folha Explica, 2008. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/publifolha/ult10037u351772.shtml>>. Acesso em: 19 ago. 2010.

JOHANSSON, H. J. et al. **Processos de negócios: como criar sinergia entre a estratégia de mercado e a excelência operacional**. São Paulo: Pioneira, 1995.

LEITE, Fernando César Lima; COSTA, Sely Maria de Souza. **Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica**. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 1, p. 92-107, jan./abr. 2007. Disponível em:

<http://www.sct.embrapa.br/publicacoes/FernandoLeite_CI.pdf>. Acesso em: 25 set. 2010.

LIMA FILHO, Ivan. **Negociação Coletiva**. Belém: Falangola, 1992.

LOPES, Otavio Brito. **Limites Constitucionais à Negociação Coletiva**. Revista Jurídica Virtual. Brasília, vol. 1 n. 9, fevereiro 2000. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_09/neg_coletiva_Otavio.htm>. Acesso em: 22 mai. 2010.

MARENCO, André; PINHEIRO, Ivan Antônio; KLERING, Luis Roque. EGS-NEGCOL - Estado, Governo e Sociedade. Porto Alegre: [S.n], 2009. (**Apostila da disciplina Estado, Governo e Sociedade, parte III**), **Curso de especialização em negociação Coletiva**, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (p.107). Disponível em: <<http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 10 mai. 2010.

MILANI, Carlos R. S. **O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e européias**. Revista de Administração Pública, vol. 42 nº 3, Rio de Janeiro, maio/junho 2008. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122008000300006&script=sci_arttext>.

Acesso em: 08 mai. 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. NEG1-NEGCOL – Negociação 1. Porto Alegre: [S.n.], 2009. **(Apostila da disciplina Negociação 1), Curso de Especialização em Negociação Coletiva**, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (p.38, p.107). Disponível em: < <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 10 mai. 2010.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Administração Pública Gerencial**. Rev, Direito, Rio de Janeiro, v.2, n.4, jul./dez.-1998. Disponível em: <http://www.camara.rj.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_admipublica.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2010.

NASCIMENTO, Elimar P. do. **Estado e sociedade no Brasil: novos padrões de relacionamento?** Brasília: CJF, 1997. Série monografia do Centro de Estudos Judiciários-CEJ, v. 4. Disponível em: <<http://www.cjf.jus.br/revista/seriemon04.htm>>. Acesso em: 07 ago. 2010.

NOVAES, A. G. **Modelos em planejamento urbano, regional e de transportes**. São Paulo: Editora Edgard Blücher, 1981.

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010**. Traduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Brasil. Disponível em: <http://www.mp.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520_estudo_OCDE.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2010.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Administração Pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. RAE, Vol 45, nº1, Jan./Mar. 2005a (p.36-49). Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/2025.pdf>>. Acesso em: 27 jun. 2010.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005b.

PEREIRA, Glauber Ruan Barbosa; ARAÚJO, Maria Valéria Pereira de. **Logística e o Marketing: a integração dos processos em busca da vantagem competitiva**. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 nov. 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/802.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2010

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Org). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ª. Edição, Rio de Janeiro, Ed. FGV, 1998.

PINHEIRO, Ivan Antônio. **Do Projeto à Monografia de Conclusão de Curso, texto 1**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Texto da disciplina de Metodologia Científica), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 27 jun. 2010.

RAMOS, Flávio; RUSCHMANN, Dóris Van de Meene; SAGI, Luciana Carla.

Fortalecimento institucional e aprendizagem organizacional da Fundação de Turismo do Estado do Mato Grosso do Sul: Projeto realizado no âmbito do Prodetur. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo v. 3, n. 2, p. 4-23, ago 2009. (p.10). Disponível em: <http://revistas.univerciencia.org/turismo/index.php/rbtur/article/view/146/228>>. Acesso em: 22 mai. 2010.

RIBEIRO, José Mendes. **Conselhos de saúde, comissões intergestores e grupos de interesses no Sistema Único de Saúde (SUS)**. Cadernos de Saúde Pública vol.13 n.1 Rio de janeiro Jan./Mar. 1997 (p.81-92). Disponível em: <http://www.scielosp.org/pdf/csp/v13n1/0226.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de Conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas. 1999 e 2005.

SINAL - Sindicato Nacional dos Funcionários do Banco Central. **Proposta de projeto de lei para regulamentação da negociação coletiva. SRH –MPOG, 2010a** . Disponível em: <http://www.sinal.org.br/email/minuta.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2010.

SINAL - Sindicato Nacional dos Funcionários do Banco Central. **Apito Brasil**. Edição nº48 de 20 abr. 2010b. Disponível em: http://www.sinal.org.br/informativos/apitobrasil/apito_brasil_show.asp?cod=6035&tipo=bra&data=&dt_dia=&dt_mes=5&dt_ano=&ativo=s>. Acesso em: 13 jul. 2010.

SINAL - Sindicato Nacional dos Funcionários do Banco Central. **Termo de Acordo do Banco Central do Brasil, 2008 a** . Disponível em:

<[http://www.sinal.org.br/cs_2005/Banco_Central - Termo de Acordo - BACEN.02 de ju..pdf](http://www.sinal.org.br/cs_2005/Banco_Central_-_Termo_de_Acordo_-_BACEN.02_de_ju..pdf)>. Acesso em: 26 out. 2010.

SINAL - Sindicato Nacional dos Funcionários do Banco Central. **Áudio das reuniões de negociação entre o sindicato nacional dos funcionários do Banco Central (Sinal) e o secretário de Recursos Humanos do MPOG nos dias 11, 12, 17 e 18 jun. 2008b.**

Disponível em: <http://www.sinal.org.br/audio/radiosinal_1.asp>. Acesso em: 26 fev. 2010.

SRH – MPOG- Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal.** Texto-base Nacional para a

Conferência Nacional de Recursos Humanos. 6 e 9 jul. 2009. (p.14-16). Disponível em:

<http://www.planejamento.gov.br/hotsites/conferencia/arquivos_down/Texto_Base_nacional.pdf> . Acesso em: 25 jun. 2010.

TEIXEIRA, Ana Claudia Chaves, (Org.). **Os sentidos da democracia e da participação.** São Paulo: Instituto Pólis, Revista Pólis, n. 47 128 pp, 2005. Anais do Seminário “Os Sentidos da Democracia e da Participação”; São Paulo, Jul. 2004. Disponível em:

<http://www.polis.org.br/obras/arquivo_144.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2010.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete.** Rio de Janeiro: Revan; Brasília, DF: ENAP, 2001.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modelling and Integration: Principles and Applications.** London: Chapman & Hall, 1996

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CALADO, Sônia Maria Rodrigues; MORAIS, Diogo Gonçalves Veras de; ARAÚJO, Stella Maria Medeiros de; LEÃO, Fernando Pontual de Souza. **Indicadores de qualidade na administração municipal: um estudo exploratório na prefeitura da cidade de Recife.** Revista de Administração Contemporânea *On-line version*

ISSN 1982-7849 Rev. adm. contemp. vol.4 no.1 Curitiba jan./abr. 2000. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000100005&script=sci_arttext&tlng=en> . Acesso em: 21 jul. 2010.

APÊNDICE A - MODELO DE PROJETO DE LEI Nº, DE 2010. (MP/SRH)

Dispõe sobre a negociação coletiva, afastamento sindical e o funcionamento da Mesa Nacional de Negociação Permanente no âmbito do Poder Executivo Federal.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES INTRODUTÓRIAS

Artigo 1º - A presente Lei tem por objetivo regulamentar o funcionamento da Mesa Nacional de Negociação Permanente do Governo Federal - MNNP, com o objetivo de promover a democratização das relações de trabalho entre servidores e o Estado e buscar a melhoria contínua dos serviços públicos prestados à sociedade;

Parágrafo único: A negociação coletiva dos servidores públicos do Poder Executivo Federal dar-se-á por intermédio da Mesa Nacional de Negociação Permanente, na forma estabelecida nesta lei.

CAPÍTULO II DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA MNNP

Artigo 2º - A Mesa Nacional de Negociação Permanente, atuará pautada pelos princípios da legalidade, finalidade, indisponibilidade do interesse público, moralidade, publicidade, transparência e liberdade sindical nos seguintes termos:

I - os processos de diálogo serão pautados pela boa fé, pelo reconhecimento das partes e pelo respeito mútuo.

II - a democracia por modelo e o diálogo por instrumento são condições insubstituíveis na MNNP;

III - o respeito à pluralidade de concepções políticas e ideológicas é pressuposto do processo de negociação coletiva, incluindo a exteriorização de idéias divergentes;

IV - a liberdade de expressão dos membros da MNNP é inconteste e incondicional;

V - O reconhecimento da liberdade sindical e associativa dos servidores públicos é amplo, geral e irrestrito, vedado ao governo federal qualquer interferência na Organização dos servidores públicos;

VI - é reconhecida a existência de interesses corporativos e dos conflitos decorrentes das relações de trabalho;

VI - é assegurada a liberdade de pauta dos assuntos atinentes aos servidores públicos;

VII - a promoção de intercâmbio e a incorporação do conhecimento sobre os servidores públicos será fomentada entre os signatários e participantes da MNNP;

IX - é reconhecido o direito de greve do servidor público;

X - é resguardada a participação dos usuários dos serviços públicos e da sociedade civil organizada na MNNP.

CAPÍTULO III

DOS PRECEITOS DEMOCRÁTICOS DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

Art. 3º - O processo de negociação coletiva observará os seguintes preceitos democráticos:

I - autonomia das partes;

II - ética e boa fé;

III - liberdade do exercício do mandato sindical para representação da coletividade dos servidores públicos;

IV - legitimidade da representação sindical com respeito à vontade soberana da maioria dos representados;

V - indisponibilidade do interesse público.

Parágrafo único: O rol descrito no suprime outros princípios e garantias fundamentais a serem observados por todos os membros da MNNP.

CAPÍTULO IV

TÍTULO II

DA COMPOSIÇÃO DA MESA NACIONAL DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE

Art. 4º - A Mesa Nacional de Negociação Permanente será formada por três bancadas, e um Observatório na seguinte conformidade:

I - bancada governamental;

II - bancada sindical;

III - bancada social.

IV - Observatório

§1º. A Coordenação Executiva caberá a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

§ 2º. Cada bancada será coordenada por um representante livremente eleito entre seus pares, vedada a interferência de qualquer ordem.

TÍTULO II DAS BANCADAS QUE COMPÕEM A MNPN

Art. 5º. A bancada governamental será formada por representantes dos ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão, Casa Civil da Presidência da República, Fazenda, Trabalho e Emprego, Previdência Social, Educação, Saúde e Secretaria Geral da Presidência.

Art. 6º. A bancada sindical será composta por até 13 (treze) entidades representativas dos servidores públicos de âmbito geral, que detenham representação nacional e congreguem proporcionalmente o maior número de servidores do Poder Executivo federal.

§ 1º - Em abril dos anos ímpares, a bancada sindical poderá propor alteração em sua composição, a ser homologada pelo Observatório Social das Relações do Trabalho, desde que observados os critérios do caput.

§ 2º - a ausência de representantes das bancadas não implica na suspensão dos trabalhos.

Art. 6ºA. A bancada social será composta por membros da sociedade civil organizada, entidade de âmbito nacional, com reconhecimento público e mais de 2 anos de funcionamento.

§ 1º Os membros serão eleitos autonomamente pela entidade sociedade civil organizada nos termos deste artigo, sem indicação de governos ou entidades sindicais e não poderão ser servidores públicos.

TÍTULO III DO OBSERVATÓRIO SOCIAL DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO

Art. 7º. O Observatório das Relações de Trabalho no Serviço Público é órgão permanente e de relevância pública, e terá por objetivo:

I - atuar como observador, instância consultiva e moderadora nos eventuais conflitos advindos das mesas de negociação coletiva;

II - analisar projetos de autorregulamentação de greve, com vistas à sua homologação; e III - desenvolver estudos e pesquisas na área das relações de trabalho no serviço público.

Art. 8º O Observatório das Relações de Trabalho será composto por 16 (dezesesseis) membros, na seguinte conformidade:

I - 4 (quatro) representantes da bancada sindical;

II 4 (quatro) representantes do governo;

III - 8 (oito) membros da sociedade civil organizada.

§ 1º para fins desta lei considera-se sociedade civil organizada entidades de âmbito nacional, com reconhecimento público e mais de 2 anos de funcionamento.

§ 2º Os membros eleitos dentre a sociedade civil organizada nos termos do inciso III não poderão ser servidores públicos.

§ 3º A indicação da totalidade dos membros eleitos da sociedade civil organizada para o Observatório será realizada de forma autônoma, sem indicações de governos ou entidades sindicais.

§ 4º A atividade dos observadores não será remunerada, e os custos de deslocamentos e diárias, quando houver, deverão ser suportados na integralidade pela sociedade civil organizada nos termos do § 3º deste artigo, pelo governo e pela entidade sindical quanto a cada um dos seus membros e representantes, respectivamente.

§ 5º - O observatório contará com 4 (quatro) suplentes indicados por proporção, vedada a figura de suplência pessoal.

Art. 9º - O mandato dos observadores será de 2 anos, admitida a recondução uma vez.

Art 10º - O quorum de deliberação do Observatório das Relações de Trabalho será de maioria simples.

CAPITULO III DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Art. 11. A negociação coletiva, processo de diálogo que se estabelece com vistas ao tratamento dos conflitos nas relações de trabalho, em especial: condições de trabalho, política salarial, seguridade social, direitos coletivos, melhoria do serviço público aos seus usuários,

plano de carreiras e necessidades funcionais coletivas, será exercida por intermédio da Mesa Nacional de Negociação Permanente e terá por objetivo:

- I - tratar os conflitos decorrentes das relações de trabalho;
- II - definir procedimentos para a explicitação de conflitos; e
- III - firmar compromissos em que as representações compartilhem a defesa do interesse público e que propiciem a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade, no bojo dos princípios da solidariedade e da cooperação.

Parágrafo único: é assegurada a liberdade de pauta dos partícipes, o direito à apresentação formal de pleitos, o estabelecimento prévio de prazos regimentais e o acesso amplo e irrestrito a procedimentos de defesa de direitos, interesses ou demandas.

IV- Definir indicadores e metas para acompanhamento da qualidade da prestação dos serviços aos usuários pela sociedade.

V- Acompanhar trimestralmente a evolução dos indicadores de qualidade da prestação dos serviços aos usuários.

Art. 12. A Mesa Nacional de Negociação permanente reunir-se-á toda última quinta-feira do mês, onde será apresentada pauta conjunta de reivindicações e temas para debate.

Art, 13. Caberá ao Presidente da República homologar ou aditar as proposições apresentadas pelo sistema de negociação permanente.

Parágrafo único. A atribuição de que trata o caput poderá ser exercida por delegação de Competência.

CAPÍTULO IV DO AFASTAMENTO SINDICAL

Art 14. Para atender o disposto nesta lei, fica assegurado aos servidores do Poder Executivo Federal, o afastamento dos respectivos cargos ou funções exercidos, quando investidos em mandato de dirigente sindical ou classista, observados os seguintes limites:

- I - para entidade de classe ou fiscalizadora de profissão que congregue, no mínimo, 600 (seiscentos) servidores do Poder Executivo Federal associados, será assegurado o afastamento de 1 (um) dirigente, desde que o número de cargos da categoria esteja por lei limitado a menos de 2.000 (dois mil) servidores;

II - para entidade de classe ou fiscalizadora de profissão que congregue, no mínimo, 2.000 (dois mil) servidores do Poder Executivo Federal associados, será assegurado o afastamento de 2 (dois) dirigentes;

III - para entidade de classe ou fiscalizadora de profissão que congregue, no mínimo, 2.500 (dois mil e quinhentos) servidores do Poder Executivo Federal associados, será assegurado o afastamento de 3 (três) dirigentes;

IV - para entidade de classe ou fiscalizadora de profissão cujo número de servidores do Poder Executivo Federal associados seja superior a 4.000 (quatro mil), será assegurado o afastamento de mais 1 (um) dirigente para cada grupo de 1.000 (um mil) associados, obedecido o limite máximo de 18 (dezoito) afastamentos.

Art. 15 - São requisitos para autorização do afastamento:

I - quanto à entidade:

- a) estar registrada no Registro Público competente;
- b) ter como objetivo a representação de servidores do Poder Executivo Federal ou, ainda, a fiscalização profissional de categorias integrantes do serviço público federal;
- c) possuir e manter o número de associados previsto no artigo ___ desta lei;
- d) arcar com o custeio de 50% (cinquenta por cento) da remuneração referente ao afastamento.

II - quanto ao servidor:

- a) ser estável;
- b) ter sido eleito e empossado no cargo de direção da entidade.

Art. 16 - A competência para decisão dos pedidos de afastamento de que trata esta lei é do Secretário de Recursos Humanos.

Art. 17 - Enquanto perdurar o afastamento, o servidor:

I - perceberá o vencimento ou salário e as demais vantagens e direitos do cargo ou função, exceto os valores relativos a adicional de insalubridade, gratificação ou adicional por serviço noturno, gratificação de difícil acesso, gratificação por plantões em fins de semana, horas suplementares de trabalho, gratificação de função e gratificação de gabinete não tornadas permanentes, bem como adicional de função não incorporado;

II - não poderá ser despedido, exonerado ou dispensado, salvo a pedido, por infração disciplinar ou por justa causa, observado o disposto no inciso VIII do artigo 8º da Constituição Federal;

III - continuará contribuindo para a previdência social, na forma da legislação em vigor.

Art. 18 - O período de afastamento será considerado de efetivo exercício para todos os efeitos legais.

§ 1º - Para efeito de mobilidade na carreira, o servidor afastado nos termos desta lei receberá a pontuação com base na melhor nota obtida nos 3 (três) últimos anos anteriores ao afastamento.

§ 2º - Será causa de cessação automática do afastamento, a perda ou a interrupção no exercício do mandato, devendo a entidade comunicar o fato à Secretaria de Recursos Humanos no prazo improrrogável de 5 (cinco) dias.

Art. 19 Para fins de cálculo de afastamento destinado ao exercício de mandato sindical ou classista em entidades federativas, será levado em consideração 50% (cinquenta por cento) do número total de associados nas bases das entidades filiadas, limitado ao número de 7 (sete) afastamentos por entidade, na seguinte conformidade:

I - 1 dirigente afastado para o mínimo de 1.200 (um mil e duzentos) associados;

II - 2 dirigentes afastados para o mínimo de 4.000 (quatro mil) associados;

III - 3 dirigentes afastados para o mínimo de 5.000 (cinco mil) associados;

IV - 4 dirigentes afastados para o mínimo de 8.000 (oito mil) associados;

V - 5 dirigentes afastados para o mínimo de 10.000 (dez mil) associados;

VI - 6 dirigentes afastados para o mínimo de 12.000 (doze mil) associados;

VII - 8 dirigentes afastados para o mínimo de 14.000 (catorze mil) associados;

Art. 20 A Secretaria de Recursos Humanos manterá registro cadastral dos afastamentos concedidos na forma desta lei, com referência às entidades sindicais ou classistas e a cada servidor afastado.

CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 21 As entidades que compõe a Mesa Nacional de Negociação Permanente poderão ser excluídas:

I - a pedido;

II – pela prática de ato atentatório aos princípios que regem a MNPP;

§ 1º No caso previsto no inciso I, o pedido deve ser formulado de forma inequívoca e por mandatário competente para a representação da entidade;

§ 2º No caso previsto no inciso II, a exclusão será realizada mediante concordância entre as bancadas do governo, sindical e social, ouvido o Observatório das Relações do Trabalho resguardado amplo direito de defesa e de contraditório.

Art. 22 Fica autorizada a promoção de intercâmbios e parcerias com governos e entidades sindicais e associativas de outros entes e âmbitos da federação, inclusive de âmbito internacional e/ou estrangeiro.

Art. 23 Revogações

Art. 24 Esta lei entra em vigor após decorridos sessenta dias de sua publicação oficial.

APÊNDICE B - MODELO DE TERMO DE ACORDO

Define os Termos do Acordo resultante das negociações havidas entre o Governo Federal e as entidades sindicais representativas dos servidores públicos federais, para fins de definição de nova estrutura remuneratória para os servidores integrantes da carreira
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Pelo presente Termo de Acordo, de um lado, a representação governamental, neste ato, composta pelo MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e, de outro, as entidades sindicais representativas dos servidores públicos federais, XXXXXXXXXXXXX, têm como justo e acordado o seguinte:

Cláusula Primeira. Os servidores do XXXXXXXXXXXXX de que trata a Lei nºXXXXX, de XX de XXXXX de XXXX, após a vigência da tabela em XXXXX de 20XX, farão jus à nova estrutura remuneratória composta de XXXXX e gratificação de desempenho, conforme o Anexo I deste Termo.

Cláusula Segunda. A XXXXX, de que trata a cláusula primeira, terá a sua regulamentação encaminhada no prazo de 60 (sessenta) dias, contados da vigência do instrumento legal que instituir a nova estrutura remuneratória.

Parágrafo Primeiro: A Gratificação de Desempenho terá valor correspondente a até 100 (cem) pontos, sendo 80 pontos a título de desempenho institucional e até 20 pontos, correspondentes à avaliação individual apurada mediante avaliação de desempenho, devido aos servidores ativos, sem curva forçada, sendo devida aos aposentados e pensionistas no valor correspondente a 30 (trinta) pontos. Até a regulamentação da avaliação individual os servidores ativos perceberão o valor correspondente à pontuação decorrente da avaliação de desempenho institucional, limitado a 80 pontos.

Parágrafo Segundo: As partes se comprometem a constituir Grupo de Trabalho para debater e elaborar os critérios e parâmetros das avaliações institucional e individual, logo após a entrada em vigor do instrumento legal.

Cláusula Terceira. A representação governamental encaminhará à Casa Civil da Presidência da República proposta de instrumento legal que contemple a reestruturação de tabelas remuneratórias dos servidores do xxxxx.

Cláusula Quarta. A representação governamental compromete-se implementar os efeitos financeiros da estrutura remuneratória constante do Anexo I deste termo, nos seguintes prazos: xxxxx de 20xx; xxxxxx de 20xx e xxxxx de 20xx.

Cláusula Quinta. A representação governamental compromete-se a debater xxxxxxxxx, no exercício de 20xx.

Parágrafo Único: a representação governamental compromete-se a analisar e avaliar demandas no tocante à recomposição da força de trabalho no âmbito da administração pública federal.

Cláusula Sexta. As partes se comprometem a constituir Grupo de Trabalho para debater e elaborar propostas relativas aos seguintes benefícios: xxxxxxxxxxxx, xxxxxxxxxxxx e xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx .

Cláusula Sétima. A representação sindical reconhece que o acordo é um avanço, ressalvando, contudo que a proposta xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Cláusula Oitava. A representação sindical e o Governo Federal envidarão esforços na melhoria dos serviços aos usuários, acompanhando trimestralmente a evolução dos indicadores de qualidade da prestação dos serviços aos usuários e alcance das metas, ambos definidos na Negociação Coletiva em Mesa Nacional de Negociação Permanente.

Cláusula Nona. O alcance das metas traçadas para a qualidade da prestação dos serviços aos usuários é condição para assinatura de novo Termo de Acordo entre o Governo Federal e as entidades sindicais representativas dos servidores públicos federais.

Cláusula Décima. A representação sindical, na defesa do interesse público compartilha com o compromisso da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, além de preservar os instrumentos listados nas cláusulas oitava e nona, de construir outros

instrumentos que propiciem o controle social, eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados, de forma que possam desempenhar suas funções dentro do mais elevado nível de serviços públicos.

Cláusula Décima Primeira. A representação sindical reconhece o acordo firmado neste Termo, entendendo que o mesmo tem valor para as partes até dezembro de 20xx, comprometendo-se a desenvolver esforços para a conclusão, a bom termo, do processo de negociação.

E, por fim, tendo-se por justo e acordado as cláusulas e condições constantes deste Termo, assinam o presente documento.

Brasília, xxx de xxxx de 20xx.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Secretario de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Sindicato XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Sindicato XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

ANEXO A – RESUMO DAS CONQUISTAS NO GOVERNO MONTORO

NEGOCIAÇÕES DO FUNCIONALISMO PÚBLICO ESTADUAL COM O GOVERNO MONTORO (1982-1987)

Resumo das conquistas obtidas nos processos de negociação e nas greves, transcritas do trabalho organizado por Cruz (2001), p. 18-19:

[...] “As conquistas relativas à liberdade sindical, tema fundamental e sempre presente nas lutas do funcionalismo, integraram o acordo referente a Direitos Sindicais, consignadas no documento “*Liberdade de Organização Sindical para os Servidores Públicos*”, em que o governo do estado reconhecia a legitimidade da interlocução das entidades representantes do funcionalismo público e do Grupo dos 19. O documento assegurava a todas as entidades do funcionalismo público os seguintes direitos:

1. Total liberdade de distribuição de material gráfico (boletins, cartazes, carta aberta) das entidades em qualquer unidade do serviço público estadual.
2. Acesso dos representantes eleitos de cada associação a qualquer local de trabalho de sua categoria.
3. Direito de realizar reuniões da Associação nos locais de trabalho, com total liberdade para a convocação e divulgação da reunião, devendo as chefias ser previamente notificadas da data e horário.
4. Total respeito à Lei de Afastamento de dirigentes sindicais, com encaminhamento imediato dos processos, tão logo solicitados pela entidade.
5. Manutenção do desconto em folha pela Prodesp, órgão do governo estadual, que, entre outras tarefas e competências, é responsável pela preparação da folha de pagamento dos servidores públicos estaduais.
6. Completa estabilidade no emprego para todos os dirigentes eleitos das associações – diretores, representantes por local de trabalho e conselheiros.
7. Amplo direito de defesa para todo e qualquer servidor que receba advertência, punição ou transferência identificada como fruto de perseguição política, cabendo à associação representativa do servidor mediar a negociação entre o setor a que o servidor pertence e a chefia responsável.

A mobilização e organização dos servidores redundou ainda em outras conquistas importantes:

- _ Fixação, durante o governo Montoro, da data base dos servidores em primeiro de janeiro, com direito a negociações preliminares de reajustes e reposições de perdas.
- _ Reajuste semestral, com reposição da inflação, segundo os cálculos do INPC, embora o reajuste conquistado nem sempre representasse 100% do índice de inflação divulgado pelo INPC.
- _ Adicional noturno:
 - Das 19 às 24 h – 10% sobre o salário
 - Das 24 às 5 h – 20% sobre os salário.
- _ Adicional de insalubridade para os trabalhadores da saúde, com índices de 10%, 20% e 40%, avaliado em função da complexidade dos setores de trabalho.
- _ Plano de Carreira para os trabalhadores das universidades, gerando um reajuste dos salários de 80 % a 300%.
- _ Contagem, para os professores, de tempo corrido, para todos os fins e efeitos.”(sic)[...]

ANEXO B – PRINCIPAIS CONQUISTAS DO CASO IAMSPE
O SISTEMA PERMANENTE DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE
TRABALHO NO INSTITUTO DE ASSISTÊNCIA MÉDICA AO
SERVIDOR PÚBLICO ESTADUAL – IAMSPE (1983-1990)

As principais conquistas transcritas do trabalho organizado por Cruz (2001), p. 27-28:

[...]

“_ A democratização da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho– CIPA, em cuja presidência foi empossado o candidato livremente eleito. Anteriormente, o presidente da CIPA era indicado pela administração. Foi possível elaborar um mapa de risco, que permitiu o remanejamento de funcionários expostos a riscos relativos à saúde.

_ A Comissão Processante, por sua vez, existente no IAMSPE e em outras autarquias, ganhou novo formato e importante papel na democratização das relações de trabalho.

Para a apuração de punições aplicadas aos funcionários, foi estabelecido um novo procedimento. Um chefe, quando pune um funcionário, deve deixar consignado, em documento escrito, o motivo da punição, além de fornecer ao funcionário um formulário da Comissão Processante, a fim de que ele possa apresentar de pronto a sua defesa. A partir daí, a punição torna-se, ou não, um processo administrativo. No caso de se instaurar processo, a Comissão Processante será o espaço para o julgamento.

Essa Comissão, desde o período de sua democratização, é presidida pelo Procurador do Estado, desde então Sérgio Bretas. Compõe-se de:

_ Um médico responsável, quando do depoimento, pela avaliação das condições psíquicas dos funcionários e de outras pessoas envolvidas.

_ Uma enfermeira encarregada de analisar as condições de trabalho às quais o funcionário estava submetido.

_ Um advogado indicado pela administração.

_ Um advogado indicado pelas entidades de classe.

_ Dois defensores, um designado pela Associação dos Funcionários do IAMSPE e um indicado pelo Sindaúde/SP

Quando se estabelece processo administrativo, realiza-se audiência com o acompanhamento do defensor ou advogado da entidade de classe e dos representantes da administração. Avalia-se a punição, a defesa apresentada pelo funcionário, para, então chegar-

se a um veredicto. Se este desagradar a uma das partes, cabe recurso à Mesa de Negociação Coletiva.

Como resultado da democratização desse espaço, as punições impostas pelas chefias, antes corriqueiras, diminuíram sensivelmente: desde então, nenhum funcionário é punido sem que sua entidade de classe seja imediatamente acionada.

Outras conquistas importantes

Diversas outras conquistas trouxeram efetivas melhoras para a qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos estaduais do IAMSPE:

- _ redução da jornada de trabalho de 7 para 6 horas;
- _ tíquete-refeição;
- _ cesta básica;
- _ assinatura de protocolo em que o IAMSPE se comprometia a pagar o salário dos funcionários em licença médica, enquanto o INSS não liberava o respectivo pagamento, devendo o funcionário, posteriormente, ressarcir a Instituição;
- _ permissão de acompanhante para pacientes internados, que dava mais tranquilidade ao paciente e aos familiares, além de ajudar na recuperação;
- _ permissão de acompanhante para pacientes em observação no Pronto Socorro;
- _ pagamento pelo trabalho dos preceptores médicos, enfermeiras, assistentes sociais etc. e de todos os responsáveis por estagiários e residentes, uma vez que o IAMSPE é um hospital escola;
- _ realização de curso de Auxiliar de Enfermagem para os atendentes de enfermagem, quando da extinção dessa profissão, em 1986.

Outros setores do Hospital também procuraram a Mesa de Negociação, como foi o caso dos residentes, que reivindicavam principalmente moradia, alimentação e qualidade de ensino.” (sic)[...]

ANEXO C – INDICADORES IAMSPE

INDICADORES	1987	1988	1989	1990
INTERNAÇÕES				
Leitos disponíveis	1.007	947	928	880
Taxa média de ocupação	60,91	71,05	74,80	78,43
Média de permanência	10,94	10,59	10,67	111,00
Número de Internações	23.777	23.074	23.597	22.710
Média mensal Paciente/Leito	2,36	2,43	2,54	2,58
AMBULATORIAIS				
Consultas	481.359	403.482	403.343	457.247
Cirurgias	21.654	25.045	29.307	33.734
Total	503.013	428.527	432.650	490.971
SISTEMA-PORTA				
Pronto-socorro	115.815	129.567	175.717	190.271
Pronto atendimento	-	-	58.561	77.459
Total	115.815	129.567	175.717	190.271
OUTROS				
Atendimento domiciliar	6.804	6.444	7.584	8.100
Hospital retaguarda	816	732	1.248	1.440

Tabela 1 - Demonstrativo dos indicadores da produção hospitalar IAMSPE

Fonte: Tabela em formato de quadro. Extraído sem modificações do original em BRAGA, 1998, p.112.

ANEXO D – TERMO DE ACORDO BANCO CENTRAL DO BRASIL

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

Secretaria de Recursos Humanos

TERMO DE ACORDO

Define o Termo de Acordo resultante das negociações havidas entre o Governo Federal e as entidades sindicais representativas dos servidores da Carreira de Especialista do Banco Central do Brasil, para fins de definição de nova estrutura remuneratória e renegociação do Termo de Compromisso firmado em 26 de novembro de 2007.

Pelo presente Termo de Acordo, de um lado, a representação governamental, neste ato, composta pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MP e pelo Banco Central do Brasil, e de outro, as entidades que representam os servidores do Banco Central do Brasil, que ao final assinam, têm como justo e acordado o seguinte:

Cláusula Primeira. O presente acordo é resultado de renegociação dos termos do compromisso, firmado em 26 de novembro de 2007.

§ 1º. Aplicados os reajustes previstos para ocorrer em dezembro de 2007 e janeiro de 2008, nos moldes do então compromissado, o resultado é o que corresponde à tabela anexa ao presente termo.

§ 2º. A diferença apurada entre a remuneração vigente e aquela que consta da tabela anexa, será paga, em parcela única, retroativamente à março de 2008 até a instituição do novo modelo remuneratório de que tratam as Cláusulas Segunda a Quinta.

Cláusula Segunda. O presente Termo de Acordo visa também assegurar a melhoria da remuneração dos servidores da Carreira de Especialista do Banco Central do Brasil, ocupantes dos cargos de Analista do Banco Central do Brasil e Técnico do Banco Central do Brasil, de que trata a Lei 9.650, de 27 de maio de 1998, na forma da tabela constante do anexo ao presente instrumento, com efeitos financeiros a partir de julho de 2008; julho de 2009 e julho de 2010.

Cláusula Terceira. A representação governamental encaminhará à Casa Civil da Presidência da República proposta de instrumento legal que contemple a reestruturação de tabela remuneratória dos servidores da Carreira de Especialista do Banco Central do Brasil.

Cláusula Quarta. O debate sobre a mudança da estrutura remuneratória tem como ponto de partida a transformação das remunerações estabelecidas por intermédio da Lei 9.650, de 27 de maio de 1998.

Cláusula Quinta. A partir da entrada em vigor do diploma legal cujo processo legislativo será iniciado pelo Poder Executivo no mês de julho de 2008, o subsídio passa a ser o novo modelo de remuneração dos servidores da Carreira de Especialista do Banco Central do Brasil, ocupantes dos cargos de Analista do Banco Central do Brasil e Técnico do Banco Central do Brasil, de que trata a Lei 9.650, de 27 de maio de 1998.

Parágrafo único. A remuneração por subsídio aplicar-se-á às aposentadorias e pensões, nos termos da Constituição Federal, ressalvadas as situações alcançadas pela Lei 10.887, de 18 de junho de 2004.

Cláusula Sexta. O governo implementará novo mecanismo de avaliação de desempenho (individual e institucional) como condição para progressão e promoção na carreira.

Parágrafo único. O novo mecanismo de avaliação terá sua regulamentação encaminhada em 60 (sessenta) dias contados da vigência do instrumento legal que instituir a reestruturação remuneratória. Eventual atraso no processo de regulamentação não implicará prejuízos funcionais ou financeiros, e nesta hipótese serão aplicadas as regras ora vigentes.

Cláusula Sétima. O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á por meio de sistema de avaliação de desempenho, e levará em conta o mérito e o tempo de efetivo exercício dos seus

integrantes no cargo, além do resultado da avaliação institucional dos órgãos onde estiverem lotados.

Parágrafo único. Considera-se progressão a passagem do servidor para o padrão de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e promoção a passagem do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro padrão da classe imediatamente superior.

Cláusula Oitava. Para fins de progressão, serão considerados os resultados da avaliação de desempenho individual do servidor.

§ 1º Ato do Poder Executivo determinará o percentual obtido na avaliação de desempenho individual:

I. a partir do qual o servidor progredirá a cada 12 (doze) meses de efetivo exercício no padrão em que se encontra; e

II. abaixo do qual o servidor somente progredirá se observado o interstício de 24 (vinte e quatro) meses de efetivo exercício no padrão em que se encontra.

§ 2º A obtenção de percentual situado entre os limites referidos nos incisos I e II do § 1º fará com que o servidor progrida com 18 (dezoito) meses de efetivo exercício no padrão em que se encontra.

Cláusula Nona. Para fins de promoção e progressão será estruturado sistema de desenvolvimento na carreira cuja forma, condições e critérios gerais serão definidos em regulamento.

Parágrafo único. A construção do regulamento a que se refere o caput será objeto de negociação entre as partes signatárias.

Cláusula Décima. A representação sindical, na defesa do interesse público, compartilha o compromisso da SRH/MP de construir conjuntamente instrumentos de trabalho que propiciem o controle social, a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados pelo órgão, de

forma que possam desempenhar suas competências dentro do mais elevado nível, na defesa dos interesses da sociedade e do Estado Brasileiro.

Cláusula Décima Primeira. O grupo de trabalho previsto na Cláusula Terceira do termo de compromisso firmado em 26 de novembro de 2007, e instituído no Banco Central do Brasil por meio da Portaria 43.263/2008, será reestruturado, mediante ato conjunto do Banco Central do Brasil e da SRH/MP, de forma a contemplar, na revisão da estrutura da Carreira de Especialista do Banco Central do Brasil, a revisão de atribuições, a análise de relação salarial entre os cargos observados os distintos papéis de cada um deles e a complementariedade de atribuições e ainda a exigência de nível superior de escolaridade como requisito de ingresso no cargo de Técnico do Banco Central do Brasil, para ser implementado até a conclusão dos trabalhos do grupo de trabalho.

Parágrafo único. O grupo de trabalho de que trata o caput, sob a supervisão da SRH/MP e coordenação do Banco Central do Brasil, deverá funcionar até janeiro de 2009, e suas conclusões poderão indicar, inclusive, a necessidade de revisão dos termos do presente acordo.

Cláusula Décima Segunda. As partes se comprometem a desenvolver esforços para o cumprimento deste Termo de Acordo, entendendo que o mesmo tem valor para as partes até 2010, comprometendo-se a desenvolver esforços para a conclusão, a bom termo, do processo de negociação.

Cláusula Décima Terceira. Implementados os reajustes referentes a julho de 2009, neste mesmo mês, as partes se comprometem a revisar o prazo de vigência e reapreciar os termos e condições para pagamento dos reajustes previstos para julho de 2010 tendo em consideração o desempenho das condições macroeconômicas e fiscais da economia brasileira.

§ 1º A avaliação do desempenho do cenário macroeconômico e fiscal da economia brasileira considerará, dentre outros, os seguintes indicadores:

I. taxa real do crescimento do Produto Interno Bruto, medido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no período 2008 e do primeiro trimestre de 2009;

II. comportamento do Índice de Preços ao Consumidor – Amplo (IPCA) conforme apontado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no exercício de 2008 e nos primeiros seis meses de 2009;

III. evolução das despesas da União com Pessoal e Encargos Sociais, em termos de percentuais do PIB, no período de 2008 a 2009;

IV. o crescimento real da arrecadação de receitas não vinculadas.

§ 2º A reapreciação de que trata o caput poderá resultar, inclusive, na antecipação do prazo de vigência dos reajustes previstos para julho de 2010.

Cláusula Décima Quarta. A Secretaria de Recursos Humanos/MP fará publicar ato administrativo cuidando da liberação de ponto de servidores, das entidades signatárias, que tenham participado do processo de negociação entre outubro de 2007 e junho de 2008.

E, por fim, tendo-se por justas e acordadas as cláusulas e condições constantes deste Termo, assinam o presente documento.

Brasília, 2 de julho de 2008.

DUVANIER PAIVA FERREIRA
Secretário de Recursos Humanos – MP

ANTHERO DE MORAES MEIRELLES
Diretor de Administração do Banco Central do Brasil

DAVID FALCÃO
Sindicato Nacional dos Funcionários do Banco Central do Brasil – SINAL

ANTONIO RÊGO DE ABREU
Sindicato Nacional dos Técnicos do Banco Central do Brasil – SINTBACEN

EDISON VITOR CARDONI
Sindicato dos Servidores Públicos Federais no DF – SINDSEP/DF

**ANEXO E - TERMO DE ACORDO PLANO GERAL DE CARGOS DO PODER
EXECUTIVO (PGPE)**

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO.

Secretaria de Recursos Humanos

Departamento de Relações de Trabalho

Coordenação – Geral de Negociação e Relações Sindicais.

Esplanada dos Ministérios, Bloco “C”, 7º andar.

Cep: 70046-900 – Brasília-DF.

Define os Termos do Acordo resultante das negociações havidas entre o Governo Federal e as entidades sindicais representativas dos servidores públicos federais, para fins de definição de nova estrutura remuneratória para os servidores integrantes do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE.

Pelo presente Termo de Acordo, de um lado, a representação governamental, neste ato, composta pelo MP - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e, de outro, as entidades sindicais representativas dos servidores públicos federais, CUT – Central Única dos Trabalhadores e CONDSEF – Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal, tem como justo e acordado o seguinte:

Cláusula Primeira. Os servidores do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE, de que trata a Lei nº 11.490, de 20 de junho de 2007, após a vigência da tabela em janeiro de 2009, farão jus à nova estrutura remuneratória composta de vencimento básico e gratificação de desempenho, conforme o Anexo I deste Termo.

Cláusula Segunda. A Gratificação de Desempenho, de que trata a cláusula primeira, terá a sua regulamentação encaminhada no prazo de 60 (sessenta) dias, contados da vigência do instrumento legal que instituir a nova estrutura remuneratória.

Parágrafo Primeiro: A Gratificação de Desempenho terá valor correspondente a até 100 (cem) pontos, sendo 80 pontos a título de desempenho institucional e até 20 pontos, correspondentes à avaliação individual apurada mediante avaliação de desempenho, devido aos servidores ativos, sem curva forçada, sendo devida aos aposentados e pensionistas no valor correspondente a 30 (trinta) pontos. Até a regulamentação da avaliação individual os servidores ativos perceberão o valor correspondente à pontuação decorrente da avaliação de desempenho institucional, limitado a 80 pontos.

Parágrafo Segundo: As partes se comprometem a constituir Grupo de Trabalho para debater e elaborar os critérios e parâmetros das avaliações institucional e individual, logo após a entrada em vigor do instrumento legal.

Cláusula Terceira. A representação governamental encaminhará à Casa Civil da Presidência da República proposta de instrumento legal que contemple a reestruturação de tabelas remuneratórias dos servidores do PGPE.

Cláusula Quarta. A representação governamental compromete-se implementar os efeitos financeiros da estrutura remuneratória constante do Anexo I deste termo, nos seguintes prazos: março de 2008; janeiro e julho de 2009; julho de 2010; e julho de 2011.

Cláusula Quinta. A representação governamental compromete-se a debater as Diretrizes Gerais de Planos de Carreira do Executivo, ainda no exercício de 2008.

Parágrafo Único: a representação governamental compromete-se a analisar e avaliar demandas no tocante à recomposição da força de trabalho no âmbito da administração pública federal.

Cláusula Sexta. As partes se comprometem a constituir Grupo de Trabalho para debater e elaborar propostas relativas aos seguintes benefícios: auxílio alimentação, auxílio creche e saúde suplementar do servidor público.

Cláusula Sétima. A representação sindical reconhece que o acordo é um avanço, ressalvando, contudo que a proposta não abarca todas às bandeiras de lutas históricas das entidades: CUT – Central Única dos Trabalhadores e CONDSEF – Confederação dos Trabalhadores no Serviço

Público Federal, em especial a questão dos aposentados e pensionistas.

Cláusula Oitava A representação sindical, na defesa do interesse público compartilha com o compromisso da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento de construir instrumentos que propiciem o controle social, eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados, de forma que possam desempenhar suas funções dentro do mais elevado nível de serviços públicos.

Cláusula Nona. A representação sindical reconhece o acordo firmado neste Termo, entendendo que o mesmo tem valor para as partes até dezembro de 2010, comprometendo-se a desenvolver esforços para a conclusão, a bom termo, do processo de negociação.

E, por fim, tendo-se por justo e acordado as cláusulas e condições constantes deste Termo, assinam o presente documento.

Brasília, 25 de março de 2008.

DUVANIER PAIVA FERREIRA

Secretario de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

LUCIA REGINA DOS SANTOS REIS

CUT Nacional

JOSEMILTON MAURICIO DA COSTA

CONDSEF – Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal

ANEXO F – OUTRAS REFERÊNCIAS PARA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

1- Sistema de Negociação Permanente da Prefeitura Municipal de São Paulo – SINP –SP¹

Metodologia participativa de tratamento de conflitos e de encaminhamento de demandas relacionadas aos servidores públicos municipais. Essa metodologia se encontra formalizada em convênio, firmado entre o Executivo Municipal e as entidades sindicais representativas dos servidores municipais.

Atuam no SINP a representação governamental, a representação sindical e a representação da sociedade. A participação da sociedade se dá através de instância consultiva, que é constituída por representações da sociedade e por instituições do poder público, tem função moderadora, participa das reuniões, opina, emite pareceres e pauta as Mesas de Negociação. Também podem ser chamadas a mediar e até mesmo a arbitrar conflitos, em condições específicas, previamente acordadas.

2- Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS²

O Relatório de Atividades da Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS informa, no período de junho de 2003 a novembro de 2004, que dentre as atividades houve elaboração de um plano de trabalho que estabelecia uma agenda de prioridades, prazos e metas (não detalhado no referido relatório).

[...] a negociação coletiva na previdência e na saúde parece estar de fato institucionalizada, uma vez que há instrumentalização por ferramentas legais (constituição e normas específicas).

Por outro lado, é possível questionar a concretização das metas estipuladas, quando se analisa que, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, pouco parece ter sido solucionado, uma vez que os problemas são bastante similares ao longo desta trajetória. (DIAS LOPES, 2009, p.44)

¹Fonte: DIAS LOPES, Fernando. NEG2-NEGCOL – Negociação 2. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila da disciplina Negociação 2), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. p. 24-27, com modificações, a partir do texto de Douglas Gerson Braga “Conhecendo o Sistema de Negociação Permanente da Prefeitura Municipal de São Paulo SINP/SP”. Disponível em: < <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 31 jul. 2010

²Fonte: *ibidem*, p.41-44, com modificações, a partir do texto de Cruz (2001).

3- Modelo apresentado por Douglas Braga³

Douglas Braga, após análise de experiências sobre negociação coletiva no setor público, sugere um modelo em que a participação da sociedade pode se dar através da constituição de Comissão Consultiva de Usuários e Contribuintes:

Cláusula Décima. A seu critério e dependendo da disposição das entidades convidadas, a Mesa de Participação e Negociação Permanente poderá promover a constituição de Comissão Consultiva de Usuários e Contribuintes, integrada por representantes da sociedade civil organizada, a quem poderá submeter consultas sobre assuntos de interesse comum.

§1º. Existindo comissões de usuários e/ou de contribuintes, estas poderão fazer-se representar nas reuniões da Mesa, com direito a voz, ficando-lhes assegurada a prerrogativa de requerimento formal sobre assuntos diretamente relacionados aos interesses que representam.

§2º. Os partícipes se comprometem a estimular a criação e a participação de organismos representativos dos usuários dos serviços prestados pela unidade (BRAGA, 1998, p.26).

³Fonte: BRAGA, Douglas Gerson. Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública. Rio de Janeiro: Ed. FIOCRUZ, 1998.