

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

José Roberto da Nóbrega Dias

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL:**  
**Instrumento de negociação coletiva na Administração Pública.**

Porto Alegre  
2010

José Roberto da Nóbrega Dias

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL:  
Instrumento de negociação coletiva na Administração Pública.**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Negociação Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Negociação Coletiva.

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Claudia Simone Antonello.  
Co-orientadora: Msc. Larissa Bucco.

Porto Alegre  
2010

José Roberto da Nóbrega Dias

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL:  
Instrumento de negociação coletiva na Administração Pública.**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Negociação Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Negociação Coletiva.

Conceito final:

Aprovado em: 03 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Rosimeri Carvalho da Silva – UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Sueli Maria Goulart Silva – UFRGS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Claudia Simone Antonello - UFRGS  
Orientadora

Porto Alegre  
2010

*Dedico*

*A minha esposa Maria Verônica, e aos meus  
filhos Kelvin e Kellen pelo amor e importância  
que têm em minha vida.*

## AGRADECIMENTOS

A **DEUS**, pela vida que me deu, por ter me concedido paz interior e vontade de vencer pela fé.

À minha tutora **Msc. Larissa Bucco**, pela amizade (mesmo à distância) e maneira com que me acolheu na efetiva condução dessa monografia.

À Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, pela iniciativa em realizar, em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o curso de Especialização em Negociação Coletiva.

Ao corpo docente do Curso de Especialização em Negociação Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que me proporcionou um amplo conhecimento sobre um tema tão complexo e necessário para o processo de institucionalização da negociação coletiva na Administração Pública Brasileira.

Aos amigos do Curso de Especialização, pela convivência, pelas idéias compartilhadas e pelo incentivo mútuo.

Aos amigos da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba, em especial aos da área de Recursos Humanos, e os que colaboraram na realização de minha pesquisa de campo.

A todos que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para realização deste trabalho.

## RESUMO

DIAS, José Roberto da Nóbrega. Desenvolvimento Profissional: Instrumento de Negociação Coletiva na Administração Pública. Porto Alegre: 2010 (Especialização em Negociação Coletiva). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Este trabalho analisou a política de desenvolvimento profissional na Administração Pública Federal e a valorização do servidor público a partir da aquisição de (novas) competências para melhor servir aos interesses da sociedade civil, resultando em importante instrumento de negociação coletiva entre a categoria funcional e o Estado. A Reforma do Estado foi apresentada em razão da Administração Pública ter se tornado alvo de críticas e de questionamentos sobre suas metodologias e sua eficiência. Apresentou-se uma nova abordagem, gerencial, baseada na descentralização, no controle de resultados, na competição administrada, e no controle social direto. Desenvolvimento Profissional e Gestão por Competências foi outro tópico analisado, haja vista a necessidade do Estado em se organizar e se adaptar às novas tendências do novo mundo do trabalho, para isso é imprescindível conhecer e rever conceitos que dizem respeito às competências no contexto das organizações. A abordagem da competência no âmbito da administração pública é um grande passo para a profissionalização (qualidade, eficiência e eficácia) do serviço público e, conseqüentemente, de seus servidores. O tópico da Negociação Coletiva abordou a democratização das relações de trabalho no serviço público como novo eixo norteador de toda a política de gestão de pessoas. A maior representação desse novo cenário é a implementação da Mesa Nacional de Negociação Permanente no Serviço Público Federal, um espaço inovador de diálogo e de mediação dos conflitos entre o governo e as entidades representativas dos servidores públicos transformando-se em instrumento estratégico de gestão de pessoas e de organização da força de trabalho.

Palavras-Chave: 1. Desenvolvimento Profissional; 2. Gestão por Competências; 3. Negociação Coletiva; 4. Administração Pública.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>09</b>
<b>2</b>	<b>AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS DO ESTADO BRASILEIRO</b> .....	<b>12</b>
2.1	AS PRINCIPAIS REFORMAS ADMINISTRATIVAS .....	12
2.1.1	<b>A Criação do DASP</b> .....	<b>13</b>
2.1.2	<b>O Decreto-Lei nº 200/67</b> .....	<b>14</b>
2.1.3	<b>A Administração Pública na Constituição de 1988</b> .....	<b>16</b>
2.2	REFORMA ADMINISTRATIVA PÓS 90 .....	17
2.3	FATORES QUE INFLUENCIARAM A REFORMA DO ESTADO.....	18
2.4	PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO .....	19
2.5	O SERVIDOR PÚBLICO E A REFORMA ADMINISTRATIVA .....	22
2.6	A REFORMA ADMINISTRATIVA NO GOVERNO LULA.....	24
<b>3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS</b> ..	<b>30</b>
3.1	DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO .....	30
3.2	ABORDAGEM DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS – REVISÃO TEÓRICA .....	33
3.3	CONTRIBUIÇÕES LITERÁRIAS NA FORMAÇÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS .....	35
3.4	DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	41
<b>4</b>	<b>NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>44</b>
4.1	NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE TRABALHO.....	44
4.2	PRINCÍPIOS QUE REGEM A NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE TRABALHO.....	47
4.2.1	<b>Princípio da Autonomia Privada Coletiva</b> .....	<b>48</b>
4.2.2	<b>Princípio da Inescusabilidade ou Compulsoriedade Negocial</b> .....	<b>49</b>
4.2.3	<b>Princípio da Boa-Fé</b> .....	<b>50</b>
4.2.4	<b>Princípio de Acesso à Informação</b> .....	<b>51</b>
4.2.5	<b>Princípio da Razoabilidade</b> .....	<b>52</b>
4.2.6	<b>Princípio da Paz Social</b> .....	<b>52</b>
4.2.7	<b>Princípio da Igualdade</b> .....	<b>53</b>
4.2.8	<b>Princípio do Contraditório</b> .....	<b>54</b>
4.3	PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS À NEGOCIAÇÃO COLETIVA PRATICADA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL.....	55

4.4	EXPERIÊNCIAS QUE RESULTARAM NA MESA NACIONAL DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	57
4.4.1	<b>A Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP .....</b>	<b>59</b>
5	<b>A EXPERIÊNCIA DA MESA SETORIAL DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO .....</b>	<b>64</b>
6	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>69</b>
7	<b>ESTUDO DE CASO: PESQUISA APLICADA AOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA SRTE/PB.....</b>	<b>71</b>
8	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>81</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA MONOGRAFIA.....</b>	<b>94</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A promulgação pelo Congresso Nacional do Decreto Legislativo nº 206<sup>1</sup> de 2010, que aprova os textos da Convenção 151<sup>2</sup> e da Recomendação 159<sup>3</sup>, ambos da Organização Internacional do Trabalho (OIT) é importante fonte de contribuição para nosso trabalho, haja vista que os referidos textos estabelecem princípios que asseguram proteção aos trabalhadores da administração pública no exercício de seus direitos sindicais, como filiação e representação, garantindo sua autonomia de atuação sindical, e valem tanto para servidores públicos federais, quanto para os servidores dos âmbitos estadual e municipal, regidos pela legislação específica de cada um.

No que diz respeito ao Governo Federal, observamos os esforços da atual gestão em democratizar as relações de trabalho na Administração Pública Federal. Para essa finalidade foi criada a Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP), um instrumento provisório de interlocução que busca estabelecer compromissos com a representação dos servidores públicos que resultem em melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão e das condições de trabalho, carreira e remuneração dos servidores.

A Mesa Nacional, com suas regras de funcionamento fixadas em Regimento Interno, tem como um dos principais objetivos instituir metodologias de tratamento para os conflitos e as demandas decorrentes das relações funcionais e de trabalho no âmbito da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, de caráter permanente, buscando alcançar soluções negociadas para os interesses manifestados por cada uma das partes, até que venham a instituir um Sistema de Negociação Permanente.

---

<sup>1</sup> O Decreto Legislativo nº 206, de 2010, aprova, com ressalvas, os textos da Convenção nº 151 e da Recomendação nº 159, da Organização Internacional do Trabalho, ambas de 1978, sobre as Relações de Trabalho na Administração Pública.

<sup>2</sup> A Convenção 151 normatiza as relações de trabalho na administração pública, em especial, no que diz respeito ao direito de organização, e prevê garantias às organizações de trabalhadores do setor público, bem como estabelece parâmetros para a fixação e a negociação das condições de trabalho, para a solução de conflitos e para o exercício dos direitos civis e políticos.

<sup>3</sup> A Recomendação 159 tem como propósito fixar normas objetivas e pré-estabelecidas para a eventual existência de direitos preferenciais ou exclusivos a determinadas organizações de trabalhadores. Além de estabelecer a previsão legal acerca dos órgãos competentes para negociar em nome do Executivo, ela também versa sobre outros procedimentos diferentes da negociação para fixar as condições de trabalho, o período de vigência e o procedimento de término, renovação ou revisão dos acordos pactuados.

Como resultado da MNNP, começam a ser instituídas as primeiras Mesas Setoriais de Negociação, e no caso específico, destacamos a experiência da Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério do Trabalho e Emprego (incluindo nesse contexto as Superintendências Regionais), que resultou na minuta do projeto de lei<sup>4</sup> que trata da carreira específica da categoria administrativa, que além das questões salariais, resgata o valor institucional do órgão, frente aos novos desafios exigidos pela condução das políticas públicas setoriais.

Pelo exposto, e em se tratando de um tema e de uma prática nova na Administração Pública Brasileira, a presente monografia tem por finalidade principal a análise da implementação da Mesa Nacional de Negociação Permanente e seus reflexos no serviço público federal, com atenção para os resultados obtidos para a categoria funcional do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Nesses termos, o presente trabalho tem por justificativa abordar as estratégias de ações para a democratização das relações de trabalho, para a institucionalização da negociação coletiva e para a gestão de conflitos.

A primeira parte da monografia traz um resgate sobre as principais reformas administrativas ocorridas no país, desde a criação do DASP até a Reforma Administrativa ocorrida a partir dos anos 90, abordando os motivos alegados pelo Estado para proceder às modificações no sistema de gestão pública, bem como identificando os efeitos causados na condição do servidor público.

Na segunda parte, a abordagem foi relacionada ao tema “Desenvolvimento Profissional e Gestão por Competências”, haja vista as transformações ocorridas no mundo do trabalho, e a identificação de uma nova gestão de pessoas no serviço público, onde o servidor é visto não mais de maneira isolada, mas no contexto institucional a que pertence, (re)iniciando um processo de desenvolvimento profissional voltado para o alcance dos objetivos das instituições.

Na terceira parte, apresentamos a Negociação Coletiva no Serviço Público como instrumento capaz de propiciar conquistas satisfatórias e justas tanto para o Governo, para a classe dos servidores públicos, e para sociedade em geral (usuária dos serviços públicos). Destacamos também os princípios que devem conduzir a prática da Negociação Coletiva, bem como as experiências que resultaram na criação da Mesa Nacional de Negociação Permanente no Serviço Público.

---

<sup>4</sup> A minuta do projeto de lei foi encaminhada pelo Ministro do Trabalho e Emprego ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em 19 de fevereiro de 2009, por meio do AVISO Nº 30/MTE. Disponível em <[http://www.asdert.com.br/fotos/Plano\\_carreira.pdf](http://www.asdert.com.br/fotos/Plano_carreira.pdf)>. Acesso em: 1 ago 2010

Por fim, para consolidação deste trabalho, faremos uma análise da experiência da Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério do Trabalho e Emprego, sua implementação, estudos realizados, projetos resultantes dessa Mesa, bem como os resultados obtidos. Foi explorada também a pesquisa (estudo de caso) aplicada aos servidores administrativos da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego da Paraíba (SRTE/PB)<sup>5</sup>, identificando as expectativas e ansiedades da categoria.

Assim, temos a seguinte questão como orientadora do nosso estudo: **Como a negociação coletiva pode contribuir para o desenvolvimento profissional do servidor e a democratização das relações de trabalho na Administração pública?** Na busca por alcançar uma resposta a tal questionamento foi definido o seguinte objetivo geral de pesquisa: verificar quais são as contribuições e potencialidades da negociação coletiva para o desenvolvimento profissional do servidor e para a democratização das relações de trabalho na Administração Pública. Tal objetivo geral tem o suporte de dois objetivos específicos, quais sejam: (1) Estudar como ocorre a negociação coletiva no Ministério do Trabalho e Emprego, no que concerne aos seus reflexos no âmbito da SRTE/PB; (2) mapear as competências necessárias para o alcance das metas da SRTE/PB e comparar com as competências que seus colaboradores já possuem, para identificação de lacunas de desenvolvimento de seu pessoal.

Não temos a pretensão de um diagnóstico absoluto ou definitivo da implementação e resultados obtidos com a prática da negociação coletiva no serviço público, em especial a Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério do Trabalho e Emprego, cujas negociações ainda estão em andamento. Pretendemos, sem dúvida, contribuir para o debate sobre um tema tão complexo, que é a busca de soluções para os conflitos existentes entre os servidores públicos e o governo federal, a partir do aprimoramento e consolidação da Mesa Nacional de Negociação Permanente no Serviço Público.

---

<sup>5</sup> O Art. 21 do Decreto nº 5.063/2004 (Redação dada pelo Decreto nº 6.341/2008), dispõe que as Superintendências Regionais do Trabalho e Emprego são unidades descentralizadas subordinadas diretamente ao Ministro de Estado, as quais competem à execução, supervisão e monitoramento de ações relacionadas a políticas públicas afetas ao Ministério do Trabalho e Emprego na sua área de jurisdição, especialmente as de fomento ao trabalho, emprego e renda, execução do Sistema Público de Emprego, as de fiscalização do Trabalho, mediação e arbitragem em negociação coletiva, melhoria contínua nas relações do trabalho, e de orientação e apoio ao cidadão, observando as diretrizes e procedimentos emanados do Ministério.

## **2 AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS DO ESTADO BRASILEIRO**

Em vista das grandes transformações mundiais sofridas nas últimas décadas e, dada a velocidade crescente dessas mudanças e do acesso cada vez maior à informação, observa-se que o Estado está diante do desafio de aumentar a qualidade dos seus serviços. Isso, antes de tudo, é uma imposição da sociedade, cada vez mais conhecedora de seus direitos, como fruto do processo de globalização. A administração pública encontra-se em crise, sendo cada vez mais alvo de críticas e de questionamentos sobre suas metodologias e sua eficiência. Faz-se necessário uma nova abordagem, gerencial, baseada na descentralização, no controle de resultados, na competição administrada, e no controle social direto.

A partir da década de 1990, ressurgiram várias discussões acerca da reconstrução do Estado. Cientistas sociais e políticos têm dispensado especial atenção à reestruturação da administração pública, visando torná-la mais moderna, gerencial.

### **2.1 AS PRINCIPAIS REFORMAS ADMINISTRATIVAS**

Após o período colonial, surgiram muitos projetos no âmbito federal que resultaram em três grandes reformas da administração pública: a primeira com a criação do DASP na década de 1930, a chamada Era Vargas, suas principais características foram o intervencionismo estatal na economia, a descentralização administrativa com o sistema de autarquias e a estruturação da burocracia estatal; a segunda, na década de 1960, período da ditadura militar, foram as mudanças advindas do Decreto Lei nº 200/67, que teve a intenção de dinamizar a estrutura burocrática e aumentar o profissionalismo administrativo; a terceira e última grande reforma começou com a Constituição de 1988, sofrendo significativo redimensionamento com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Emenda Constitucional nº 19/1998).

### 2.1.1 A CRIAÇÃO DO DASP

No primeiro governo de Getúlio Vargas, em 1938, ocorre a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, considerado como a grande reestruturação e aperfeiçoamento dos procedimentos da administração pública brasileira, e foi criado para atender ao disposto no artigo 67 da Constituição de 1937, que assim previa:

Haverá junto à Presidência da República, organizado por decreto do presidente, um departamento administrativo com as seguintes atribuições: a) o estudo pormenorizado das repartições, departamentos e estabelecimentos públicos, com o fim de determinar, do ponto de vista da economia e eficiência, as modificações a serem feitas na organização dos serviços públicos, sua distribuição e agrupamento, dotações orçamentárias, condições e processos de trabalho, relações de uns com os outros e com o público; b) organizar anualmente, de acordo com as instruções do presidente da República, a proposta orçamentária a ser enviada por este à Câmara dos Deputados; c) fiscalizar, por delegação do presidente da República e na conformidade das suas instruções, a execução orçamentária.

O Decreto-Lei nº 579, de 30 de julho de 1938<sup>6</sup>, ao regulamentar esse dispositivo constitucional transcreveu literalmente, como atribuições do DASP, os objetivos acima enumerados, adicionando-lhes, ainda outros de natureza gerencial.

Da fase inicial do DASP até sua extinção (1938-1945), vários aspectos dessa reforma administrativa merecem ser destacados, conforme resume o quadro a seguir:

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Melhoria qualitativa do contingente de servidores públicos, que ingressaram na administração pública sob o sistema do mérito.	Ação globalista e imediatista, pois tinha a intenção de atingir da maneira mais rápida possível aos objetivos visados pela reforma, mas sem a oportunidade para atuação amadurecida e aperfeiçoada.
Sistematização dos direitos e deveres dos servidores públicos, através do primeiro Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União (1939).	Excessiva função de controle no DASP, em detrimento da orientação e prestação de serviços.
Elaboração e execução orçamentária,	Elevado grau de centralização do poder decisório

<sup>6</sup> Decreto-Lei nº 579, de 30/07/1938 - Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto.lei:1938-07-30;579>>. Acesso em: 02 jul 2010.

funções até então exercidas de maneira aleatória e assistemática.	no DASP, incompatível com a necessidade de transformação dos agentes do sistema de administração geral e dos valores da reforma administrativa.
Introdução de processos de simplificação e padronização do material, bem como racionalidade nos processos de aquisição de material e de abastecimento no serviço público.	Estrita adesão a normas gerais e inflexíveis, impeditiva de um tratamento adequado de diferenças individuais e complexas relações humanas.
Preocupação com o papel do Estado na promoção e regulamentação do desenvolvimento econômico e social, etc.	

**Quadro 1 – Aspectos positivos e negativos da reforma administrativa promovida pelo DASP.**

Fonte: Quadro adaptado da obra de Flávio da Cunha Rezende<sup>7</sup> (fls. 49 – 51).

Pela análise do quadro anterior, podemos então dizer que o DASP procurou superar o sistema de administração patrimonial, onde os interesses particulares eram confundidos com os interesses públicos, teve a missão de colocar os procedimentos da gestão pública dentro dos princípios de racionalização da burocracia weberiana<sup>8</sup>, onde os fundamentos técnicos pudessem prevalecer, em termos relativos, sobre os vínculos pessoais.

### 2.1.2 O DECRETO-LEI Nº 200/67

As regras e princípios do DASP perduraram até 1967, quando o governo militar reformulou a administração pública brasileira com a edição do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, considerado a lei básica de reforma administrativa.

A reforma originada pelo Decreto-Lei nº 200/1967<sup>9</sup> foi caracterizada por tentar superar a rigidez burocrática, podendo ser considerada como o marco da administração gerencial no Brasil, pois direcionava para uma administração baseada nas técnicas de planejamento, descentralização, delegação de autoridade, coordenação e controle; expansão das empresas estatais, sociedade de economia mista, fundações públicas e autarquias.

<sup>7</sup> REZENDE, Flávio da Cunha. Por que falham as reformas administrativas? Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 132p. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 20 jul 2010.

<sup>8</sup> Para o alemão Max Weber (1864-1920), a burocracia é a organização eficiente por excelência, e para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas. Disponível em <http://www2.videolivreria.com.br/pdfs/4478.pdf>>. Acesso em: 02 jul 2010.

<sup>9</sup> Decreto-Lei nº 200, de 25/02/1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Dele0200.htm>>. Acesso em: 02 jul 2010.

A reforma iniciada pelo Decreto-Lei nº 200 foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Toda a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada. Instituíram-se, como princípios de racionalidade administrativa, o planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle dos resultados. Nas unidades descentralizadas foram utilizados empregados celetistas, submetidos ao regime privado de contratação de trabalho. O momento era de grande expansão das empresas estatais e das fundações. Através da flexibilização de sua administração, buscava-se uma maior eficiência nas atividades econômicas do Estado. (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 13-14).<sup>10</sup>

Essa reorganização da administração imprimiu maior descentralização das atividades do Estado, destacando-se o fato de que a expansão da administração indireta (autarquias, empresas públicas, fundações, sociedades de economia) se sobressaiu em termos de organização dos quadros funcionais (quadro burocrático altamente especializado), enquanto que a administração direta não sofreu alterações significativas. Os princípios de racionalidade administrativa difundidos foram: o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (descentralização/desconcentração<sup>11</sup>), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle.

No entanto, as reformas advindas do Decreto-Lei 200/67 não desencadearam mudanças no âmbito da administração burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competência na administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central. Para Bresser-Pereira (1997, p. 14) houve um enfraquecimento indevido do núcleo burocrático do Estado por meio de estratégia oportunista do regime militar:

O núcleo estratégico do Estado foi, na verdade, enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar que, ao invés de se preocupar com a formação de administradores públicos de alto nível selecionados através de concursos públicos, preferiu contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais. (BRESSER-PEREIRA, 1997, p. 14).<sup>12</sup>

<sup>10</sup> BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública. Cadernos MARE da Reforma do Estado. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB\\_Seges\\_Mare\\_caderno03.PDF](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno03.PDF)> Acesso em: 05 ago 2010.

<sup>11</sup> *Descentralização* é a distribuição de competências de uma pessoa para outra física ou jurídica, supõe a existência de, pelo menos, duas pessoas, entre as quais repartem as competências. *Desconcentração* é a distribuição interna de competências, ou seja, uma distribuição de competências dentro de uma mesma pessoa jurídica, a desconcentração liga-se à hierarquia.

<sup>12</sup> BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *op. cit.* p. 14.

Em meados dos anos 70, uma nova iniciativa modernizadora da administração pública teve início, com a criação da SEMOR - Secretaria da Modernização. No início dos anos 80, registrou-se uma nova tentativa de reformar a burocracia e orientá-la na direção da administração pública gerencial, com a criação do Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização - PrND, cujos objetivos eram: a revitalização e agilização das organizações do Estado; a descentralização da autoridade; a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência. As ações do PrND voltaram-se inicialmente para o combate à burocratização dos procedimentos, posteriormente, foram dirigidas para o desenvolvimento do Programa Nacional de Desestatização, num esforço para conter os excessos da expansão da administração descentralizada, estimulada pelo Decreto-Lei 200/67. (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, 1995, online).<sup>13</sup>

### 2.1.3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA CONSTITUIÇÃO DE 1988

A Constituição Federal de 1988<sup>14</sup> veio responder aos anseios da sociedade que exigia um conjunto de normas capazes de assegurar direitos e garantias do cidadão frente a um Estado e uma ordem econômica sustentados pelo autoritarismo. Havia a necessidade de uma Carta Magna que configurasse um novo cenário de desenvolvimento das relações políticas e sociais.

A nova Constituição instaurou o novo ordenamento jurídico do país, dedicando particular atenção à Administração Pública, regando os princípios necessários ao seu bom desempenho:

Art. 37. 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, 2010, on line).

<sup>13</sup> Presidência da República. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Câmara da Reforma do Estado. Brasília – 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/PLANDI.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM)>. Acesso em: 08 ago 2010.

<sup>14</sup> Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constitucao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constitucao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 01 jul 2010.



Em 1998, a Constituição recebeu a Emenda Constitucional nº 19/98, a qual trouxe uma grande reforma na Carta Magna, pois abrangeu um grande número de dispositivos constitucionais, alterando profundamente as bases da Administração Pública brasileira, desviando-se do modelo social criado pelos constituintes de 1988 para um modelo mais liberal, inspirado em esboços da administração privada.

O princípio da eficiência<sup>15</sup>, grafado no texto constitucional, possibilita ao cidadão uma ferramenta contra a corrupção, o nepotismo, a baixa qualidade dos serviços públicos etc. Trata-se de um princípio plenamente exigível e concretizável, criando um vínculo imediato entre o agente público e o cidadão, cansado pela má qualidade dos serviços que lhes são prestados pelo Estado.

## **2.2 REFORMA ADMINISTRATIVA PÓS 90**

A reforma administrativa iniciada, em 1995, no governo Fernando Henrique Cardoso integra o projeto de reforma do Estado no Brasil. Esta reforma estabeleceu mudanças na ordem econômica, nos direitos sociais, nos sistemas político, judiciário e tributário, produzindo efeitos imediatos sobre a vida dos cidadãos, servidores e agentes públicos.

Com o objetivo de manter equilibradas as contas públicas e, ao mesmo tempo, elevar a capacidade da ação estatal, a reforma propõe uma reconfiguração das estruturas estatais baseada na substituição do modelo burocrático de administração pública por um modelo gerencial. Em consonância com as recentes experiências internacionais, inicia-se, assim, um amplo processo de revisão das formas de prestação dos serviços públicos no Brasil.

Nos anos 90, o modelo econômico do Brasil mudou radicalmente. Na nova economia, através do Plano Real, o país conseguiu derrubar a inflação, reduziu dramaticamente o papel do Estado na economia, e encorajou maiores investimentos do setor privado para garantir um crescimento sustentável a longo prazo.

A reforma de Fernando Henrique Cardoso buscou atingir os objetivos do neoliberalismo, que é o estabelecimento do Estado Mínimo, reduzido, em oposição

---

<sup>15</sup> O princípio da eficiência foi acrescentado pela Emenda Constitucional nº 19/1998, publicada no Diário Oficial da União de 5 de junho de 1998.

ao Estado “Maior” e paternalista que dominou a Administração Pública do Brasil no último século.

### **2.3 FATORES QUE INFLUENCIARAM A REFORMA DO ESTADO**

A partir da década de 90, vários fatores influenciaram a política de reformas estruturais no Estado, dos quais podemos destacar: (1) A eleição do presidente Collor; (2) a inflação crescente; (3) o agravamento da crise fiscal; (4) o esgotamento do modelo político; (5) o descontentamento da sociedade com toda uma geração de políticos tradicionais; (6) a falência do Estado como financiador do desenvolvimento; (7) o ressurgimento internacional do liberalismo econômico e (8) o desejo por mais sociedade e menos Estado. Esses fatores provocaram uma mudança radical nas responsabilidades do Estado brasileiro na área social e principalmente quanto ao seu papel de intervenção no domínio econômico e na promoção do desenvolvimento<sup>16</sup>.

Tanto o governo do presidente Collor, quanto os governos do presidente Fernando Henrique se encarregaram de, progressivamente, apesar de diferenças de caráter e estilo, colocar fim à denominada Era Vargas, isto é, o fim do Estado intervencionista no campo econômico, autoritário no estilo político e paternalista nas ações sociais. Esse estilo intervencionista permaneceu praticamente inalterado, até o final do governo do presidente José Sarney em 1989.

A abertura da economia, a modernização do Estado e as privatizações, constituíram-se em prioridade de governo do presidente Fernando Collor. O ex-presidente, no entanto, não era um militante do liberalismo, sua prática política identificava-se muito mais com o clientelismo e o autoritarismo, do que com o moderno liberalismo, porém, este perfil político não o impediu de praticar, durante os seus dois anos de governo, o neoliberalismo econômico. Sua história política ficou definitivamente marcada por duas características: a introdução de políticas econômicas neoliberais e o Impeachment sofrido.

---

<sup>16</sup> Para uma melhor abordagem: SILVA, Ilse Gomes. A reforma do Estado brasileiro nos anos 90: processos e contradições. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/neils/downloads/v7\\_ilse\\_gomes.pdf](http://www.pucsp.br/neils/downloads/v7_ilse_gomes.pdf)>. Aceso em 10 ago 2010.

O governo do vice-presidente Itamar Franco foi marcado por um mandato que não se identificou nem como reformista e muito menos como privatizante, pois deixou que as reformas estruturais se acomodassem durante sua administração.

Em 1º de janeiro de 1995, ao ser empossado como Presidente da República Federativa do Brasil, Fernando Henrique Cardoso prometeu continuar a luta contra a inflação com o Plano Real - seu principal objetivo político – e o mais importante, prometeu reformar o Estado brasileiro de maneira a devolver ao governo, a capacidade de efetivamente governar o país. Era necessário propor ao Poder Legislativo uma modificação na Constituição e demais Leis do país no que se referem a um grande número de matérias, tais como: administração pública, impostos, investimentos estrangeiros, energia, telecomunicações, mineração, previdência social, relações trabalhistas e serviços públicos.

Para Fernando Henrique, a crise econômica do Estado brasileiro justificou a necessidade de um ajuste fiscal destinado a reduzir o déficit público a níveis suportáveis que permitissem ao governo recuperar sua capacidade de investimento e gerência eficiente das contas públicas. Isto só seria possível com as reformas estruturais que alterassem principalmente os regimes tributário, administrativo e previdenciário.

## **2.4 PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO**

A Reforma Administrativa se apresentava como necessária para atender as mudanças exigidas pelo processo de globalização, como também para atender a razões de ordem nacional, justificadas, principalmente, por uma crise fiscal iniciada na década passada. As linhas programáticas que definiram essas mudanças estão no documento intitulado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (MARE, 1995). Este documento sintetiza as propostas de mudança para o setor público no Brasil, a partir da mudança do paradigma da administração burocrática para a gerencial, conforme vemos:

A reforma do Estado é um projeto amplo que diz respeito às várias áreas do governo e, ainda, ao conjunto da sociedade brasileira, enquanto que a reforma do aparelho do Estado tem um escopo mais restrito: está orientada para tornar a administração pública mais eficiente e mais voltada para a cidadania. (Plano Diretor, 1995).

A reforma administrativa do Estado exigiu, basicamente, mudanças no ordenamento jurídico, nos regulamentos e nas técnicas e formas de trabalho da administração pública, com o objetivo primordial de melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à sociedade. O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995, online) apontava as seguintes dimensões para a reconstrução do Estado:

(1) o ajustamento fiscal duradouro; (2) reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional; (3) a reforma da previdência social; (4) a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e (5) a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua "governança", ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas. (Plano Diretor, 1995)

Estas cinco dimensões englobam as reformas econômicas, políticas e administrativas, que no seu conjunto caracterizam as reformas estruturais no Brasil.

No plano internacional, a força do novo modelo de reformas estruturais aconteceu de maneira diversa em diferentes países, externando um aparente consenso originário particularmente do Banco Mundial e do FMI, seguido de influentes economistas neoliberais. Este Consenso de Washington tem sido a fonte das reformas em toda a região<sup>17</sup>.

O principal personagem da reforma do setor público brasileiro, pós 1990, foi o ex-Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira. Bresser Pereira (1996) argumentava em sua abordagem da crise do Estado<sup>18</sup>, o seguinte:

a crise do Estado na América Latina [e no Brasil] é de natureza econômica, i.e. reflexo não só do déficit público, mas de um endividamento público excessivo, da transição para uma situação em que a poupança pública é

---

<sup>17</sup> Consenso de Washington é um conjunto de medidas - que se compõe de dez regras básicas - formulado em novembro de 1989 por economistas de instituições financeiras baseadas em Washington D.C., como o FMI, o Banco Mundial e o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos, fundamentadas num texto do economista John Williamson, do *International Institute for Economy*, e que se tornou a política oficial do Fundo Monetário Internacional em 1990, quando passou a ser "receitado" para promover o "ajustamento macroeconômico" dos países em desenvolvimento que passavam por dificuldades. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Consenso\\_de\\_Washington](http://pt.wikipedia.org/wiki/Consenso_de_Washington)>. Acesso em: 25 jul 2010.

<sup>18</sup> Para uma melhor abordagem, veja "Reforma do Estado e reforma administrativa" de João Paulo M. Peixoto, em Cadernos de Administração, UnB/ADM, Ano II, n.6, out./dez. 1996.

negativa, e, em consequência, da falta de crédito do Estado, que se traduz no prazo curtíssimo da dívida pública, nas altas taxas que a oneram, e na incapacidade do Estado de financiar-se a não ser através da senhoriação... Esta abordagem reconhece que o Estado tornou-se grande demais, que as empresas estatais tendem a ser ineficientes, e que o processo de regulação estatal foi distorcido, protegendo os interesses particulares de burocratas e de capitalistas. (Bresser Pereira, 1996).

A finalidade dessa reforma administrativa era a de adaptar o aparato estatal a nova formulação social-democrata. Para tanto, instituições de cooperação técnica inglesas destinaram recursos substanciais, apoio logístico e operacional, tanto para a formulação como para a implementação das reformas pelo MARE, no período 1995 – 1998.

A distinção da “Reforma do Estado” da “Reforma do Aparelho do Estado”, fica clara no Plano Diretor quando apresenta o conceito de aparelho do Estado e a administração pública.

Entende-se por aparelho do Estado a administração pública em sentido amplo, ou seja, a estrutura organizacional do Estado, em seus três Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) e três níveis (União, Estados-membros e Municípios). O aparelho do Estado é constituído pelo governo, isto é, pela cúpula dirigente nos três Poderes, por um corpo de funcionários, e pela força militar. O Estado, por sua vez, é mais abrangente que o aparelho, porque compreende adicionalmente o sistema constitucional-legal, que regula a população nos limites de um território. O Estado é a organização burocrática que tem o monopólio da violência legal, é o aparelho que tem o poder de legislar e tributar a população de um determinado território. (Plano Diretor, 1995)

O documento mestre da reforma refere-se ainda, a aspectos ligados à política, ideologia e papel do Estado, que moldam a administração pública e as propostas de mudança que a afetariam substantivamente.

Behring (2003)<sup>19</sup> faz uma reflexão importante sobre o que o extinto MARE objetivava, entre outras propostas, com a implantação do Plano Diretor, uma reforma completa do sistema previdenciário, como vemos a seguir:

O Plano prevê uma estratégia de transição da “reforma” do Estado e do aparelho do Estado em três direções: a mudança da legislação, inclusive as reformas constitucionais; a introdução de uma cultura gerencial e, por fim, a adoção de práticas gerenciais. Na primeira direção, as emendas da reforma da administração pública e acerca dos servidores públicos (nº 19) e da

---

<sup>19</sup> BEHRING, Elaine Rossetti. Brasil em contra-reforma: desestruturação do Estado e perda de direitos. São Paulo. Cortez, 2003. p. 183.

Previdência Social (nº 20) são estratégicas, especialmente a última, tendo como pano de fundo o ajuste fiscal. [...]. (Behring, p. 183, 2003).

Oportuno ressaltar o juízo de Bresser-Pereira (2010), o que para ele foi chamado equivocadamente, de prática neoliberal:

Quando, em 1995, a Reforma Gerencial foi lançada no Brasil, ela também foi criticada como sendo neoliberal. Hoje, porém, essas acusações estão quase esquecidas tanto na Europa quanto no Brasil, porque ficou claro que sua consequência primeira foi fortalecer o próprio Estado e não enfraquecê-lo como almejavam os neoliberais. O equívoco de vincular a Reforma Gerencial de 1995 com o neoliberalismo foi evidenciado pelo fato de as diretrizes básicas do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado continuarem a ser implantadas no nível federal e em muitos Estados e municípios, independentemente da orientação política dos respectivos governos.

## 2.5 O SERVIDOR PÚBLICO E A REFORMA ADMINISTRATIVA

O funcionalismo na gestão de FHC teve, equivocadamente, o seu quadro efetivo reduzido maciçamente, seja por meio de programa de demissão voluntária, seja pela contratação desenfreada de empregados terceirizados, a esse respeito, destacamos a colaboração de Schiavo Campo<sup>20</sup> (1996, p. 12) que assinala que políticas de downsizing<sup>21</sup> ou baseadas em programas contínuos de demissão voluntária, podem resultar em serviços públicos enxutos, mas não menos ineficientes, insatisfatórios aos usuários ou até corruptos.

(...) a redução [de pessoal] não deve ser abordada como um fim em si mesma ou como reação a problemas fiscais. Sem planejamento cuidadoso e respeito pela “lei das conseqüências involuntárias”, os programas de corte acarretam grandes riscos. O risco de curto prazo é a redução da qualificação, caso o programa inadvertidamente estimule o êxodo dos melhores. (...) O risco de prazo médio será a recorrência de excesso de pessoal se os sistemas de gestão e controle de pessoal não forem fortalecidos. Os riscos de longo prazo incluem a desmoralização dos funcionários públicos, a qualidade inferior do serviço e a perda de

<sup>20</sup> SCHIAVO CAMPO, Salvatore apud ABRUCIO, Fernando Luiz and LOUREIRO, Maria Rita. Reforma do estado, federalismo e elites políticas: o governo Lula em perspectiva comparada. FGV-EAESP/GVPESQUISA, Relatório de Pesquisa nº 15/2008. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3174/Rel152008.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 31 jul 2010.

<sup>21</sup> *Downsizing* é uma expressão que significa reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos, para reduzir custos e aumentar a flexibilidade e adaptabilidade da organização.

credibilidade se os cortes forem percebidos como arbitrários e opacos. (SCHIAVO CAMPO, 1996, p. 12).

No governo de FHC, segundo Nogueira (2005)<sup>22</sup>, a política de democratização das relações de trabalho no setor público era praticamente inexistente, pois o tratamento dispensado aos funcionários públicos e ao Estado foi a continuação da política herdada do governo Collor, claramente desfavorável aos funcionários e aos sindicatos públicos:

O governo FHC desenvolveu uma política que, guardadas as devidas proporções, significou uma continuidade da política de Collor em geral e no que se refere aos funcionários públicos e ao Estado. Adotou uma política nada negociadora, com elementos autocráticos e criou um jogo de “queda-de-braço” nesse campo. O enfrentamento com os petroleiros e as políticas de contenção salarial e de demissões esboçadas para os demais funcionários do setor público, e a ausência de medidas positivas para minorar os problemas do mundo do trabalho em geral, demonstram a fraca capacidade de intervenção dos trabalhadores no poder do Estado e a dissonância do governo FHC para com os trabalhadores. (NOGUEIRA, 2005, p. 18)

Embora a Reforma Administrativa tenha se apresentado como mecanismo de superação da crise fiscal do Estado, o servidor público não teve a preparação necessária para corresponder ao novo modelo gerencial que se apresentava, tornando-se o principal alvo dessa reforma, conforme nos mostra Ana Luísa C. Coutinho:

Dentre as modificações que afetaram diretamente o servidor público, temos: uma definição de um teto de remuneração para os servidores públicos (sentido amplo); a flexibilização do conceito da estabilidade do servidor público, através da qual passou a ser admitida a possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho e por excesso de despesas com pessoal (toda vez que a despesa total com pessoal em cada período de apuração ultrapassar 50% da receita da União, 60% da receita dos Estados e dos Municípios – Lei Complementar 101/00); o fim do Regime Jurídico Único; a criação da figura do emprego público e permissão de contratação pela CLT; a exigência de prévia autorização na lei de diretrizes orçamentárias para a concessão de qualquer vantagem ou aumento de remuneração de servidores públicos; o fim da exigência constitucional de isonomia entre os três poderes, e a proibição de incorporações de vantagens provisórias na remuneração definitiva. (COUTINHO, 2003, p. 42).

Podemos ainda enumerar outros tópicos que atingiram diretamente o servidor público, tais como: disponibilidade de servidores com remuneração proporcional ao

---

<sup>22</sup> NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. Relações de trabalho no setor público. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III\\_Ciclo\\_Arnaldo\\_Nogueira.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf)>. Acesso em: 6 jan 2011.

tempo de serviço; proventos da aposentadoria e pensões limitados ao valor percebido na ativa; demissão por insuficiência de desempenho, etc.; mas sem dúvidas, a situação mais polêmica ficou para a Reforma da Previdência, digna de um estudo específico, com os detalhes de sua implementação.

A ideologia do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso conseguiu flexibilizar (ou suprimir), de maneira gradativa e cruel, vários direitos que há décadas faziam parte do patrimônio do servidor público. O servidor teve que aceitar passivamente a retirada, por meios de alteração na legislação ordinária, de parte de direitos e vantagens então existentes, esses benefícios eram condições atrativas ao ingresso no serviço público.

O governo, ao propor a reforma administrativa, desqualificou o servidor colocando para a sociedade a imagem de um trabalhador preguiçoso, incompetente e insensível, generalizando situações individuais, denegrindo a importância do serviço público, e comprometendo a dignidade e o orgulho do servidor em fazer funcionar a máquina pública. Para esse servidor foi reservada a parte mais perversa do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.

## 2.6 A REFORMA ADMINISTRATIVA NO GOVERNO LULA

Com a chegada de Luiz Inácio Lula da Silva à Presidência da República, em 27 de outubro de 2002, os diversos movimentos sociais acreditavam em uma nova tendência das políticas públicas, e seus impactos para os trabalhadores, tanto públicos quanto privados, como o resgate de direitos suprimidos pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, responsável pela reforma administrativa (EC. nº 19/1998<sup>23</sup>) e da previdência (EC. nº 20/1998<sup>24</sup>).

Mas, em se tratando de reformas, o governo Lula surpreendeu mostrando logo no início de seu primeiro governo que adotaria uma política de respeito aos acordos firmados no governo anterior com os organismos internacionais (leia-se:

<sup>23</sup> Emenda Constitucional nº 19/1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm). Acesso em: 29 jul 2010.

<sup>24</sup> Emenda Constitucional nº 20/1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc20.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc20.htm). Acesso em: 29 jul 2010.



Banco Mundial e FMI), e com o pacto de manter o superávit primário da economia. Essa política ortodoxa se opõe às prioridades sociais e trabalhistas de distribuição de renda e riqueza, de retomada do setor produtivo, da implantação de uma política de reforma agrária postuladas no programa de sua campanha.

Conforme o Relatório de Pesquisa nº 15/2008<sup>25</sup>, entre as reformas promovidas pelo governo Lula, destaca-se a nova reforma da previdência<sup>26</sup>, ocorrida pela Emenda Constitucional n.º 41/2003<sup>27</sup> e pela Emenda Constitucional nº 47/2005<sup>28</sup>, a primeira mais impactante para o funcionalismo e amplamente negociada com os governadores, elo importante para aprovação pelo congresso nacional:

#### A tramitação da reforma

O sucesso da articulação entre Lula e os governadores promoveu a histórica subida da rampa do Congresso pelo presidente da República, juntamente com os 27 governadores, para a entrega dos projetos de reforma aos deputados, no final de abril. Essa estratégia de aliança com os governadores foi mantida pelo governo durante toda a tramitação da proposta, e o apoio dos governadores, pressionando os deputados de seus estados, foi decisivo para a aprovação do texto final da reforma da previdência, como veremos mais à frente.

Essas alterações no regime de previdência foram bastante ambiciosas, ocasionando em muitas mudanças no regime próprio de previdência do servidor público, conforme demonstrado no quadro 2 abaixo:

<b>Principais mudanças ocorridas com a reforma da previdência no governo Lula</b>	
<b>Tema</b>	<b>Texto final da EC nº 41/2003, aprovado em 31/12/2003</b>
Integralidade	Mantém aposentadoria integral para atuais servidores, mas define requisitos mínimos de idade e de tempo de serviço. Estabelecimento de limite máximo de benefício dos futuros servidores.
Definição de teto	Mantém teto dos salários do poder Judiciário nos Estados em

<sup>25</sup> Relatório de Pesquisa nº 15/2008 - FGV-EAESP/GVPESQUISA. Reforma do Estado, federalismo e elites políticas: o governo Lula em perspectiva comparada. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3174/Rel152008.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 31 jul 2010.

<sup>26</sup> Sobre a Reforma da Previdência no governo Lula, sugere-se a leitura do texto “O governo Lula e a contra-reforma previdenciária” (MARQUES, Rosa Maria and MENDES, Áquilas, 2004).

<sup>27</sup> Emenda Constitucional nº 41/2003. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc41.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc41.htm)>. Acesso em: 29 jul 2010.

<sup>28</sup> Emenda Constitucional nº 47/2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc47.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc47.htm)>. Acesso em: 29 jul 2010.

	90,25% da remuneração de ministro do Supremo Tribunal Federal.
Cálculo da aposentadoria	Mantém novo cálculo da aposentadoria: com base em todas as contribuições feitas tanto para o regime único, quanto para o regime geral.
Paridade entre ativos e inativos	Paridade garantida às aposentadorias e pensões vigentes. Previsão de lei para regulamentar paridade das aposentadorias integrais concedidas com as novas exigências.
Pensões	Diminuição do redutor das pensões para 30%, a ser aplicado na parcela acima do teto do RGPS.
Previdência complementar	A Previdência Complementar não deverá mais ser instituída por lei complementar, e sim por lei de iniciativa do respectivo Executivo (federal, estaduais e municipais).
Regra de transição para aposentadoria proporcional	Concessão com redutor de 3,5% até 2005, e de 5% só a partir de 2006.
Cobrança de contribuição	Cobrança de 11%, mas aumento do teto de isenção para R\$ 1.200 para os servidores dos estados e municípios, e para R\$ 1,44 mil para os aposentados e pensionistas da União.

#### **Quadros 2 – Impactos da reforma da previdência no governo Lula**

Fonte: Adaptada do Relatório de Pesquisa nº 15/2008 - FGV-EAESP/GVPESQUISA (fls. 57 – 58).

É importante ressaltar, o que o atual governo fez, em matéria de previdência, foi talvez concretizar o projeto que seu antecessor não teve a coragem, ou o tempo necessário, de fazer<sup>29</sup>.

Por outro lado, desde o primeiro mandato do governo Lula, temos observado também a adoção de políticas voltadas para o resgate da dignidade dos servidores públicos, a exemplo do resgate da realização de concursos públicos para a substituição de trabalhadores terceirizados, contribuindo para um melhor desempenho no atendimento da população atendida, conforme destaque a seguir:

#### **SECRETÁRIO DA SRH FAZ PALESTRA NA 1ª FEIRA DA CARREIRA PÚBLICA<sup>30</sup>**

Segundo Duvanier, o governo federal tem conduzido a política de recursos humanos no serviço público através do permanente diálogo com o funcionalismo. A democratização nas relações de trabalho, destacou, “possibilita aos servidores públicos acompanhar os assuntos que dizem respeito à gestão de pessoas, à luz dos princípios democráticos dispostos na Constituição”.

O Secretário adiantou que o ingresso no serviço público através do concurso é uma “grande vitória democrática” e a manutenção deste instituto é uma das prioridades do governo. Adiantou que a terceirização ocorrida antes de 2003 “agrave o instituto do concurso público” e esclareceu que o

<sup>29</sup> A Emenda Constitucional nº 20/1998 foi duramente criticada pelo então candidato Luís Inácio Lula da Silva, que depois de eleito Presidente do Brasil, deu prosseguimento a reforma da previdência, destacando-se a instituição da contribuição previdenciária dos inativos e pensionistas para o custeio do Regime Próprio de Previdência dos Servidores Públicos.

<sup>30</sup> Notícias. Sítio do servidor público federal. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias10/100305\\_secretario\\_srh.html](http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias10/100305_secretario_srh.html)>. Acesso em: 1 ago 2010.

governo vem substituindo os trabalhadores terceirizados na administração pública que exerciam funções privativas de servidor. Segundo Duvanier Paiva de 2003 a 2009, foram autorizadas cerca de 20 mil vagas em concursos públicos para a substituição de trabalhadores terceirizados em situação irregular [...] (Sítio do servidor público federal, 2010, online).

Em se tratando da democratização das relações do trabalho no setor público, Ferreira, Ribeiro e Alves (2008)<sup>31</sup> consideram que o rompimento do viés autoritário nas relações entre o Estado e seus servidores se deu nos governos do Presidente Lula, e acrescentam:

“[...] o amálgama e nota característica da política de gestão de recursos humanos em prática no governo federal desde 2003 é a democratização das relações de trabalho”.  
 “[...] porque efetiva o direito à negociação e dá consequência às liberdades sindicais e à autonomia coletiva dos servidores públicos, no contexto das lutas históricas dos trabalhadores, pelo aprofundamento da democracia, pela adoção de um sistema democrático de relações de trabalho e por um novo projeto de sociedade”. (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008, p. 3 e 9).

Porém, quando o assunto é o resgate da remuneração do servidor público, ainda temos as mesmas práticas de privilégios adotadas no governo anterior, quando criou o chamado “ciclo de gestão”, priorizando apenas categorias consideradas como “a elite do serviço público”, deixando a própria sorte à recomposição salarial dos servidores que formam o segundo e terceiro escalão, como bem observamos na fala do Secretário Executivo do Ministério do Planejamento, destacando as “ilhas de excelência”, representadas por servidores do alto escalão, como é o caso dos auditores, advogados, gestores, analistas de orçamento e outras categorias assemelhadas:

JOÃO BERNARDO ABRE ENCONTRO E DESTACA RESGATE DE CAPACITAÇÃO DO SERVIDOR<sup>32</sup>  
 Essa política é um conjunto de diretrizes e ações de caráter permanente, instituída em 2006, por meio de um decreto do presidente Lula (nº 5.707/06). Prevê, entre outros mecanismos, a elaboração, por cada um dos órgãos federais, de um plano anual de capacitação destinado a seus servidores. Todo o trabalho é acompanhado pelo Comitê Gestor, que também orienta as ações de capacitação.

<sup>31</sup> FERREIRA, Duvanier Paiva; RIBEIRO, Idel Profeta; ALVES, Charles Moura. Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro. In: XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008. Disponível em: < <http://www.slideshare.net/CharlesMoura/negocio-coletiva-de-trabalho-no-servio-pblico>>. Acesso em: 6 jan 2011.

<sup>32</sup> Notícias. Sítio do servidor público federal. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias10/100316\\_joao\\_bernardo.html](http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias10/100316_joao_bernardo.html)>. Acesso em: 1 ago 2010.

O secretário-executivo do MP lembrou que desde muitos anos o Governo Federal procurou dar importância à constituição de “ilhas de excelência”, representadas por servidores mais qualificados, tratados de forma diferenciada, **bem remunerados**, bem capacitados para desempenhar seu papel – **caso dos auditores, advogados, gestores, analistas de orçamento e outras categorias**. [grifos nossos]. (Sítio do servidor público federal, 2010, online).

Quando o assunto é eficiência (critério básico adotado nas práticas gerenciais), não podemos deixar de mencionar que recentemente o governo Lula fez publicar o Decreto nº 7.133/2010<sup>33</sup>, que regulamenta critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional, vinculando o pagamento das gratificações de desempenho, de nada menos do que 48 carreiras específicas, isso significa que parte da remuneração do servidor deixa de ser fixa para se tornar variável, sendo medida, além dos resultados institucionais, por resultados individuais:

Art. 4º A avaliação de desempenho individual será feita com base em critérios e fatores que reflitam as competências do servidor, aferidas no desempenho individual das tarefas e atividades a ele atribuídas.

§ 1º Na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos:

I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade; II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício; III - trabalho em equipe; IV - comprometimento com o trabalho; e V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

§ 2º Além dos fatores mínimos de que trata o § 1º, o ato a que se refere o caput do art. 7º poderá incluir, entre os fatores mínimos a serem avaliados, um ou mais dos seguintes fatores:

I - qualidade técnica do trabalho; II - capacidade de autodesenvolvimento; III - capacidade de iniciativa; IV - relacionamento interpessoal; e V - flexibilidade às mudanças.

Bresser-Pereira (2010) evidencia que o governo Lula adotou a postura gerencial do governo Fernando Henrique Cardoso, tão combatida pelo partido dos trabalhadores, ilustrando as seguintes ações:

Embora os representantes do Partido dos Trabalhadores enquanto estavam na oposição fossem críticos da Reforma Gerencial, o governo Lula vem adotando muitos dos seus princípios. O emprego de técnicas gerenciais na administração da Bolsa Família e na reforma da Previdência, assim como a exigência do Ministério da Educação de que as universidades federais que adotam o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)

<sup>33</sup> Decreto nº 7.133, de 19/03/2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm)>. Acesso em: 31 jul 2010.

elaborem planos estratégicos, são duas demonstrações desse fato. (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Pudemos constatar, então, que o critério gerencial presente na proposta de reforma do Estado no governo Lula, traz elementos de evidente continuidade, e até mesmo aprofundamento da política neoliberal de FHC, pautada na constituição de um setor público com princípios inspirados na iniciativa privada.

### 3 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As organizações têm procurado se organizar e se adaptar às novas tendências empresariais e ao novo mundo do trabalho. Essa adaptação faz surgir à necessidade de conhecer e rever conceitos que dizem respeito às competências no contexto da gestão das organizações.

Se antes competência nas organizações era apenas a capacidade de entregar seus produtos e/ou serviços em determinado prazo, hoje esse conceito é mais abrangente e cada vez mais o trabalhador passa a ter papel fundamental para o sucesso das organizações.

A abordagem da competência no âmbito da administração pública é um grande passo para a profissionalização (qualidade, eficiência e eficácia) do serviço público e, conseqüentemente, de seus servidores. Ocorre que, da mesma forma que uma política pública necessita de tempo para sua consolidação, o Estado, seus servidores e até a sociedade, necessitam de tempo para a consolidação da política de gestão de competências no serviço público.

#### 3.1 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO

Não é recente o esforço do Governo Federal para que a máquina pública possa prestar serviços de qualidade ao cidadão brasileiro. Um dos requisitos para atender a essa função pública está na valorização e desenvolvimento permanente do servidor público.

Atualmente, a administração pública tem tratado o desenvolvimento permanente do servidor público pela ótica do “Desenvolvimento Profissional”, mais precisamente observando as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do governo federal, instituída pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006<sup>34</sup>, que apresenta como finalidades: *adequação das competências requeridas*

---

<sup>34</sup> Decreto nº 5.707/2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no

*dos servidores aos objetivos institucionais; desenvolvimento Permanente do servidor público; racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.* Pelo disposto no Art. 1º do citado documento legal, percebe-se que a nova política não contempla apenas o servidor público, pois, uma vez alcançada suas finalidades, os benefícios serão notados principalmente pela sociedade, usuária dos serviços públicos em geral:

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

**I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;** (grifei)

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Por meio do referido decreto, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão incentiva os órgãos federais a tratarem a “gestão de capacitação” a partir do modelo de *Gestão por Competências*, introduzindo na administração pública uma nova visão para “*capacitação, gestão por competência e eventos de capacitação*”, abrangendo uma vasta possibilidade de desenvolvimento profissional, conforme a seguir:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Para Amaral (2006), Presidente da Fundação Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do governo federal tem uma visão estratégica voltada para uma moderna gestão de pessoas, enfatizando a gestão por competências, que combina

conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico, conforme destaque a seguir:

A nova política de capacitação e de desenvolvimento de pessoas (decreto nº 5.707 de 23/02/2006, que revogou o decreto nº 2.794/1998), em implantação no governo federal, tem essa visão estratégica. Considera que a gestão de pessoas necessária é aquela que promove a gestão por competências. Desde 2006, esse modelo de gestão é considerado referência-chave. Ainda pouco conhecido no setor público, tanto no Brasil como no mundo, a gestão por competências significa olhar para o trabalho por uma lente que combina conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico. O foco não mais repousa sobre a atribuição formal de um posto de trabalho. As competências, sabemos, só são constatadas quando utilizadas em situação profissional, a partir da qual são passíveis de validação. Nesse sentido, cada órgão público deve passar a identificá-las, avaliá-las, validá-las e fazê-las evoluir. Estamos falando, aqui, de uma mudança radical frente ao modelo tradicional de posto de trabalho. (AMARAL, 2006)<sup>35</sup>

No entanto, Alvarães e Rocha (2009, p. 18)<sup>36</sup>, em abordagem sobre a gestão de pessoas em empresas públicas orientada pelo Decreto nº 5.707/2006, enfatiza, que mesmo após alguns anos após da publicação, ainda não é possível observar a ampla prática de tal decreto pelas empresas prestadoras de serviço público:

Observa-se um grande esforço nos processos de planejamento e de execução da capacitação descritos nos itens I e II o que pode ser constatado pelos vários projetos e ações da ENAP. Entretanto, ainda não é possível identificar relevantes resultados na gestão dessas competências em empresas públicas, uma gestão que vá além das ações de capacitação e que “procura substituir o tradicional levantamento de necessidades e carências de treinamento por uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor à empresa” (ALVARÃES; ROCHA, 2009, p. 18).

Oportunamente, Alvarães e Rocha (2009) acabam por reconhecer a importância do mencionado decreto para o serviço público, enfatizando que a gestão por competências, oferece às instituições a oportunidade de gerenciamento de seus recursos humanos em níveis de qualidade e resultados equivalentes aos obtidos nas empresas privadas:

<sup>35</sup> AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Disponível em: <[http://www.searh.rn.gov.br/icongesprn/artigos/artigo%20-%20RSP%20-%20compet\\_352ncia%20dos%20servidores\\_Helena.pdf](http://www.searh.rn.gov.br/icongesprn/artigos/artigo%20-%20RSP%20-%20compet_352ncia%20dos%20servidores_Helena.pdf)>. Acesso em: 11 ago 2010.

<sup>36</sup> ALVARÃES, Alberto Carlos Teixeira; ROCHA, Alexandra Maria de Abreu Rocha. Motivação em empresas públicas: um (re)pensar da gestão de pessoas em órgãos públicos a partir do Decreto 5.707/2006. Revista Administração em Debate, Rio de Janeiro, n. 3, p. 17-25, 2009. Disponível em: [http://www.albertoalvaraes.adm.br/artigosacademicos/Motivacao\\_Orgaos\\_Publicos\\_RAD3.pdf](http://www.albertoalvaraes.adm.br/artigosacademicos/Motivacao_Orgaos_Publicos_RAD3.pdf)>. Acesso em: 13 ago 2010.



Mesmo assim, este foi certamente um grande passo para que essas instituições tenham a oportunidade de gerenciar pessoas em níveis de qualidade e de resultados equivalentes às empresas privadas que geram grandes retornos positivos com os investimentos em recursos humanos. No meio dessas mudanças, algumas instituições mostraram-se dispostas a ser pioneiras nesta nova fase da administração pública e iniciaram projetos e ações de desenvolvimento de pessoas (ALVARÃES; ROCHA, 2009, p. 18).

### 3.2 ABORDAGEM DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS – REVISÃO TEÓRICA

Assim, como na iniciativa privada, a globalização, as mudanças de paradigmas, as exigências do cliente/usuário, o empenho pela eficiência, também impuseram a adoção de gestão por competências no setor público. Para abordagem do tema competências no serviço público, faz-se necessário uma revisão teórica, nesse sentido, os textos de apoio a disciplina “Desenvolvimento e multiplicação de Competências<sup>37</sup>”, entre outros, possibilitam uma retrospectiva do uso da noção de competência no mundo do trabalho.

Verificamos que o Michaelis - Moderno Dicionário da Língua Portuguesa (2010, online)<sup>38</sup>, define competência do seguinte modo: “1. *Capacidade legal, que um funcionário ou um tribunal tem, de apreciar ou julgar um pleito ou questão.* 2. *Faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto.* 3. *Aptidão, idoneidade.* 4. *Presunção de igualdade.* 5. *Concorrência, confronto.* 6. *Conflito, luta, oposição.*” Na enciclopédia livre Wikipédia<sup>39</sup>, encontramos que competência, *é a integração e a coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.) que na sua manifestação produzem uma atuação diferenciada.*

Sobre o uso adequado do conceito de competências, trazemos a contribuição de FLEURY, FLEURY (2001)<sup>40</sup> e DUTRA *et al* (2006)<sup>41</sup>: foi abordado pela primeira

<sup>37</sup> Desenvolvimento e multiplicação de Competências. Disciplina do Curso de especialização em Negociação Coletiva, EA/UFRGS. Disponível em: <<http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>> . (Acesso restrito aos alunos deste curso). Acesso em: 04 ago 2010.

<sup>38</sup> Moderno Dicionário da Língua Portuguesa Michaelis - on line. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 24 ago 2010.

<sup>39</sup> Ver: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Compet%C3%Aancia\\_\(administra%C3%A7%C3%A3o\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Compet%C3%Aancia_(administra%C3%A7%C3%A3o))>.

<sup>40</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme and FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. Rev. adm. contemp. [online]. 2001, vol.5, n.spe, pp. 183-196. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 06 ago 2010.

<sup>41</sup> DUTRA, Joel Souza et al. Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. 30º Encontro da ANPAD. Salvador, 2006. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2578.pdf>>. Acesso em: 16 ago 2010.

vez, pela perspectiva do indivíduo, em 1973, a partir da publicação do artigo “Testing for competence rather than intelligence”, de autoria de David McClelland. Nesse artigo, McClelland definiu competência como uma característica própria de uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação, uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações.

Segundo Ruas (2005)<sup>42</sup>, durante muito tempo o conceito de competências foi associado à qualificação profissional, somente a partir da década de 90, com a reestruturação dos meios de produção e nova configuração nas relações de trabalho, a noção de competência começa a apresentar novas interpretações. Podemos observar na contribuição desse autor que um novo modelo de gestão de pessoas é iniciado, contribuindo para um novo paradigma no desenvolvimento profissional do trabalhador, cuja abordagem das noções de qualificação e competência apresentam características distintas e, conforme se observa no quadro 3, estão relacionadas aos seus respectivos contextos:

QUALIFICAÇÃO	Relativa estabilidade da atividade econômica.	x	Baixa previsibilidade de negócios e atividades.	COMPETÊNCIA
	Concorrência localizada.	x	Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência.	
	Lógica predominante: indústria (padrões).	x	Lógica predominante: serviços (eventos).	
	Emprego formal e forte base sindical.	x	Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos.	
	Organização do trabalho com base em cargos definidos, tarefas prescritas e programadas.	x	Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidades.	
	Foco no processo.	x	Foco nos resultados.	
	Baixa aprendizagem.	x	Alta aprendizagem.	

**Quadro 3: Noções de qualificação e competências, segundo seus contextos**

Fonte: Adaptado da obra de Roberto Ruas (fls. 05)<sup>43</sup>

<sup>42</sup> RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica das organizações. In RUAS, R et al (Org) Aprendizagem Organizacional e Competências. Porto Alegre, 2005. Disponível em: [http://www.ea.ufrgs.br/pos\\_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancias.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%Aancias.pdf). Acesso em: 19 ago 2010.

<sup>43</sup> RUAS, R. *op. cit.* p. 05.

### 3.3 CONTRIBUIÇÕES LITERÁRIAS NA FORMAÇÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Importante ressaltar que a adoção da noção de competências tem forte influência a partir de 03 abordagens<sup>44</sup>: a) orientada para o indivíduo: definindo conhecimentos, habilidades e atitudes com base nos requisitos do indivíduo para desenvolver as tarefas; b) orientada para o cargo/função: o ponto de partida é a análise das atividades/tarefas referentes ao trabalho e então define os atributos de competência e c) multidimensional: voltada para o desenvolvimento de recursos humanos. Vimos ainda que essas abordagens têm suas origens na literatura estrangeira, quais sejam: americana, inglesa e francesa, verificadas no seguinte quadro (GARAY; ANTONELLO; RUAS, 2010, p. 1 - 3):

<b>Corrente: AMERICANA</b>
<p><b>- Orientada para o indivíduo:</b> inicialmente define os conhecimentos, habilidades e atitudes com base nos requisitos do indivíduo para desenvolver as tarefas;</p> <p><i>“Esta estreitamente vinculada a abordagem de David McClelland (Boyatzis, 1982). Os autores desta abordagem vêem "competência" como uma característica subjacente de causalidade relacionada um desempenho superior" (Boyatzis, 1982). Nesta abordagem a forte ênfase está sobre o alto desempenho de pessoas gerenciais. Esta abordagem é definida (Sparrow, 1995) como "competência comportamental".</i></p>
<b>Corrente: INGLESA</b>
<p><b>- Orientada para o cargo/função:</b> tem como ponto de partida a análise das atividades/tarefas referentes ao trabalho e então define os atributos de competência e</p> <p><i>“Nesta abordagem a competência profissional é definida como a habilidade para executar atividades dentro de uma ocupação para os padrões esperados no trabalho. O elemento da competência identifica uma função exigida que o indivíduo competente deveria ser capaz de realizar (Dale; Iles, 1992, pág. 87).”</i></p>
<b>Corrente: FRANCESA</b>
<p><b>- Orientação multidimensional:</b> voltada para o desenvolvimento de recursos humanos.</p> <p><i>“Levy-Leboyer chama atenção para uma abordagem de competência relacionada com as aptidões, características de personalidade e conhecimento adquirido. Existem diversas classificações, segundo distintos autores e, sem dúvida a classificação mais corrente é a que faz relação entre três aspectos básicos de desempenho de competências: relacionadas com o SABER: Conhecimentos técnicos e de gestão; relacionadas com o saber FAZER: Habilidades inatas ou fruto de da experiência e da aprendizagem; e relacionadas com o SER: Atitudes, comportamentos, personalidade e valores.”</i></p>

**Quadro 4 – Correntes que influenciaram a formação do conceito de competências.**

Fonte: Texto: A noção de competências: abordagens e definições (UFRGS. 2010).

<sup>44</sup> GARAY, Ângela; ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. A noção de competências: abordagens e definições, texto 2 – módulo 2. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>>. (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 04 ago 2010.

Observa-se que no Brasil há forte influência em utilizar a orientação multidimensional para a noção de competências, ou seja, uma inspiração na linha francesa. Ruas (2005, p. 4)<sup>45</sup>, seguindo essa linha, aborda competência como *“uma mobilização, integração e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes numa situação específica, na qual se apresentam condições e restrições próprias, a fim de atingir desempenhos esperados pela missão da organização...”*. Segundo esse autor, as principais recomendações para a adoção da noção de competências são:

- (1). um conjunto dinâmico de recursos disponíveis para serem mobilizados.
- (2). A efetividade e a legitimação da competência somente ocorre em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho. Em outras palavras: ninguém pode ser competente a priori. (Boterf, 2003).
- (3). Competências definidas de forma mais genéricas, mais amplas, tratando daquilo que é esperado são mais compatíveis com o estado atual do trabalho: multifuncional e abrangente (ao contrário da tendência especialista).
- (4). Mais importante que a “metodologia” de gestão das competências (noção, definição, composição e classificação), é tratá-la em função das necessidades (homogeneizar as competências organizacionais, desenvolvimento das pessoas, avaliação de desempenho, etc.). Assim, a metodologia de gestão de competências não deve servir como uma “camisa de força”.
- (5). Segundo Fandt apud Wood Jr. (1999) *“as competências gerenciais são interrelacionadas e construídas umas sobre as outras como uma teia complexa.”*

Podemos perceber o quanto é vasta a literatura abrangendo o uso da noção de competências, demonstrando um mapa conceitual ainda em desenvolvimento, portanto, em contínua evolução. Confirmando esse fenômeno, destacamos a importante contribuição de Bitencourt (2001)<sup>46</sup>, que revisando conceitos e abordagens, apresenta uma consolidação dos estudos de diversos autores, que apresentamos no quadro 5 adiante, merecidamente acrescido do conceito elaborado pela própria autora:

Conceitos de Competências	Autor
“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	1. Boyatzis (1982, p. 23)
“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	2. Boog (1991, p. 16)

<sup>45</sup> GARAY, Ângela; ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. *op. cit.* p. 04 - 05.

<sup>46</sup> BITENCOURT, Claudia. *Gestão de Competências Gerenciais - a contribuição da Aprendizagem Organizacional*. Dissertação de Doutorado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, 2001. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17 ago 2010.

“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	3. Spencer e Spencer (1993, p. 9)
“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	4. Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)
“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	5. Moscovici (1994, p. 26)
“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	6. Cravino (1994, p. 161)
“Um agrupamento de conhecimentos habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	7. Parry (1996, p.48)
“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	8. Sandberg (1996, p. 411)
“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	10. Boterf (1997, p. 267)
“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	11. Magalhães et al. (1997, p. 14)
“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	12. Perrenoud (1998, p.1)
“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	13. Durand (1998, p.3)
“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.	14. Hase et al. (1998, p. 9)
“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> )”.	15. Dutra et al. (1998, p. 3)
“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	16. Ruas (1999, p. 10)
“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	17. Fleury e Fleury (2000, p. 21)
“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	18. Hipólito (2000, p. 7)
“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	19. Davis (2000, p. 1 e 15)

“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	20. Zarifian (2001, p. 66)
“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	21. Becker et al. (2001, p. 156)
“o conceito de competência compreende o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade”.	22. Bitencourt (2001, p. 30)

**Quadro 5 – Conceitos de Competências.**

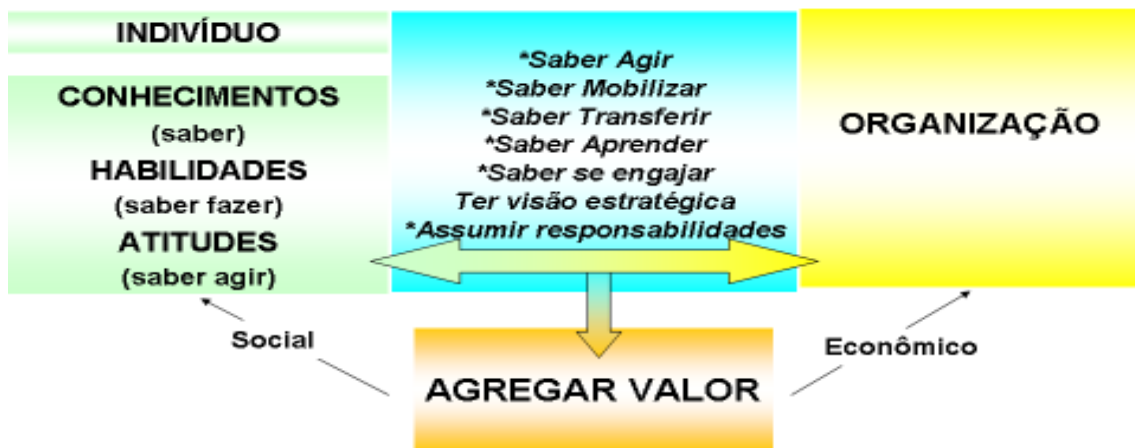
Fonte: adaptado da obra de Cláudia Bitencourt (2001, fls. 27 - 29).

Assim sendo, e diante da ampla e diversificada abordagem da noção do conceito de competências, para nosso estudo, adotaremos Competência como *uma combinação de atributos (conhecimentos - o saber; habilidades - o saber fazer; e atitudes - o saber agir), obtidos pela aprendizagem e desenvolvimento profissional do indivíduo, direcionados à abordagem estratégica que proporcione maior produtividade e adequação ao negócio da organização, bem como ao reconhecimento social e profissional do indivíduo.*

Fleury e Fleury (2001)<sup>47</sup> trazem a colação que a noção de competência está relacionada a verbos como: *saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica*, cuja prática produz resultados importantes, tanto para o indivíduo (pelo valor social que lhe é atribuído), quanto para a organização (pelo valor econômico agregado). Os mesmos autores, inspirados na obra de Le Boterf, destacam a importância da interpretação desses verbos citados no contexto da abordagem de competências, vejamos figura a seguir:

<sup>47</sup> FLEURY, FLEURY. 2001, *op. cit.* p. 187.

## Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



\* Definições (inspiradas na obra de Le Boterf):

**Saber agir:** Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir

**Saber mobilizar recursos:** Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.

**Saber transferir:** Compreender, trabalhar, transmitir informações, Conhecimentos

**Saber aprender:** Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.

**Saber engajar-se:** Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.

**Ter visão estratégica:** Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

**Assumir responsabilidades:** Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido.

**Figura 1- Competências profissionais: fonte de valor para o indivíduo e para a organização.**

Fonte: Adaptado da obra de Fleury, Fleury (2001, fls. 188).

No cenário administrativo, da organização, o termo competência ganhou destaque quando Prahalad & Hamel (1990) publicaram o artigo “The core competence of the corporation”<sup>48</sup>. O mencionado artigo permite diferenciar os conceitos existentes entre competências organizacionais e as essenciais: (a) *competências organizacionais* são aquelas necessárias para o desenvolvimento das atividades dentro das empresas e (b) *competências essenciais* são as competências capazes de diferenciar uma organização perante a concorrência e o mercado, uma vez que são difíceis de serem imitadas e promovem vantagem competitiva.

Prahalad e Hamel apresentaram um prático exemplo de competências organizacionais ao compará-las com uma árvore: (1) o tronco e os ramos maiores da árvore são os produtos principais; (2) os ramos menores representam as unidades de negócio; (3) as folhas, flores e frutos são os produtos finais e (4) o sistema de raízes representa as *core competences* que têm a finalidade de sustentar, nutrir e estabilizar toda a organização.

<sup>48</sup> Texto original disponível em: <http://hbr.org/product/the-core-competence-of-the-corporation/an/90311-PDF-ENG>>. Acesso em: 17 ago 2010.

## ÁRVORE DE COMPETÊNCIA



Figura 2 - Árvore de Competências (autoria própria).

Para Prahalad & Hamel, as competências essenciais são considerados recursos intangíveis sob três aspectos: (a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados, (b) em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e (c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

Fleury; Fleury (2003)<sup>49</sup> ao fazerem alusão às competências essenciais afirmam que podem estar localizadas em qualquer função administrativa e para desenvolvê-las a longo prazo, a organização necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional. Entendemos então que as competências essenciais representam a vida das empresas, pois promovem a aprendizagem coletiva e se traduzem no envolvimento e no compromisso de se superar obstáculos e limites impostos pelo ambiente externo, através da junção das competências essenciais com as individuais de forma inovadora.

<sup>49</sup> FLEURY; FLEURY. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. Gest. Prod., São Carlos, v. 10, n. 2, Aug. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n2/a02v10n2.pdf>>. Acesso em: 22 Ago 2010.



### 3.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O governo federal busca a profissionalização do serviço público federal por meio do desenvolvimento profissional do servidor público, e a principal ferramenta para o alcance desse objetivo é a aplicação do mencionado Decreto nº 5.707/2006, que traz um novo olhar sobre gestão de pessoas: o desenvolvimento permanente do servidor público por meio da gestão por competências. Essa conexão também é percebida por AMARAL (2006, p. 5)<sup>50</sup>, que assim dispõe:

A nova política também estimula a aprendizagem e a disseminação do conhecimento; atribui ao conhecimento a chave para a inovação e a melhoria da gestão pública; altera a separação entre o decidir e o executar; busca a qualidade de vida no trabalho (saúde física e emocional); valoriza a informação compartilhada; e, finalmente, cria alto grau de envolvimento de dirigentes e de servidores no ambiente de trabalho. Não se trata de administração de pessoal nem da mera gestão de recursos humanos. Ela visa mudar a gestão pública, inovar e aprimorar nossa capacidade de atender mais e melhor, incluir servidores e mobilizar seus talentos. A partir dessa visão, o desenvolvimento de profissionais públicos adquire um peso diferente (AMARAL, 2006, p. 5).

Nessa conjuntura, a administração pública tem pela frente o desafio de transformar o ambiente das organizações burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras. A partir da contribuição de AMARAL é possível dizer que a nova gestão pública pressupõe que a base fundamental da abordagem de competências deixa de ser o desenho de cargos e passa a ser o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias ao cumprimento da missão do órgão.

Destacamos a Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal<sup>51</sup>, realizada em 2009, na cidade de Brasília/DF, cujo relatório final favorece significativamente a implementação da gestão por competências no âmbito do serviço público federal: *“compreender o universo onde se insere o conceito de competência e os efeitos práticos do seu desdobramento na administração pública*

---

<sup>50</sup> AMARAL, H. K. 2006. op. cit., p. 5.

<sup>51</sup> Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal: A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. MP/SRH, Brasília 2009. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819\\_Conferencia.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf)>. Acesso em: 23 Ago 2010.

*são determinantes para a compreensão e a adoção do modelo de gestão por competências*". O referido documento também apresenta algumas premissas para a adoção da gestão por competências, auxiliando na reflexão das dificuldades de implementação do modelo na administração pública:

<b>Premissas para a adoção da Gestão por Competências</b>	
Premissa 1.	Refere-se à passagem do foco do controle para o foco no desenvolvimento.
Premissa 2.	Refere-se à passagem do foco nos instrumentos para o foco no processo.
Premissa 3.	Refere-se ao foco no interesse conciliado ao invés do foco no interesse da organização. Esse foco caracteriza-se pela busca de desenvolvimento mútuos, de forma dinâmica, e a negociação torna-se imprescindível.
Premissa 4.	Refere-se ao foco no modelo integrado e estratégico ao invés do foco no modelo construído por partes desarticuladas entre si.

**Quadro 6 – Premissas para a adoção da Gestão por Competências.**

Fonte: Relatório final da Conferência Nacional de RH da Administração Pública Federal (2009)

De acordo com a pesquisa<sup>52</sup> realizada, em 2008, pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o objetivo de conhecer as áreas responsáveis pela gestão do desenvolvimento e o processo de implementação da gestão por competências e entender a forma de elaboração do planejamento da capacitação nos órgãos setoriais do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, percebemos que gestão por competências, como política efetiva de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, ainda é uma política em desenvolvimento, pois a pesquisa realizada identificou inúmeras barreiras ou fatores que, na visão dos órgãos pesquisados, dificultam a implementação da gestão por competências:

<b>Barreiras/Fatores que dificultam a implementação da Gestão por Competências</b>	
1.	Falta de consenso sobre o tema.
2.	Ausência de sensibilização dos dirigentes da organização para a necessidade da implementação do modelo;
3.	Recente edição do decreto e da abordagem de gestão por competência;

<sup>52</sup> Participaram da pesquisa, entre 23 de janeiro a 01 de fevereiro de 2008, 21 Ministérios e a Casa Civil da Presidência da República. Não responderam ao questionário os Ministérios da Educação e da Previdência. O questionário continha 27 questões divididas em três grupos: dados institucionais, desenvolvimento de pessoas e gestão por competências. (Relatório final da CNRH-APF/SRH/MP. 2009. p. 58).

4.	Carência de servidores qualificados no tema;
5.	Insuficiente apoio metodológico e instrumental para concepção e execução do projeto de gestão por competências;
6.	Ausência do sistema de apoio (Sistema de Gestão por Competências), que agora entra em fase de implementação nos órgãos pilotos;
7.	Fragilidade dos arranjos funcionais e estruturais do órgão;
8.	Carência de quadro próprio de servidores; e
9.	Necessidade de reestruturação das áreas de desenvolvimento de pessoas

**Quadro 7 – Barreiras/Fatores que dificultam a implementação da Gestão por Competências.**

Fonte: Relatório final da Conferência Nacional de RH da Administração Pública Federal (2009)

Amaral (2008)<sup>53</sup> traz a reflexão que gestão por competências ainda é um modelo recente e complexo, produzindo incertezas quanto a aplicação desse modelo de gestão na área pública, entretanto os resultados verificados no setor privado podem servir de referência para a administração pública, desde que observadas as características próprias do setor público. E para o resultado satisfatório desse modelo de gestão, a autora destaca que o primeiro passo é o mapeamento das competências, compreendendo as competências da organização e dos indivíduos.

Enfim, a administração pública federal ao adotar o conceito de gestão por competências, preconizado no Decreto nº 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, compartilhou com as organizações públicas o desafio de estabelecer um novo referencial teórico e metodológico para a gestão do desenvolvimento dos recursos humanos. É evidente que na abordagem da nova gestão de pessoas no serviço público seja considerada a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, o desenvolvimento permanente do servidor público e a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação.

<sup>53</sup> AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. 2008. São Paulo. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>>. Acesso em: 13 ago 2010.

## 4 NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Diferentemente dos trabalhadores da iniciativa privada, que têm assegurado o reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho (Constituição Federal de 1988, art. 7º, inciso XXVI), os servidores da administração pública federal não usufruem desse instrumento de negociação. Em relação ao serviço público, o tema negociação coletiva é desprovido, haja vista a lacuna jurídica deixada pela Constituição Federal ao não se referir expressamente à negociação coletiva dos servidores públicos, limitando esse processo no setor público.

Algumas experiências de negociação coletiva no serviço público vêm sendo observadas no Brasil, porém, pouco sistematizadas. Buscando preencher essa lacuna, o atual Governo vem tentando democratizar as relações de trabalho na Administração Pública Federal e para essa finalidade criou, em junho de 2003, a Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP)<sup>54</sup>, um instrumento provisório de interlocução que busca estabelecer compromissos com a representação dos servidores públicos que resultem em melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão e das condições de trabalho, carreira e remuneração dos servidores.

### 4.1 NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE TRABALHO

De maneira simples, o Moderno Dicionário da Língua Portuguesa Michaelis (on line)<sup>55</sup> traz um significado que tem pouca relação com nosso estudo, indica que o termo negociação pode ser compreendido da seguinte forma: “1. Ato ou efeito de negociar. 2. Contrato, ajuste. 3. Discussão de um assunto de interesse comum entre agentes autorizados de duas ou mais nações. 4. Negócio”. Já para Martins (2006)<sup>56</sup>: “a negociação coletiva é uma forma de ajuste de interesses entre as partes, que acertam os diferentes entendimentos existentes, visando encontrar uma solução

---

<sup>54</sup> Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP, celebrado entre a Administração Pública Federal e as Entidades Sindicais dos Servidores Públicos Federais Cíveis, Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/mnnp/arg\\_down/reg\\_inst\\_mnnp.pdf](http://www.servidor.gov.br/mnnp/arg_down/reg_inst_mnnp.pdf)>. Acesso em: 26 Fev 2009.

<sup>55</sup> Moderno Dicionário da Língua Portuguesa Michaelis - on line. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 24 ago 2010.

<sup>56</sup> MARTINS, Sérgio Pinto - Direito do Trabalho. 22ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

capaz de compor suas posições". Por esse foco podemos dizer, então, que encontramos a direção em nossos estudos, ou seja, o enfoque da negociação coletiva no campo do trabalho.

A Convenção 154<sup>57</sup> da Organização Internacional do Trabalho – OIT, em seu artigo 2º, assim dispõe sobre o termo negociação coletiva:

Para os efeitos desta Convenção, o termo "negociação coletiva" compreende todas as negociações que se realizam entre um empregador, um grupo de empregadores ou uma ou mais organizações de empregadores, de um lado, e uma ou mais organizações de trabalhadores, de outro, para: a) definir condições de trabalho e termos de emprego; e/ou b) regular as relações entre empregadores e trabalhadores; e/ou c) regular as relações entre empregadores ou suas organizações e uma organização de trabalhadores ou organizações de trabalhadores.

Segundo Pinto (1998, p. 168)<sup>58</sup>, a negociação coletiva pode ser entendida como um complexo de entendimentos destinados a regular ou solucionar questões que estejam perturbando a execução normal dos contratos:

é o complexo de entendimentos entre representações de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações, para estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular as relações individuais entre seus integrantes ou solucionar outras questões que estejam perturbando a execução normal dos contratos.

O Manual do Mediador<sup>59</sup> (2002, p. 98), em seu anexo III, apresenta uma conceituação para o termo negociação coletiva, o que pode ser entendido como a definição aceita e praticada no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego, pois se trata de publicação da Secretaria de Relações de Trabalho daquele órgão:

Negociação coletiva: compreende todas as negociações ocorrem entre, de uma parte, um empregador, um grupo de empregadores ou uma organização ou várias organizações de empregadores; e, de outra parte, uma ou várias organizações de trabalhadores com a finalidade de fixar as condições de trabalho e emprego, ou regular as relações entre os empregadores e trabalhadores, ou regular as relações entre os empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores, ou alcançar todos estes objetivos de uma só vez.

---

<sup>57</sup> Convenção 154 da OIT. Dispõe sobre a promoção da Negociação Coletiva. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/rel\\_internacionais/conv\\_154.pdf](http://www.mte.gov.br/rel_internacionais/conv_154.pdf)>. Acesso em: 25 Ago. 2010.

<sup>58</sup> PINTO, José Augusto Rodrigues. Direito Sindical e Coletivo do Trabalho. LTr., 1998, pág. 168.

<sup>59</sup> Manual do Mediador. Ministério do Trabalho e Emprego, disponível em: [http://www.mte.gov.br/mediacao/pub\\_4792.pdf](http://www.mte.gov.br/mediacao/pub_4792.pdf). Acesso em: 25 ago 2010.

Oportuno registrar a importante contribuição, ao tema da negociação coletiva, de Stoll (2006)<sup>60</sup> e Teixeira (2007)<sup>61</sup>, cujas abordagens podem ser verificadas no quadro adiante, constando ainda o conceito apresentado pelas citadas autoras:

Conceitos de Negociação Coletiva	Autores
“... a negociação coletiva é o processo tendente à superação do conflito coletivo. Dela devem, necessariamente, participar os sindicatos dos trabalhadores e dos empregadores (Constituição, art. 8º, VI) salvo quando as negociações estiverem voltadas à celebração de acordo coletivo, que, por definição, prescinde da participação do sindicato patronal”.	1. Magano, O. B; Mallet, E. (1993, p. 294).
“define negociação coletiva como o complexo de entendimentos entre representantes de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações, para estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular as relações individuais entre seus integrantes ou solucionar questões que estejam perturbando a execução normal dos contratos”.	2. Pinto, J. A. R. (1998, p. 168).
“a negociação coletiva de trabalho pode ser definida como o processo democrático de autocomposição de interesses pelos próprios atores sociais, objetivando a fixação de condições de trabalho aplicáveis a uma coletividade de empregados de determinada empresa ou de toda uma categoria econômica e a regulação das relações entre as entidades estipulantes”.	3. Teixeira Filho, J. L. [et al]. (2000. v. 2, p. 1164.)
“a negociação coletiva vem a ser uma forma de desenvolvimento do poder normativo dos grupos sociais segundo uma concepção pluralista que não reduz a formação do direito positivo à elaboração do Estado. É a negociação coletiva destinada à formação consensual de normas e condições de trabalho que serão aplicadas a um grupo de trabalhadores e empregadores. A negociação coletiva está na base da formação do direito do trabalho como uma das suas fontes de produção”.	4. Nascimento, A. M. (2001b, p. 539).
“através das obrigações contratuais e, sobretudo, das criações normativas que resultam da convenção coletiva, os sindicatos exercem sua mais alta e nobre função. A negociação coletiva assegura a unidade e a força das categorias interessadas e chega à obtenção de melhores, justas e equilibradas condições de trabalho. Através dessas relações coletivas – e daí sua importância admirável – o Direito do Trabalho não apenas assegura, fortemente, o cumprimento das leis, como, igualmente, as suplementa, indo além delas, pois estas nada mais são do que o limite inferior das garantias devidas ao trabalhador”.	5. Russomano, M. V. (2002, p. 46).
“a negociação coletiva tem importância medular não só no moderno Direito Coletivo do Trabalho, como também na relação que se estabelece entre os agentes sociais – empregados e empregadores, constituindo espaço de transação visando o equilíbrio de forças e a harmonia social”.	6. Stoll, L. B. (2006. p. 24).
“A negociação coletiva desempenha papel importantíssimo na solução dos conflitos coletivos de trabalho. É uma forma direta, flexível, espontânea e rápida de levar o conflito a uma solução definitiva, em clima de entendimento e conversação entre as partes”.	7. Teixeira, M. C. (2007. p. 37).

#### Quadro 8 – Conceitos de Negociação Coletiva

Fonte: adaptado das obras de Stoll (2006) e Teixeira (2007)

<sup>60</sup> STOLL, Luciana Bullamah. Negociação Coletiva no Setor Público. Dissertação de Mestrado - UNESP. Franca, 2006. Disponível em: <<http://www.franca.unesp.br/posdireito/Luciana%20Stoll.pdf>>. Acesso em: 24 ago 2010.

<sup>61</sup> TEIXEIRA, Márcia Cunha. A Negociação Coletiva de Trabalho no Serviço Público. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <[http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-13122007-114804/publico/Marcia\\_Cunha\\_Teixeira.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-13122007-114804/publico/Marcia_Cunha_Teixeira.pdf)>. Acesso em: 24 ago 2010.

Assim sendo, e considerando a contribuição dos autores anteriormente citados, podemos conceituar negociação coletiva de trabalho como *uma forma consensual desenvolvida pelos atores sociais, buscando a harmonização de interesses das respectivas categorias profissional e econômica, onde são discutidas tanto cláusulas econômicas (que versam sobre a remuneração, reajustamento, piso salarial, gratificações, horas extras, etc.), quanto cláusulas sociais*<sup>62</sup>.

E para consolidar os temas “Negociação Coletiva” e “Democratização das Relações de Trabalho”, trazemos, a seguir, a contribuição de Demari citada por Ferreira, Ribeiro e Alves (2008)<sup>63</sup>:

A democratização das relações de trabalho é condição e caminho para gerar novos padrões de compromisso no aparelho do Estado posto que "a valorização dos servidores, mediante a instituição de canais de comunicação que possibilitem a melhoria de suas condições de trabalho, contribui para a formação de um "espírito do serviço público" e de uma "moral profissional" da categoria, ambos capazes de superar a apatia e indiferença que a vêm dominando nos últimos anos e contribuindo para o notório desmonte dos serviços públicos". (DEMARI apud FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008, p. 7).

## 4.2 PRINCÍPIOS QUE REGEM A NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE TRABALHO

Abordaremos neste tópico alguns princípios que norteiam a negociação coletiva em nosso país, capazes de orientar a conduta das representações dos trabalhadores e empregadores durante o processo de entendimento, bem como revestir o procedimento negocial do aspecto legal necessário para atingir o fim desejado. Os princípios mais citados pelos autores estudados são: (1) da autonomia privada coletiva; (2) da inescusabilidade ou compulsoriedade negocial; (3) da boa-fé; (4) do acesso à informação; (5) da razoabilidade; (6) da paz social; (7) da igualdade;

<sup>62</sup> Cláusulas “sociais” são aquelas referentes às condições de trabalho (transporte, alimentação, auxílios, licenças, estabilidade especiais etc.), às condições ambientais, de saúde e segurança no trabalho (atendimento médico, convênio médico, prevenção de acidentes etc.), às relações de trabalho (admissão, estrutura de cargos e promoções, rescisão de contrato) e aos direitos sindicais (acesso dos dirigentes às empresas, quadro de aviso, sindicalização, informações das empresas, contribuição assistencial etc.). Trecho extraído do Texto: Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n45/4332.pdf>>. Acesso em: 26 ago 2010.

<sup>63</sup> FERREIRA, Duvanier Paiva; RIBEIRO, Idel Profeta; ALVES, Charles Moura, 2008. op. cit., p. 7.

(8) do contraditório. Tais princípios são apresentados a seguir, quando fazemos uma breve discussão e apresentação de cada deles.

#### 4.2.1 PRINCÍPIO DA AUTONOMIA PRIVADA COLETIVA

Constitucionalmente<sup>64</sup>, o princípio da autonomia privada coletiva encontra sustentação nos princípios fundamentais consagrados pelo art. 7º, caput e inciso XXVI, bem como no preceito contido no § 2º, do art. 114. Esse princípio pode ser considerado uma derivação do princípio da liberdade sindical, portanto, a autonomia privada coletiva está associada à autonomia sindical, em seu pleno exercício, ao possibilitar o advento de normas coletivas de trabalho no âmbito das categorias representadas.

Para Gois (2010)<sup>65</sup>, de acordo com o princípio da liberdade sindical, as associações profissionais são livres para negociar, sem a interveniência de terceiros ou do poder público, com o empregador ou seu respectivo sindicato as condições de trabalho aplicáveis à categoria que representam. Nas palavras de Augusto (2006, p. 1)<sup>66</sup>, temos que autonomia sindical

é uma espécie da liberdade sindical, sendo consagrada na Convenção Internacional n. 87 da Organização Internacional do Trabalho-OIT, que conceitua como o direito de o sindicato elaborar seus estatutos e regulamentos administrativos, de eleger livremente seus representantes, de organizar sua gestão e sua atividade e de formular seu programa de ação. (AUGUSTO, 2006, p. 1)

---

<sup>64</sup> CF 1988. 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. 114. Compete à Justiça do Trabalho processar e julgar: § 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.* (sublinhei).

<sup>65</sup> GOIS, L. M. F. Princípios da negociação coletiva de trabalho. LTr., ano 74, nº 02, São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.calvo.pro.br/artigos/luiz\\_marcelo\\_figueiras\\_gois/luiz\\_marcelo\\_principios\\_negociacao.pdf](http://www.calvo.pro.br/artigos/luiz_marcelo_figueiras_gois/luiz_marcelo_principios_negociacao.pdf)>. Acesso em: 26 ago. 2010.

<sup>66</sup> AUGUSTO, I. T. A autonomia coletiva privada diante da Constituição Federal/88: conflitos. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=1494>>. Acesso em: 26 ago. 2010.



Na interpretação de Carrasco<sup>67</sup> (1997, apud DEMARI, 2009), autonomia da vontade coletiva é um princípio superior no qual se fundamenta a fonte negocial e, portanto, integra outros mecanismos conexos à negociação coletiva, como a organização dos sujeitos, através do exercício da liberdade sindical, que inclui a livre constituição e atuação dos sindicatos, e do exercício do direito de greve.

No conceito de Rüdiger<sup>68</sup> (1999, apud STOOL, 2006, p. 19) autonomia privada coletiva significa:

[...] o poder, reconhecido aos grupos sociais, de regerem seus interesses coletivos, poder este limitado apenas pelos interesses públicos. O interesse coletivo é indivisível, pertence a uma pluralidade de pessoas e é idôneo para satisfazer as necessidades não dos indivíduos, mas do grupo como um todo. Por ser interesse de uma coletividade organizada, implica a subordinação dos interesses individuais dos membros da coletividade.

#### 4.2.2 PRINCÍPIO DA INESCUSABILIDADE OU COMPULSORIEDADE NEGOCIAL

O segundo princípio que resguarda a essência de uma negociação coletiva válida está previsto no art. 616 da CLT<sup>69</sup>: “Os Sindicatos representativos de categorias econômicas ou profissionais e as empresas, inclusive as que não tenham representação sindical, quando provocados, não podem recusar-se à negociação coletiva”.

Para Moraes (2008, p. 63)<sup>70</sup>, o princípio da inescusabilidade negocial, implica na necessidade das partes discutirem e debaterem os reais interesses da categoria representada, objetivando sempre alcançar melhores condições de trabalho, pondo fim ao conflito de forma consensual. Por isso a negociação coletiva tem que ser exercitada como forma democrática de entendimento harmônico e comprometida com o fim a que se propõe.

---

<sup>67</sup> CORREA CARRASCO, Manuel. La negociación colectiva como fuente del derecho del trabajo. Madrid: Coedición de Universidad Carlos III de Madrid y Boletín Oficial del Estado, 1997, p. 90.

<sup>68</sup> RÜDIGER, Dorothee Susanne. O contrato coletivo no direito privado. São Paulo: Ltr, 1999, p. 98.

<sup>69</sup> Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm). Acesso em: 26 ago 2010.

<sup>70</sup> MORAES, Débora Brito. A Valorização do Trabalho Como Condição Para a Efetivação do Princípio da Dignidade da Pessoa Humana: O Papel do Estado na Valorização do Trabalho. Dissertação de Mestrado - Universidade de Marília. Marília, 2008. Disponível em: <http://www.unimar.br/pos/trabalhos/arquivos/3eab56ab7c2b447e15992fdb16cc2e8b.pdf>. Acesso em: 27 ago 2010.

Conforme Stoll (2006, p. 28)<sup>71</sup>, “a negociação coletiva deve sempre ser tentada, e somente após a tentativa é que se pode dizer de sua recusa ou da impossibilidade da negociação por um impasse havido em qualquer de suas fases”. Portanto, esse princípio não obriga as partes a chegarem a um acordo, limitando-se tão somente a garantir que iniciem um processo de negociação, se as partes sentam-se à mesa e inicia as tratativas, está cumprido, então, o dever de negociar.

#### **4.2.3 PRINCÍPIO DA BOA-FÉ**

Podemos dizer que boa fé é a convicção de se agir de acordo com a lei ou ainda agir com a ausência de má intenção. Porém, no mundo jurídico seu alcance é ainda maior, trata-se de um princípio inerente aos atos jurídicos em geral.

Tomando a boa-fé como princípio da negociação coletiva, Teixeira Filho<sup>72</sup> (1993, apud MARTINS, 2006, p. 106), diz que esse princípio se revela na disposição da parte para negociar, analisar propostas adequadamente formuladas e, também, com muita freqüência, no modo pelo qual o acordo ou a convenção coletiva de trabalho é redigido.

Ainda conforme Plácido e Silva<sup>73</sup> (1991, apud TEIXEIRA, 2007. p. 63), boa-fé tem o sentido de expressar a intenção pura, isenta de dolo ou engano, com que a pessoa realiza o negócio ou executa o ato, certa de que está agindo na conformidade do direito, conseqüentemente, protegida pelos preceitos legais. Dessa forma, quem age de boa-fé está convencido de que o ato de que é agente, ou do qual participa, está sendo executado dentro do justo e do legal.

Verifica-se, então, que o princípio da boa-fé recomenda que a negociação deva acontecer com a atuação das partes pautadas em padrões éticos, com lealdade e visando o interesse/bem comum e não particular. Sendo assim a boa-fé é um dos requisitos fundamentais para a existência de uma negociação coletiva multilateral e livre.

---

<sup>71</sup> STOLL, 2006. op. cit., p. 28.

<sup>72</sup> TEIXEIRA FILHO, João de Lima. “Instituições de Direito do Trabalho”. São Paulo: LTr, 1993, p. 1047.

<sup>73</sup> DE PLÁCIDO E SILVA. Vocabulário jurídico. Rio de Janeiro: Forense, 1991. p. 327.

#### 4.2.4 PRINCÍPIO DE ACESSO À INFORMAÇÃO

O princípio do acesso à informação recomenda que, durante o processo de negociação, as condições a serem estabelecidas devem estar claras para as ambas as partes. Nesse sentido, temos a lição de Menezes Cordeiro<sup>74</sup> (1991, apud TEIXEIRA, 2007, p. 66):

devem ser mutuamente prestadas as informações solicitadas, sem prejuízo para a defesa dos respectivos interesses [...] não podendo, contudo, ser negados os [...] relatórios e contas das empresas já publicados e, em qualquer caso, do número de trabalhadores por categoria profissional envolvidos no processo que se situam no âmbito da aplicação do acordo a celebrar.

Oportuno o cuidado de Teixeira (2007)<sup>75</sup>, quanto ao acesso às informações: “as informações solicitadas pelas entidades representativas dos trabalhadores também devem guardar pertinência com as reivindicações, e para adotar procedimento correto o empregador não é obrigado a fornecer informações sigilosas ou estratégicas”. Nesse sentido, converge Stoll (2006)<sup>76</sup>: [...] e também não é possível que informações estratégicas possam colocar a empresa em risco a pretexto de terem que ver com o processo negocial. A solução está bem preconizada na Recomendação n. 163 da OIT, que aduz:

[...] no caso de vir a ser prejudicial à empresa a revelação de parte dessas informações, sua comunicação pode ser condicionada ao compromisso de que será tratada como confidencial, na medida do necessário” (art. 7º, n. 2, a). O que realmente importa é que o direito de informação não pode servir de escape para, de alguma maneira, frustrar o entendimento direto.

Não se configura uma negociação coletiva legítima sem que as partes tenham livre acesso às informações, salvo as restrições quanto às informações confidenciais, de forma a permitir a compreensão das razões que justificam os anseios dos trabalhadores, bem como a possibilidade financeira para os empregadores atenderem às reivindicações.

---

<sup>74</sup> MENEZES CORDEIRO, Antônio. *Manual de direito do trabalho*. Coimbra: Almedina, 1991. p. 269.

<sup>75</sup> TEIXEIRA, 2007. op. cit., p. 66.

<sup>76</sup> STOLL, 2006. op. cit., p. 28.

#### 4.2.5 PRINCÍPIO DA RAZOABILIDADE

Para Stoll (2006)<sup>77</sup>, trata-se de um princípio geral do Direito do Trabalho com aplicação na negociação coletiva. Também é denominado princípio da racionalidade, pois as partes devem agir conforme a razão e com moderação. Moraes (2008, p. 64-65)<sup>78</sup>, entende que:

No momento da negociação as partes devem agir de maneira sensata, de acordo com a razão, a fim de evitar arbitrariedades, como por exemplo: exigências que não têm a mínima condição de serem atendidas; bem como a concessão de benefícios bem abaixo dos que foram reivindicados. Assim, haverá discussão de propostas com moderação e fundamentação legítima em observância ao princípio da razoabilidade.

Aplica-se, portanto, esse princípio para que as reivindicações do sindicato dos trabalhadores possam ser atendidas, possíveis de concretizá-las, dentro da razoabilidade, levando-se em consideração a realidade econômico-financeira do empregador, pois, a classe patronal não poderia avançar na negociação, caso fossem postas exigências além de sua capacidade econômico-financeira. O mesmo princípio se aplica aos empregadores, que não devem apresentar propostas aquém de suas reais condições.

#### 4.2.6 PRINCÍPIO DA PAZ SOCIAL

Para Gois (2010)<sup>79</sup>, o princípio da paz social tem como finalidades: (1) transmitir a idéia de que a negociação coletiva – como toda a negociação – tem por finalidade a pacificação de um conflito em potencial, o apaziguamento de ânimos contraditórios, e (2) determinar que as partes devem negociar sempre em clima de paz, buscando o entendimento e o diálogo, evitando-se ameaças desnecessárias, e respeito mútuo entre as partes negociantes.

---

<sup>77</sup> STOLL, 2006. op. cit., p. 30.

<sup>78</sup> MORAES, 2008. op. cit., p. 64 - 65.

<sup>79</sup> GÓIS, 2010. op. cit., p. 15.

Para Moraes (2008, p. 65)<sup>80</sup>, “representa a trégua no momento da conclusão e assinatura do instrumento normativo, demonstrando que a negociação coletiva foi um sucesso, tendo encontrado mais uma vez a simetria entre capital e trabalho, e o que é melhor, de forma autônoma”.

Esse princípio, segundo Teixeira Filho<sup>81</sup> (2000, apud TEIXEIRA, 2007, p. 68), consiste na “trégua implicitamente assumida pelas partes ao assinarem o instrumento normativo que compõe os interesses transacionados na negociação coletiva. A obrigação de manter a paz persiste enquanto vigente o instrumento normativo.”

Sendo assim, o princípio da paz social é caracterizado pela trégua dos conflitos enquanto durar o procedimento da negociação.

#### 4.2.7 PRINCÍPIO DA IGUALDADE

Esse princípio, diz respeito que na negociação coletiva as partes (de um lado a representação dos trabalhadores, de outro a representação dos empregadores) devam se encontrar em igualdade de condições.

Delgado<sup>82</sup> (apud GOIS, 2010, p. 18) invoca a plena validade do princípio da igualdade, atribuindo-a a dois fatores:

De um lado, a natureza das partes envolvidas no processo de negociação seria a mesma: ambas seriam entes coletivos, dotados de pretensão e capazes de negociar na defesa de seus próprios interesses. De outro, “os instrumentos colocados à disposição do sujeito coletivo dos trabalhadores (garantias de emprego, prerrogativas de atuação sindical, possibilidades de mobilização e pressão sobre a sociedade civil e o Estado, greve, etc.) reduziram, no plano juscoletivo, a disparidade lacinante que separa o trabalhador, como indivíduo, do empresário. Isso possibilitaria ao Direito Coletivo conferir tratamento jurídico mais equilibrado às partes nele envolvidas”.

No entanto, segundo Stoll (2006)<sup>83</sup>, a igualdade dos negociadores é o aspecto mais delicado na fixação dos preceitos fundamentais da negociação coletiva, pois a

<sup>80</sup> MORAES, 2008, op. cit., p. 65.

<sup>81</sup> TEIXEIRA FILHO, João de Lima et al. *Instituições de direito do trabalho*, São Paulo: LTr, 2000. v. 2. p. 1167.

<sup>82</sup> DELGADO, Maurício Godinho. “Curso de Direito do Trabalho”, São Paulo: LTr, 5ª edição, 2006.

<sup>83</sup> STOLL, 2006. op. cit., p. 32.

mesma se desenrola entre dois pólos separados pela hierarquia da empresa e pela subordinação jurídica da relação individual de emprego. Para Stoll, temos ainda que o princípio da igualdade constitui fundamento da negociação coletiva, pois às partes devem ser garantidas as mesmas condições no tratamento travado em busca do fim a que visam.

#### 4.2.8 PRINCÍPIO DO CONTRADITÓRIO

O contraditório é inerente ao direito de defesa, é decorrente da bilateralidade do processo: quando uma das partes alega alguma coisa, há de ser ouvida também a outra, dando-lhe oportunidade de resposta.

Bechara e Campos (2005)<sup>84</sup> trazem a seguinte noção sobre o princípio do contraditório:

O contraditório abriga em seu conteúdo tanto o direito a informação como o direito a participação. O direito a informação no direito de ser cientificado, que por sua vez é respeitado por meio dos institutos da citação, intimação e notificação. Já o direito a participação consiste tanto no direito a prova como no direito a atividade de argumentação, de natureza eminentemente retórica, que busca seduzir pelo poder da palavra, oral ou escrita.

Stoll (2006)<sup>85</sup> afirma que o contraditório se estabelece desde logo, e se prolonga até o final, quando os interessados logram chegar às cláusulas que representam as reivindicações vencedoras. A autora acrescenta:

o contraditório é parte integrante do diálogo social, especialmente quando travado entre interesses quase sempre antagônicos, que emergem nas relações de trabalho, mesmo que haja convergência em alguns tópicos de interesse mútuo, como o desejo de harmonização, de paz, de perenidade das atividades da empresa, etc. (STOLL, 2006, p. 33).

Os princípios acima apresentados são os mínimos recomendados para que haja um processo de negociação confiável entre trabalhadores e classe patronal, entretanto, considerando essa prática no serviço público, outros princípios devem

---

<sup>84</sup> BECHARA, Fabio Ramazzini; CAMPOS, Pedro Franco de. Princípios constitucionais do Processo Penal - Questões polêmicas. Disponível em: <[http://www.mundojuridico.adv.br/sis\\_artigos/artigos.asp?codigo=231](http://www.mundojuridico.adv.br/sis_artigos/artigos.asp?codigo=231)>. Acesso em: 30 set 2010.

<sup>85</sup> STOLL, 2006. op. cit., p. 33.

estar presentes, como, por exemplo, os princípios que regem a Administração Pública, como veremos a seguir.

### 4.3. PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS À NEGOCIAÇÃO COLETIVA PRATICADA NO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL

O Governo Federal, em 2008, publicou a cartilha “Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde”<sup>86</sup>. Destaca o documento que a após a promulgação da Constituição Federal de 1988, o sistema democrático de negociação coletiva de trabalho passou a ter como pressuposto básico o cumprimento dos cinco princípios da administração pública federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Art. 37, *caput*).

Considerando a intenção do Governo Federal em democratizar as relações de trabalho no âmbito do serviço público federal é oportuno que o instituto da negociação coletiva seja praticado em observância aos princípios que regem a Administração Pública Federal, e fundamentado no estudo de Miranda (2008)<sup>87</sup>, apresentamos a seguir um resumo desses princípios:

<b>PRINCÍPIO DA LEGALIDADE</b>
<p>Esse princípio encontra fundamento constitucional no artigo 5º, II, prescrevendo que <i>“ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei”</i>.</p> <p><i>“a legalidade, como princípio de administração significa que o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei, e as exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso”</i>. (MEIRELLES, Helly Lopes. Direito administrativo brasileiro. P. 67)</p>
<b>PRINCÍPIO DA IMPESSOALIDADE</b>
<p>Podemos analisar o princípio da impessoalidade, como desdobramento do princípio da igualdade (CF, artigo 5º, I), no qual se estabelece que o administrador público deve objetivar o interesse público, sendo, em consequência, inadmitido tratamento privilegiado a quem quer que seja, não devendo imperar na Administração Pública a vigência do dito popular de que aos inimigos ofertaremos a lei e aos amigos as benesses da lei.</p> <p>A impessoalidade estabelece que a Administração Pública não deve conter a marca pessoal do administrador, ou seja, os atos públicos não são praticados pelo servidor, e sim pela Administração a que ele pertence.</p>

<sup>86</sup> BRASIL. Ministério da Saúde. Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2008. 104 p. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/mesa\\_setorial\\_negociacao\\_permanente\\_ms.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/mesa_setorial_negociacao_permanente_ms.pdf)>. Acesso em: 25 Ago 2010.

<sup>87</sup> MIRANDA, Maria Bernadete. Princípios Constitucionais do Direito Administrativo. Revista Virtual Direito Brasil. Volume 2, nº 2 – 2008. Disponível em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/artigos/ad.pdf>> Acesso em: 05 out 2010.

<b>PRINCÍPIO DA MORALIDADE</b>
<p>A moralidade administrativa como princípio, segundo Hely Lopes Meirelles, “constitui hoje pressuposto de validade de todo ato da Administração Pública”. Conforme doutrina não se trata da moral comum, mas sim de uma moral jurídica, entendida como “o conjunto de regras de conduta tiradas da disciplina interior da Administração”. Assim, o administrador, ao agir, deverá decidir não só entre o legal e o ilegal, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto. A doutrina enfatiza que a noção de moral administrativa não está vinculada as convicções íntimas do agente público, mas sim a noção de atuação adequada e ética existente no grupo social.</p>
<b>PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE</b>
<p>O princípio da publicidade vem a concretizar os postulados básicos do princípio republicano, a saber, a possibilidade de fiscalização das atividades administrativas pelo povo, haja vista que todo poder emana do povo, sendo toda a res (coisa) pública.</p> <p>Assim, o princípio da publicidade tem como desiderato assegurar transparência na gestão pública, pois administrador público não é dono do patrimônio de que ele cuida, sendo mero delegatário a gestão dos bens da coletividade, devendo possibilitar aos administrados o conhecimento pleno de suas condutas administrativas.</p> <p>A publicação em órgão oficial é requisito de eficácia dos atos administrativos que devam produzir efeitos externos ou que impliquem oneração do patrimônio público. Ou seja, enquanto não for publicado, levado a conhecimento de todos, o ato administrativo não produzirá efeitos.</p>
<b>PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA</b>
<p>“O princípio da eficiência foi introduzido pela Emenda Constitucional nº 19/98. Relaciona-se com as normas da boa administração no sentido de que a Administração Pública, em todos os seus setores, deve concretizar suas atividades com vistas a extrair o maior número possível de efeitos positivos ao administrado, sopesando a relação custo benefício, buscando a excelência de recursos, enfim, dotando de maior eficácia possível as ações do Estado”. (GONÇALVES, Kildare. Direito constitucional didático. P. 303).</p> <p>O princípio da eficiência apresenta dupla necessidade: (1) Relativamente à forma de atuação do agente público, espera-se o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados; (2) Quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública exige-se que este seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos. (DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. São Paulo: Atlas, 1998, p. 73/74.).</p>

**Quadro 9– Princípios básicos da Administração Pública**  
 Fonte: adaptado da obra de Maria Bernadete Miranda (2008)

Como nos mostra o quadro anterior, podemos afirmar, então, que os princípios básicos aplicados na prática da negociação coletiva (*autonomia privada coletiva; inescusabilidade ou compulsoriedade negocial; boa-fé; acesso à informação; razoabilidade; paz social; igualdade; contraditório*) combinados com os importantes princípios constitucionais da Administração Pública (*legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência*) contribuem para a valorização do papel e importância da negociação coletiva no serviço público.



#### 4.4 EXPERIÊNCIAS QUE RESULTARAM NA MESA NACIONAL DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE NO SERVIÇO PÚBLICO

O objetivo deste tópico é apresentar algumas experiências de Negociação Coletiva no Serviço Público, vivenciadas nos três níveis de Governo (Federal, Estadual e Municipal). Essas experiências contribuíram para a criação e/ou fortalecimento da Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP), institucionalizando espaços para uma permanente negociação entre os interesses do Estado e dos trabalhadores do serviço público, respeitando também o interesse da sociedade.

A seguir, a partir da contribuição de Lopes (2010)<sup>88</sup>, destacamos algumas experiências de Negociação Coletiva no Serviço Público, que possibilitam uma compreensão sobre os limites, desafios e resultados possíveis de serem alcançados através da negociação coletiva.

<b>Sistema Permanente de Negociação Coletiva de Trabalho no Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual - IAMSPE (1983-1990).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A experiência pioneira do IAMSPE desenvolveu os conceitos básicos que acabaram consolidados nos projetos seguintes: a) a idéia de sistema, significando que as partes estabelecem relações formais, por intermédio de um conjunto de postulados, princípios e regras, prévia e expressamente pactuados; b) a ênfase na negociação, significando que é o reconhecimento expresso da legitimidade da interlocução que constitui o elemento preponderante essencial da relação e não os aspectos formais de um contrato (coletivo) que, para o setor público, tornaria inviável, juridicamente, a própria negociação e c) o caráter permanente do processo, apregoado pelo fato de se reconhecer a natureza permanentemente conflituosa das relações de trabalho, aspecto inerente ao conceito de democracia, exigindo-se, portanto, interlocução e tratamento contínuo. (BRAGA, 2007).</li> <li>– Segundo Duvanier Paiva, ex-presidente da AFIAMSPE e ex-presidente do SINDSAÚDE/SP a formalização do Sistema de Negociação foi única e paradigmática: “A administração reconheceu a capacidade e legitimidade das entidades. A experiência do IAMSPE é um paradigma para as relações de trabalho no setor público.” Para David Braga, ex-diretor do IAMSPE, o Sistema de Negociação desenvolvido no IAMSPE foi fundamental para a construção de conceitos políticos, para a orientação dos comportamentos de dirigentes e administradores públicos no processo de negociação.</li> </ul>
<b>Mesa Municipal de Negociação do SUS em São José dos Campos/SP (1993-1996).</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A Mesa Municipal de Negociação do SUS em São José dos Campos foi constituída em 10/12/1993. O processo se beneficiou de experiências anteriores, sobretudo das experiências do Sindicato dos Trabalhadores Públicos da Saúde no Estado de São Paulo, que participara de processos semelhantes em várias unidades da saúde.</li> <li>– Durante o processo de negociação, tanto os sindicatos como a administração municipal foram apresentando suas propostas, que giravam em torno de questões como funcionamento das unidades, melhorias no processo de trabalho, reivindicações salariais e de benefícios. O</li> </ul>

<sup>88</sup> LOPES, Fernando Dias. Apostila da disciplina Negociação 2, Curso de Especialização em Negociação Coletiva. EA/UFRGS. Disponível em: <<http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>> (Acesso restrito aos alunos deste curso). Acesso em: 05 set 2010.

<p>Orçamento Municipal: foi constituída uma comissão paritária entre o Sindicato e a Prefeitura, com a missão de realizar o acompanhamento do orçamento municipal. O Sindicato tinha acesso a informações, oficiais e extra-oficiais, a respeito da arrecadação, e se dedicava a um estudo permanente do orçamento municipal.</p>
<p><b>Mesa Estadual de Negociação do SUS no Estado do Rio de Janeiro (1999-2001).</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A Mesa Estadual de Negociação do SUS no Estado do Rio de Janeiro foi instituída e instalada, a partir da Resolução nº 1.464, da Secretaria Estadual de Saúde, em 28/02/2000, fruto da pauta de reivindicações dos sindicatos da saúde, onde constava a implantação da Mesa Estadual de Negociação, cuja meta era dirimir conflitos no âmbito do Sistema Único da Saúde - SUS. As negociações da Mesa giravam em torno de uma política de Recursos Humanos para a Secretaria Estadual de Saúde que atendesse às necessidades de reabilitação dos serviços geridos por esse nível de governo.</li> <li>– O processo de negociação trouxe consideráveis conquistas para o setor saúde do Estado do Rio, porém os sindicalistas que compõem a Mesa consideram que ainda há muitas demandas a serem atendidas. A Mesa Estadual de Negociação venha exercendo papel decisivo na macropolítica referente aos servidores e aos serviços de saúde, porém, a morosidade da máquina administrativa tem retardado a implantação das decisões. Em suma, tem sido possível avançar, mas não com a velocidade desejada.</li> </ul>
<p><b>Sistema de Negociação Permanente da Prefeitura de São Paulo - SINP/SP. (2001).</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– O Sistema de Negociação Permanente da Prefeitura Municipal de São Paulo - SINP insere-se em um contexto mais amplo, no qual se discute o caráter do Estado. O SINP começou a ser discutido em julho/2001 e foi celebrado em fevereiro/2002.</li> <li>– O SINP/SP foi desenvolvido para dar corpo a uma política conjugada, que articula a valorização dos servidores públicos municipais com a qualificação dos serviços prestados à população. Teve a preocupação de combinar interesses e objetivos corporativos com interesses e objetivos dos usuários, manifestados na defesa da qualidade e da eficiência dos serviços públicos municipais, em benefício da consecução das finalidades administrativas. O SINP/SP serviu de referência para a instituição da Mesa Nacional de Negociação Permanente, instalada no Governo Federal pelo governo LULA. (BRAGA, 2007, p. 13).</li> </ul>
<p><b>Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde - MSNP/MS (2003).</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– “A Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde (MSNP/MS) foi implantada em setembro de 2003 como parte integrante da Mesa Nacional de Negociação Permanente. O objetivo precípua da MSNP/MS é tratar as demandas e os conflitos dos servidores públicos federais da área da Saúde, viabilizando a implantação de políticas de recursos humanos relacionadas à democratização das relações de trabalho, ao gerenciamento participativo de conflitos, à reestruturação negociada dos processos e à democratização da tomada de decisões”. (Elzira Maria do Espírito Santo)</li> <li>– “A MSNP/MS representa significativo avanço no trato das relações de trabalho. Resgata uma dívida antiga do governo com os servidores e seus representantes legítimos, no sentido de tratar questões pertinentes em um fórum específico e legalmente constituído. A Mesa representa a consolidação democrática no trato com os servidores e o resgate do respeito e da auto-estima dos mesmos, abalados pelas políticas neoliberalizantes de governos passados”. (Carlos Sena).</li> </ul>

**Quadro 10 – Experiências de Negociação Coletiva no Serviço Público**

Fonte: adaptado da obra de Fernando Dias Lopes (2010)

Além das experiências mostradas no quadro anterior, outras contribuições podem ser verificadas a partir da obra de Cruz (2001)<sup>89</sup>, cujo trabalho apresenta dez experiências em negociação coletiva no serviço público, mostrando que apesar das dificuldades, várias administrações conseguiram viabilizar efetivamente o processo de negociação.

<sup>89</sup> CRUZ, Eliane. Saudações a quem tem coragem. ISP Brasil. 2001. Disponível em: <<http://www.ispbrasil.org.br/dentro/imagens/livro.pdf>>. Acesso em: 07 out 2010.

#### 4.4.1 A MESA NACIONAL DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE - MNNP

Em junho de 2003, o Governo Federal e as organizações de classe dos servidores públicos federais, celebram, por meio da assinatura e publicação de um protocolo de intenções<sup>90</sup>, a formalização da Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP). No mesmo ato, as partes decidem estabelecer, de forma concomitante, um Calendário de Negociação e um Regimento Institucional da Mesa Nacional de Negociação Permanente, baseado em princípios e regras que informam e regem a Administração Pública e em preceitos democráticos e universais que presidem processos participativos e coletivos de negociação de conflitos.

A MNNP é composta duas Bancadas: a bancada de Governo (composta por oito Ministérios) e a Bancada Sindical (composta por dezoito entidades sindicais de representação nacional), e é coordenada pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – SRH/MP. Existem ainda dez Mesas Setoriais implantadas em dez Ministérios, com as mesmas características da Mesa Nacional, com a diferença de que estas Mesas não estão autorizadas a negociar assuntos que tratem de questões econômicas, e qualquer proposta neste sentido, deve ser levada para apreciação da Mesa Nacional.

O objetivo maior da MNNP é criar alternativas e formas para obter a melhoria das condições de trabalho, a recomposição do poder aquisitivo dos salários e o estabelecimento de uma política salarial permanente, capaz de evitar novas perdas, pautada por uma política conjugada de democratização das relações de trabalho, de valorização dos servidores públicos e de qualificação dos serviços prestados à população. De acordo com seu Regimento Institucional (2003)<sup>91</sup>, a composição da Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP, iniciou da seguinte forma:

PELA BANCADA GOVERNAMENTAL - Representação de cada um dos seguintes órgãos: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Casa Civil da Presidência

---

<sup>90</sup> Protocolo para instituição formal da Mesa Nacional de Negociação Permanente estabelecido entre o Governo Federal e as entidades representativas dos servidores públicos civis da União. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/mnnp/arq\\_down/protocolo\\_formal.pdf](http://www.servidor.gov.br/mnnp/arq_down/protocolo_formal.pdf)>. Acesso em: 07 out 2010.

<sup>91</sup> Regimento Institucional da Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP, implementa seu Protocolo Institucional, celebrado entre a Administração Pública Federal e as Entidades Sindicais dos Servidores Públicos Federais Cíveis. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/mnnp/arq\\_down/reg\\_inst\\_mnnp.pdf](http://www.servidor.gov.br/mnnp/arq_down/reg_inst_mnnp.pdf)>. Acesso em: 07 out 2010.

da República; Ministério da Fazenda; Ministério da Previdência Social; Ministério do Trabalho e Emprego; Secretaria Geral da Presidência da República;

PELA BANCADA SINDICAL – Representação das entidades já subscritoras<sup>92</sup> do “Protocolo para instituição formal da MNNP”, assegurada ainda a participação de um número máximo de 18 entidades de classe de âmbito nacional do funcionalismo público federal, indicadas por seus pares, na base de um representante e um observador para cada entidade.

Ficou estabelecido também no regimento da Mesa Nacional de Negociação Permanente que demais entidades sindicais, de âmbito nacional, do funcionalismo público federal que venham a subscrever o Protocolo poderão integrar a MNNP, bem como, a qualquer tempo, qualquer entidade de âmbito nacional do funcionalismo público federal poderá pleitear a subscrição ao Protocolo e a sua participação nas Mesas Setoriais ou Comissões Temáticas, competindo à MNNP decidir sobre o pleito.

Para Mendonça (2005)<sup>93</sup>, a criação da Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP), no âmbito do serviço público federal, é resultado do esforço do Governo Lula, de tradição sindicalista, em recompor a capacidade de atuação do Estado, e para isso é necessário valorizar a função de servidor público como instrumento essencial para concretizar a atuação do Estado. O mencionado autor acrescenta que a institucionalização da MNNP pelo Governo Federal busca estabelecer compromissos com a representação dos servidores públicos que resultem em melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão e das condições de trabalho, carreira e remuneração dos servidores.

---

<sup>92</sup> Entidades subscritoras do “Protocolo para instituição formal da MNNP”: (1) ANDES/SN – Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior; (2) ASSIBGE – Sindicato Nacional dos Trabalhadores em Fundações Públicas Federais de Geografia e Estatística; (3) CNTSS – Confederação Nacional dos Trabalhadores em Seguridade Social; (4) CONDSEF – Confederação dos Trabalhadores no Serviço Público Federal; (5) CUT – Central Única dos Trabalhadores; (6) FASUBRA SINDICAL – Federação de Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras; (7) FENAFISP – Federação Nacional dos Auditores Fiscais da Previdência Social; (8) FENAJUFE – Federação Nacional dos Trabalhadores do Judiciário Federal e Ministério Público da União; (9) FENASPS – Federação Nacional dos Sindicatos de Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social; (10) SINASEFE – Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica e Profissional; (11) SINDILEGIS – Sindicato dos Servidores do Poder Legislativo Federal e do TCU; e (12) UNAFISCO SINDICAL – Sindicato Nacional dos Auditores Fiscais da Receita Federal.

<sup>93</sup> MENDONÇA, Sérgio Eduardo A. A experiência recente da negociação coletiva na Administração Pública no Brasil. Foro Iberoamericano. México, 2005. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0051503.pdf>>. Acesso em: 07 out 2010.

Segundo Mendonça (2005)<sup>94</sup>, a Mesa Nacional, para agilizar a discussão de temas estratégicos, constituiu quatro Comissões Temáticas: (1) Política Sindical, (2) Seguridade Social, (3) Diretrizes de Planos de Carreira e (4) Política Salarial. Ainda a metodologia de trabalho estabelecida na Agenda da Mesa Nacional de Negociação Permanente visou desencadear o seguinte processo:

<p><b>1ª Etapa: Bases Conceituais</b></p>	<p>Por meio do debate democrático, com pequenas alterações de redação, foi aprovado por unanimidade dos participantes, o documento “Sistema Democrático de Negociação Permanente – SINP: uma concepção política – Bases conceituais para instituição do Sistema de Negociação Permanente na Administração Pública Federal, posteriormente ratificada pela Mesa Nacional de Negociação Permanente”.</p> <p>O estudo serviu de balizamento teórico para a formulação do modelo de negociação a ser implementado no âmbito da administração pública federal e apresenta-se como um conjunto de referências e diretrizes orientadoras da regulamentação da negociação coletiva para outras esferas da administração pública.</p>
<p><b>2ª Etapa: Arquétipo de Sistema de Negociação</b></p>	<p>Considerando a aprovação das bases conceituais do modelo, após discussões internas e seminários, a Bancada Governamental apresentou uma minuta de sistema de negociação que substituiria a estrutura provisória da Mesa Nacional de Negociação Permanente. A proposta apresentada aproveitou experiências anteriores, notadamente àquelas desenvolvidas pela Prefeitura do Município de São Paulo no período de 2001 a 2004.</p>
<p><b>3ª Etapa: Constitucionalização e a legislação de suporte</b></p>	<p>Aprovadas as bases conceituais e definido o modelo do sistema de negociação a ser implantado, reforçou-se a compreensão de que esses sistemas exigem, para uma completa e adequada regulamentação, instrumentos normativos de natureza e caráter diversos, a saber: a) detalhamento das regras em estatuto, regimento ou convênio especial, a serem firmados entre os participantes diretamente interessados; b) norma constitucional específica e c) legislação de suporte.</p>

**Quadro 11 – Agenda inicial da Mesa Nacional de Negociação Permanente**

Fonte: adaptado da obra de Sérgio Eduardo Mendonça (2005)

É possível afirmar que, a partir da instauração da Mesa Nacional de Negociação Permanente, o processo de negociação com as entidades que representam os servidores públicos federal alcançou resultados expressivos, conforme destaca o Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal<sup>95</sup>:

A recomposição salarial do funcionalismo federal, ao lado da reestruturação das carreiras, visando à motivação dos servidores e devolvendo o papel retributivo e valorativo destes institutos à luz do fortalecimento do Estado, proposta do Governo, foi algumas das questões que estiveram presentes durante as negociações coletivas entre o Governo e os servidores, pois, em

<sup>94</sup> MENDONÇA. 2005. op. cit., p. 52.

<sup>95</sup> Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal - MP/SRH, Brasília 2009. op. cit., p. 48.

que pese a evidência da necessidade dessas reestruturações após o diagnóstico, os termos e contornos destas construções foram feitos em conjunto com os servidores, o que possibilitou, por parte do Governo, o exame de estratégias que visavam devolver a dignidade dos servidores, agredida pela perda da capacidade retributiva de seus salários, em decorrência do enfraquecimento da máquina administrativa, à luz da política do Estado mínimo que via nas terceirizações, e não no investimento do servidor público, alternativa para a prestação de serviços públicos de qualidade. (Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, 2009, p. 48).

O mencionado relatório apresenta ainda a dimensão que as negociações coletivas no serviço público tiveram na máquina administrativa. De 2007 a 2008 foram assinados 47 termos de compromisso, que promoveram reajustes e reestruturaram carreiras, abrangendo mais de um milhão de servidores.

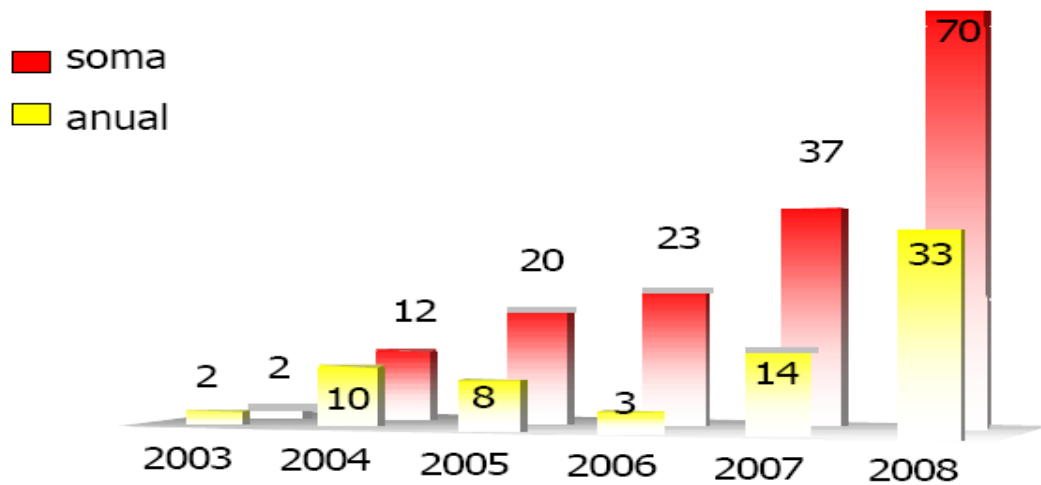
<b>Resultado das negociações sobre carreiras e remuneração 2007-2008</b>	
<b>Acordos assinados:</b>	47
<b>Beneficiados:</b>	1,15 milhão
<b>Impacto financeiro Anualizado:</b>	
2008 -	7,7 bilhões
2009 -	20,9 bilhões
2010 -	28,9 bilhões

**Figura 3 - Resultado das Negociações sobre Carreiras e Remunerações (2007 – 2008).**  
Fonte: Relatório final da Conferência Nacional de RH da Administração Pública Federal (2009)

Os números que mostram a quantidade de acordos firmados no período entre 2003 e 2008 entre os sindicatos representativos dos servidores e o Governo Federal também merecem destaque<sup>96</sup>:

<sup>96</sup> Apresentação: Peer review na área de Recursos Humanos na Administração Pública (MP/OCDE/B.MUNDIAL). Brasília, Junho de 2009. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/srh/palestras\\_apre/090600\\_peer\\_review.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/srh/palestras_apre/090600_peer_review.pdf)>. Acesso em: 07 out 2010.

## Relacionamento Com Sindicatos Acordos firmados 2003/2008



**Figura 4 - Relacionamentos com Sindicatos – Acordos Firmados. (2003 – 2008).**

Fonte: Apresentação: Peer review na área de Recursos Humanos na Administração Pública (2009)

Pelo exposto, verificamos que o instituto da negociação coletiva no serviço público é um instrumento desejado pelas entidades sindicais e pelo Governo Federal, pois, pautado no diálogo e no respeito entre as partes, é possível alcançar os objetivos a que se propõe a Mesa, quais sejam: a reordenação do serviço público, a valorização e profissionalização do servidor, por meio de estruturas e composições remuneratórias adequadas e na recuperação e implantação de um sistema de mérito e competência, e ainda o respeito pela sociedade, principal beneficiária desse processo, que terá à sua disposição serviços públicos prestados com eficiência e eficácia.

Oportuno observar que o instituto da negociação coletiva no serviço público ainda é desprovido de amparo legal, e por isso faz-se necessário que sua regulamentação ocorra por ato do poder executivo. Só assim a democratização das relações de trabalho terá plena eficácia no serviço público, pois enquanto não houver regulamentação com observância a cada princípio constitucional da Administração Pública, estaremos sujeitos a uma política de Governo e não política de Estado, sem garantia de continuidade desse importante instrumento para o tratamento dos conflitos existentes entre o Governo Federal e seus servidores.

Em seguida, abordaremos especificamente a experiência da Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério do Trabalho e Emprego, bem como a pesquisa aplicada (estudo de caso) aos servidores administrativos da SRTE/PB.

## 5 A EXPERIÊNCIA DA MESA SETORIAL DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE DO MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO

Embora instalada desde 2004, a Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério do Trabalho e Emprego somente teve suas atividades efetivamente desenvolvidas a partir de julho de 2008<sup>97</sup>, sua reativação ocorreu a partir de reunião realizada entre os representantes do MTE e os representantes sindicais dos servidores. Na oportunidade, o Ministro do Trabalho e Emprego Carlos Lupi falou da importância da Mesa Setorial como instrumento de diálogo permanente e do papel estratégico dos servidores perante o Estado: "*A reativação da Mesa Setorial do MTE é fundamental para o diálogo com os representantes dos servidores que têm papel estratégico. Sem servidor não existe Estado*".

Nos anos de 2007 e 2008, a ASDERT/RS – Associação dos Servidores da Delegacia Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul – conduziu um movimento nacional em torno da construção de um plano de carreira específico para os servidores administrativos do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, que resultou em duas grandes mobilizações da categoria: o 1º Encontro Nacional dos Servidores Administrativos do MTE, ocorrido em Minas Gerais (2007) e o 2º Encontro Nacional ocorrido em Brasília/DF (2008). Como fruto desses encontros, foi conseguido o apoio da alta administração do MTE, que, além de reativar a Mesa Setorial de Negociação Permanente do MTE, autorizou a Coordenação-Geral de Recursos Humanos a participar dos estudos e apoiar na elaboração do plano específico de carreira administrativa para o MTE/SRTE's, com a participação das respectivas representações sindicais (CONDSEF, FENASPS, CNTSS)<sup>98</sup>.

Após inúmeras reuniões ocorridas durante os anos de 2007, 2008 até o início de 2009, nasceu a minuta do projeto de lei que tratava da carreira específica da categoria administrativa<sup>99</sup>, indo além das questões salariais, mas principalmente resgatando o valor institucional do órgão, frente aos novos desafios exigidos pela condução das políticas públicas setoriais, a exemplo da política da Economia Solidária, Plano de Qualificação Profissional (PNQ), Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER), etc. O projeto de lei, por sua vez, foi encaminhado ao

---

<sup>97</sup> Notícias: MTE reativa Mesa Setorial de Negociação Permanente. Disponível em <[www.mte.gov.br/delegacias/pr/sgcnoticiaDRT.asp?IdConteudoNoticia=3464&PalavraChave](http://www.mte.gov.br/delegacias/pr/sgcnoticiaDRT.asp?IdConteudoNoticia=3464&PalavraChave)>. Acesso em: 15 jul 2010.

<sup>98</sup> Disponível em: <<http://www.asdert.org.br/index.cfm?op=not&nt=175>>. Acesso em: 1 ago 2010.

<sup>99</sup> Disponível em: <[www.asdert.org.br/fotos/Plano\\_carreira.pdf](http://www.asdert.org.br/fotos/Plano_carreira.pdf)>. Acesso em: 1 ago 2010.



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em 19 de fevereiro de 2009, por meio do AVISO Nº 30/MTE<sup>100</sup>, cujo pronunciamento do Ministro do Trabalho e Emprego Carlos Lupi destacava os seguintes ganhos para a sociedade e para a categoria:

A estruturação proposta no referido projeto foi concebida com base em parâmetros similares aos estabelecidos – e já aprovados – no âmbito de outros Órgãos do Poder Executivo Federal contemplando em seu texto mecanismos de estímulos ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores do MTE, até então inexistentes.

É inquestionável que a aprovação do Plano Especial de Cargos do Ministério do Trabalho e Emprego ensejará ganho expressivo na qualidade dos serviços prestados à sociedade brasileira, especificamente relacionados à geração de emprego e renda, cidadania, direitos humanos e proteção à infância, à juventude, assim como ao portador de necessidades especiais.

O encaminhamento do AVISO Nº 30/MTE foi motivo de muita alegria e expectativa por parte da categoria administrativa do MTE, que confiantes no processo coletivo de construção do referido projeto (MTE e Entidades), aguardavam ansiosos pelo pronunciamento e aprovação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Entretanto, a categoria administrativa do MTE foi surpreendida quando a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento – SRH/MP informou que embora se tratasse de proposta apresentada pelo MTE, não tinha condições de atender as reivindicações específicas dos servidores administrativos do órgão, e que só negociaria o plano de carreira previsto no Art. 1º da Lei nº 11.355/2006, que contempla além do MTE, os ministérios da Previdência, da Saúde e a FUNASA.

O comando nacional dos servidores administrativos reuniu imediatamente esforços para que a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento – SRH/MP abrisse o canal de negociação para apreciar as reivindicações apresentadas por meio do AVISO Nº 30/MTE. Mais uma vez a SRH/MP não aceitou separar os demais órgãos (Previdência, Saúde e FUNASA) desse processo de negociação, alegando o disposto na cláusula nona do Termo do Acordo<sup>101</sup> assinado, em 25 de março de 2008, pelo Governo Federal e pelas entidades sindicais representativas dos servidores públicos federais, com vistas à

---

<sup>100</sup> Disponível em <[http://www.asdert.org.br/fotos/Avviso\\_30\\_MTE.pdf](http://www.asdert.org.br/fotos/Avviso_30_MTE.pdf)>. Acesso em: 1 ago 2010.

<sup>101</sup> Termo de Acordo disponível na íntegra em <[http://www.condsef.org.br/downloads/termo\\_compromisso\\_seguridade\\_cpst.pdf](http://www.condsef.org.br/downloads/termo_compromisso_seguridade_cpst.pdf)>. Acesso em: 3 ago 2010.

nova estrutura remuneratória para a Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho – CPST.

**Cláusula Nona.** As partes se comprometem a constituir Grupo de Trabalho para elaborar proposta de reestruturação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho – CPST, que poderá contemplar os seguintes pontos: racionalização de cargos, classes, padrões, progressão, promoção, desenvolvimento, amplitude, avaliação de desempenho e qualidade dos serviços prestados, e especificidades institucionais dos órgãos integrantes da CPST, **sem o compromisso preliminar com novos impactos financeiros.** (grifo nosso).

Devido ao impasse instalado, e depois de muitas tentativas, sem sucesso, de diálogo para debater as reivindicações, restou ao comando nacional convocar suas bases filiadas em todas as Superintendências Regionais do MTE para discutir a possibilidade de paralisação nacional em todo o país. A categoria, então, decidiu pela greve por tempo indeterminado, iniciando em 05 de novembro de 2009. O comando nacional conclamou os servidores e a sociedade pela luta conjunta pelo plano de carreira administrativa do MTE<sup>102</sup>:

Criado em 1930 pelo Presidente Getúlio Vargas, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) acaba de completar 79 anos de existência. No entanto, os servidores administrativos não tem o que comemorar, pois convivem com estruturas precárias e inadequadas ao atendimento digno do trabalhador, assistem ameaças constantes às conquistas e direitos, convivem com a realidade de um órgão politicamente desprestigiado, sem a importância que suas políticas e ações representam para o universo político, social e econômico do país.

EIXOS DA GREVE: (1). Pela implantação imediata do Plano de Carreira Específico dos Servidores do MTE, conforme Aviso Ministerial MTE nº 30; (2). Melhorias das Condições de Trabalho; (3). Regulamentação da jornada de trabalho de 30 horas semanais, sem redução de salários, com dois turnos diários para ampliar o atendimento à população; (4). Política de Treinamento e Capacitação permanentes; (5). Ampliação das vagas do órgão com contratação dos remanescentes do último concurso; (6). Paridade Salarial entre ativos, aposentados e pensionistas; (7). Isonomia do Auxílio-Alimentação do Poder Executivo com o do Judiciário; (8). Retorno do regime de solidariedade nos descontos da GEAP, com valores compatíveis com os salários dos servidores; (9). Garantia de melhoria na qualidade do atendimento. (ASDERT/RS, 2009).

O comando nacional, sem encontrar amparo no seio do Governo, procurou apoio junto à sociedade civil, bem como a inúmeros parlamentares em nível municipal, estadual e federal; foram dezenas de manifestações de apoio político que resultaram na realização de uma Audiência Pública na Câmara dos Deputados, ocorrida em 10 de dezembro de 2009. Os muitos parlamentares ali presentes

<sup>102</sup> Disponível em <<http://www.asdert.org.br/index.cfm?op=not&nt=512>>. Acesso em: 3 ago 2010.

assumiram publicamente a intermediação a SRH/MP, reconhecendo a importância do MTE e de seus servidores administrativos para a sociedade em geral. Por meio de pronunciamento do Deputado Federal Vicentinho (PT-SP), a audiência pública foi destaque no plenário e no jornal da câmara federal<sup>103</sup>:

Discurso da Semana - Greve de servidores.

Vicentinho (PT-SP) informou sobre a realização de audiência pública na Câmara dos Deputados onde foi discutida a greve de servidores do Ministério do Trabalho que atuam no setor administrativo e paralisaram as atividades há mais de um mês. O deputado disse estar preocupado com a situação desses servidores e fez um apelo aos representantes do governo federal, especialmente dos Ministérios do Trabalho e do Planejamento, para que atendam as reivindicações dos funcionários, que lutam por melhores salários. Em sua opinião, a greve prejudica todos os trabalhadores brasileiros que precisam de assistência e orientação para resolver questões de conflito por meio do ministério (Jornal da Câmara, p. 6, 2009).

Demonstrando boa fé e vontade negocial e visando a dissolução amigável do conflito, o Comando Nacional de Greve iniciou novas assembleias nos Estados, cuja deliberação foi pelo retorno ao trabalho no dia 14/12/2009, haja vista a boa repercussão obtida após a realização da Audiência Pública na Câmara Federal. Foram 36 dias de greve, e logo no dia 17/12/2009 foi realizada a primeira reunião entre a categoria dos servidores (CONDSEF, FENASPS e CNTS) e o Governo (Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão).

Entre dezembro de 2009 e março de 2010, foram registradas sete reuniões da categoria dos servidores e Governo, entretanto, como a negociação não resultou em atendimento as demandas apresentadas pela categoria mais uma vez foi deflagrada a greve nacional dos servidores administrativos do MTE, que teve início em abril de 2010 e perdurou até o início de outubro do mesmo ano. O movimento paredista somente foi interrompido após o julgamento, no último dia 22 de setembro, do mérito da ação judicial impetrada pelas entidades sindicais junto ao Superior Tribunal de Justiça (STJ)<sup>104</sup> cuja sentença, em resumo, foi: (1) a declaração de legalidade da greve, (2) o pagamento dos dias parados, mediante a compensação dos dias paralisados ou o pagamento destes dias no valor máximo de 10% (dez por cento) ao mês, e (3) a proibição de anotações nos assentamentos funcionais dos servidores.

---

<sup>103</sup> Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/internet/jornal/jc20091214.pdf>>. Acesso em: 15 out 2010.

<sup>104</sup> STJ – Sala de Notícias. Primeira Seção julga legal greve de servidores do Ministério do Trabalho. Disponível em: [www.stj.jus.br/portal\\_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=398&tmp.texto=99104](http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=398&tmp.texto=99104). Acesso em: 15 out 2010.

Quanto ao mérito da implantação do plano de carreira específico pleiteado, o judiciário assim se pronunciou:

É legítima, pois, a pretensão formulada, de carreira exclusiva dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego, tanto quanto a pretensão de serem apreciada pela Mesa Central a proposta de Projeto de Lei que resultou das Negociações na Mesa Setorial, sem que reste excluído, obviamente, o poder discricionário da Administração Pública quanto "a conveniência e oportunidade da reforma pleiteada, não havendo falar em abusividade qualquer". (STJ. Relatório da Petição nº 7.884 – DF, p. 24, 2010)<sup>105</sup>.

Podemos considerar então que a pretensão da categoria em discutir seus propósitos na Mesa Setorial de Negociação Permanente do MTE, e em seguida, a mesma reivindicação ser apreciada pela Mesa Nacional é motivo mais do que justo, para a categoria continuar, de maneira organizada e ordeira em busca de seus ideais, ou seja, a negociação em torno da implementação do plano de carreira específico para os administrativos do MTE.

Embora a greve nacional dos servidores administrativos do MTE tenha ocorrido nos meses de novembro e dezembro de 2009 e retomada no período de abril a outubro de 2010, totalizando mais de 160 dias de paralisação, a participação dos servidores da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba no referido movimento não ultrapassou os 30 dias<sup>106</sup> (abril e maio do corrente ano). Essa participação diferenciada na Paraíba fez com que o Comando Nacional de Greve encaminhasse uma comitiva ao Estado, com a finalidade de convencer a categoria a retomar a greve, porém não houve nova adesão.

---

<sup>105</sup> Relatório da Petição nº 7.884 – DF. Disponível em: <[http://www.stj.jus.br/portal\\_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1934](http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp.arquivo=1934)>. Acesso em: 15 out 2010.

<sup>106</sup> Informação verbal obtidas junto ao Núcleo de Pessoal da SRTE/PB.

## 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a produção de um melhor embasamento teórico sobre o tema, foi feito um levantamento bibliográfico, e também uma pesquisa com a participação de servidores e gestores do quadro de pessoal da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Estado da Paraíba (SRTE/PB).

A pesquisa adotou a perspectiva teórica-metodológica de natureza quali-quantitativa, pois foram usados elementos de ambas as abordagens, um estudo misto, para se obter mais informações do que poderia alcançar utilizando apenas um dos métodos isoladamente.

Com base nos objetivos, caracterizou-se de natureza exploratória, haja vista que visou proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Com o objetivo de obter informações necessárias para a realização desse trabalho, os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário contendo questões fechadas e questões abertas; por meio de entrevistas; e ainda por meio de documentos e levantamentos bibliográficos, através de pesquisas realizadas em livros, artigos e internet.

O estudo de caso foi a nossa estratégia escolhida para pesquisa, haja vista que entre as estratégias de pesquisas estudadas (survey, estudo de caso ou pesquisa-ação), essa é a que mais se identifica com nosso objeto de estudo: “Verificar as contribuições e potencialidades da negociação coletiva para o desenvolvimento do servidor e para a democratização das relações de trabalho na Administração Pública”.

Segundo Ventura (2007)<sup>107</sup>, os estudos de caso têm várias aplicações e tem grande utilidade nas pesquisas exploratórias. Apresentam ainda as seguintes vantagens: estimulam novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; enfatizam a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresentam simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles. Ventura faz também ressalva quanto ao estudo de caso, alertando que como toda pesquisa, essa apresenta vantagens e limitações na sua aplicação, merecendo o

---

<sup>107</sup> VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. *Pedagogia Médica. Rev SOCERJ.* setembro/outubro 2007;20(5):383-386.

cuidado necessário quando buscar generalizações, mas também relata que esse tipo de pesquisa se destaca pela característica de que quando se estuda uma unidade, bem delimitada e contextualizada, não se preocupa apenas em analisar “o caso em si”, como algo à parte, mas o que ele representa dentro de um todo e o que representa a partir desse todo.

Observamos ainda, conforme Mendes (apud Sperduti, 2003, p. 16)<sup>108</sup>, que o estudo de caso está intimamente ligado ao contexto ou processo estudado e que esse tipo de abordagem não representa um método por si só, mas uma estratégia de pesquisa que permite o uso de métodos qualitativos e quantitativos.

O estudo de caso representa uma estratégia de investigação que examina um fenômeno no seu estado natural, empregando múltiplos métodos de recolha e tratamento de dados sobre uma ou algumas entidades (pessoas, grupos ou organizações), onde desta definição salientamos dois aspectos: o estudo de caso fica intimamente ligado ao contexto ou processo estudado; e este tipo de abordagem não representa um método por si só, mas uma estratégia de pesquisa que permite o uso de métodos qualitativos e quantitativos.

Assim sendo, pretendemos alcançar, entre outros, os seguintes resultados:

- a) Sensibilizar os dirigentes e servidores administrativos sobre a relevância do tema “Negociação Coletiva” para os novos desafios da administração pública;
- b) Despertar nos servidores administrativos que o desenvolvimento profissional pode ser usado como instrumento de negociação coletiva em benefício da melhoria das condições de trabalho e da melhoria da composição remuneratória;
- c) Incentivar os servidores administrativos a participarem das ações de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais, usando essas competências como ferramentas de negociação coletiva em favor da categoria profissional.

Por fim, pretendemos contribuir para a formação dos servidores que resultem em melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e conseqüentemente melhorias das condições de trabalho e qualificação mais justa e digna para esses servidores.

---

<sup>108</sup> SPERDUTI, Rossana. Impactos Ambientais em uma Empresa de Pequeno Porte no Setor Pesqueiro – Estudo de Caso na Região Norte do Paraná. 2003. Programa de Pós-Graduação e, Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis – SC. Disponível em <<http://www.fiec.org.br/iel/bolsaderesiduos/Teses/tese%207.pdf>>.

## 7 ESTUDO DE CASO: PESQUISA APLICADA AOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DA SRTE/PB

O presente trabalho teve como contribuição fundamental uma pesquisa realizada em agosto de 2010 com servidores do quadro de pessoal administrativo da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Estado da Paraíba - SRTE/PB. O critério de escolha dos entrevistados foi por conveniência, comumente utilizado em pesquisas de natureza exploratória, sendo levadas em consideração as pessoas ao alcance do pesquisador e dispostas a responder a um questionário.

De acordo com Gressler (2004, p. 144)<sup>109</sup>, “Amostragem por conveniência é aquela em que os itens são escolhidos simplesmente por serem mais acessíveis ou por serem mais fáceis de serem avaliados”. Definido o critério, foram então encaminhados os formulários de pesquisa, via e-mail, a 20 (vinte) servidores administrativos, apenas 12 (doze) servidores retornaram esses questionários que foram utilizados integralmente.

Para facilitar a compreensão dos dados optamos pela apresentação das questões em tabelas, gráficos e ilustrações de alguns depoimentos. Desta forma seguiremos a ordem lógica dos questionamentos.

Do total dos entrevistados, 07 são do sexo masculino e 05 são do sexo feminino, todos integrantes da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho - CPST<sup>110</sup>. Em relação ao grau de instrução, 100% (cem por cento) dos entrevistados possuem graduação concluída, sendo que 11 (onze) estão com pós-graduação em andamento, bem como 04 (quatro) dentre eles desempenham funções de confiança, por estarem no exercício de função gratificada/comissionada<sup>111</sup>.

---

<sup>109</sup> GRESSLER, Lori Alice. Introdução à pesquisa: projetos e relatórios. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004. 295 p. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=XHnajiTNLIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 9 Jan 2011.

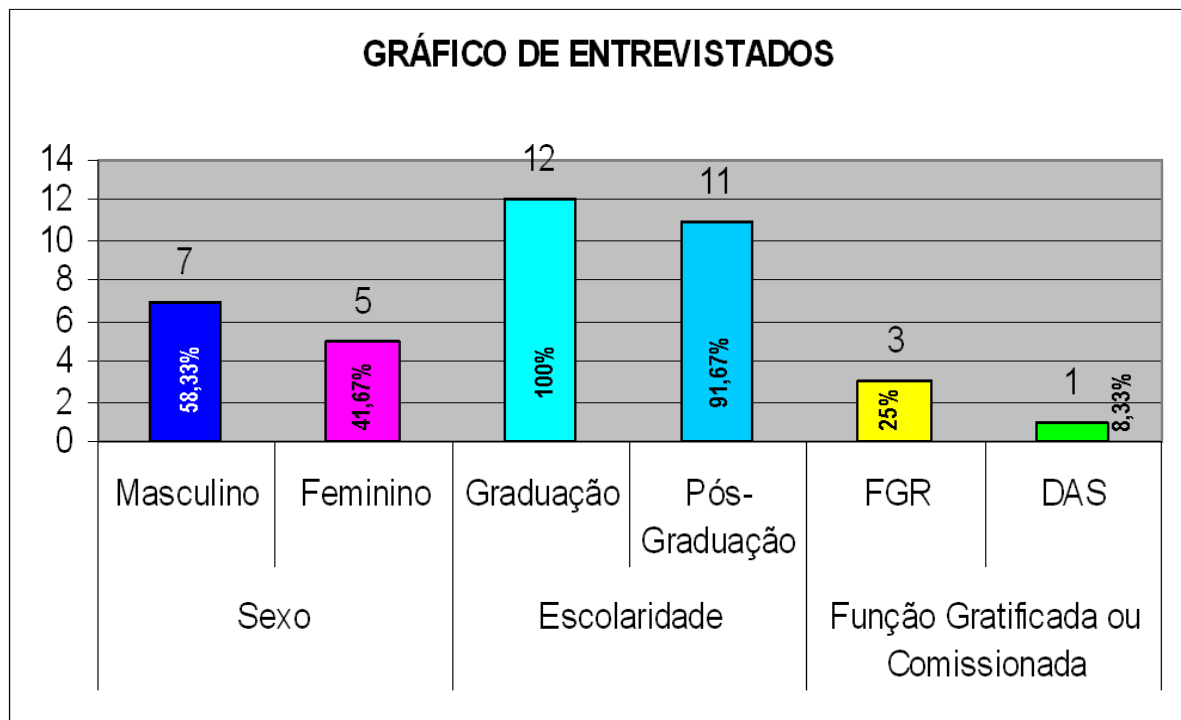
<sup>110</sup> O quadro de pessoal administrativo do Ministério do Trabalho e Emprego possui servidores pertencentes a diversas categorias funcionais, tais como Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE; Carreira da Seguridade Social e do Trabalho – CSST e Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho – CPST.

<sup>111</sup> Função Gratificada – FGR / Comissão de Direção e Assessoramento Superiores - DAS. Ver Decreto nº 5.063/2004 (Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Trabalho e Emprego). Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2004-2006/2004/Decreto/D5063.htm#anexoiiia](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2004/Decreto/D5063.htm#anexoiiia). Acesso em: 16 out 2010.

QUADRO DE ENTREVISTADOS - TOTAL: 12				
Sexo	Masculino	07	58,33%	100%
	Feminino	05	41,67%	
Escolaridade	Graduação	12	100%	100%
	Pós-Graduação	11	91,67%	
Função Gratificada ou Comissionada	FGR	03	25,00%	100%
	DAS	01	8,33%	
	Não Ocupante	08	66,67%	
Categoria Funcional	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE	***	***	100%
	Carreira da Seguridade Social e do Trabalho - CSST	***	***	
	Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho - CPST	12	100%	

**Quadro 12 – Perfil dos Entrevistados da SRTE/PB (autoria própria)**

A seguir, apresentamos graficamente os percentuais referentes ao sexo dos entrevistados, grau de instrução e ocupação de função gratificada/comissionada:



**Gráfico 1 – Percentual por sexo, grau de instrução e ocupação de função (autoria própria)**

As questões que orientaram a pesquisa de campo versaram sobre o tema da Negociação Coletiva no Serviço Público, sua prática no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego; Democratização das Relações de Trabalho; Desenvolvimento, Competência e Valorização Profissional; entre outras. Os dados foram coletados por



meio da aplicação de um questionário contendo questões abertas e questões fechadas; por meio de entrevistas; e ainda por meio de documentos e levantamentos bibliográficos, através de pesquisas realizadas em livros, artigos e internet.

Faremos a seguir uma apresentação do questionário aplicado e trazendo resumidamente algumas opiniões obtidas junto aos entrevistados da SRTE/PB, pontuando, sempre que possível, os temas especificados.

Quando questionados sobre o que entendiam como sendo Negociação Coletiva nossos entrevistados manifestaram da seguinte forma:

- É uma ferramenta dialógica para mediar conflitos entre patrões e empregado, no caso particular do Governo Federal entre a Administração Pública e seus servidores. (Entrevistado 2).
- Sim. O MTE realiza negociação coletiva entre entidades sindicais e quando não há acordo o processo é encaminhado ao Judiciário para negociação e decisão final. (Entrevistado 3).
- É estabelecer um acordo entre as partes conflitivas – trabalhadores e empregadores - mediante intermediação de um órgão neutro, governamental. (Entrevistado 8).
- É um processo que compreende todas as negociações, desde as questões salariais até melhorias nas condições de trabalho, que tenham de um lado o empregador e do outro os empregados. (Entrevistado 9).

Ficou evidente que a Negociação Coletiva praticada no Governo Federal ainda é pouco difundida entre os servidores da SRTE/PB, pois a maioria dos entrevistados tratou a negociação coletiva praticada na esfera privada. Apenas um entrevistado fez menção a negociação coletiva no serviço público. Verificamos também que para que a cultura da negociação coletiva no serviço público adquira de fato a confiabilidade merecida, faz-se necessário uma maior divulgação das ações do Governo em relação às ações desenvolvidas pelas Mesas de Negociação (tanto a Mesa Nacional, quanto a Mesa Setorial).

Em relação a prática da negociação coletiva no Ministério do Trabalho e Emprego, e seus reflexos no âmbito da SRTE/PB, os entrevistados fizeram as seguintes observações:

- Há uma tentativa de estabelecer Negociação coletiva, como podemos verificar com o caso da instituição de uma Mesa Setorial no âmbito do próprio MTE, entretanto, é bastante delicado afirmar que existe a prática de Negociação coletiva propriamente dita, pois um bom exemplo de como essa situação é “delicada” pode ser refletida na greve que perdura há mais de 120 dias em vários Estados. Não há um posicionamento “negocial” por parte do governo. O que se tem até o momento é uma coletânea de “nãos”, de posturas que demonstram procedimentos que buscam postergar a situação sem definições concretas. Isso tira a credibilidade do processo negocial. (Entrevistado 2).

- Pelo o meu entendimento do que seja negociação coletiva, acredito que sim. Há uns 03 (três) anos foi instaurado a Mesa Nacional de Negociação Permanente do MTE, no qual foi construído o Plano Específico dos servidores e discutido problemas como estruturação, carga horária, prestação de serviços e melhorias nas condições de trabalho nas Superintendências, juntamente governo (MTE) e entidades. Não percebo reflexo no âmbito da Superintendência na Paraíba, talvez pela ausência das entidades representativas dos servidores. (Entrevistado 9).

- Não, não percebo. No âmbito do M.T.E vejo que a Administração não se preocupa com eventuais conflitos entre seus servidores. O órgão se diz moderno mas é conservador. Não tem políticas claras (se tem) de gestão de pessoas. Possui apenas iniciativas isoladas, oferece alguns cursos à distância e só. Não atende às necessidades do dia-a-dia da repartição. É impossível imaginar algum reflexo da prática da negociação coletiva no âmbito da SRTE/PB pois a Superintendência segue a cultura organizacional conservadora do órgão. Um tipo de cultura que fortalece a manutenção do status quo. (Entrevistado 12).

Nos pronunciamentos, os servidores administrativos da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba demonstraram pouco confiança no que se refere à negociação coletiva em andamento no MTE, conseqüentemente sem reflexos na SRTE/PB. Nos relatos é fácil identificar a falta de credibilidade no processo que envolve a negociação no âmbito Mesa Setorial do MTE. Observamos também que a baixa confiança é devido aos resultados desse processo, que culminou na deflagração da greve nacional da categoria.

Quando perguntamos de que forma os servidores entrevistados considera que o desenvolvimento profissional do servidor potencializa a prática da negociação coletiva no âmbito do MTE/SRTE's, obtivemos as seguintes contribuições:

- Acho extremamente importante o desenvolvimento profissional do servidor e, neste momento, não estou atendo-me a questão da relevância em face da criação futura de um suposto Plano de Carreira e os prováveis benefícios, mas estou falando do fato de que buscar a profissionalização assevera a melhora da própria imagem do servidor público e, por conseguinte, da identidade do próprio serviço público. Imagino também que decorrente da profissionalização advenha maior nível de conscientização e isso é fundamental para fazer florescer a prática de Negociação coletiva no Serviço Público sobre pilares sólidos e efetivos. (Entrevistado 2).

- Não vejo, com clareza, esta relação e de que forma o desenvolvimento profissional do servidor possa potencializar a prática da negociação coletiva. Penso que o desenvolvimento profissional é matéria a ser discutida na negociação coletiva. Sob outro aspecto, talvez pelo fato de um servidor capacitado, qualificado e com conhecimentos técnicos, sabendo do papel da instituição perante a sociedade, tenha um poder de argumentação e convencimento que potencialize a prática da negociação coletiva. (Entrevistado 9).

- A partir do momento em que o servidor demonstra interesse pelo órgão em que trabalha, está num processo contínuo de aperfeiçoamento e busca a melhoria das atividades do seu setor, tal prática só viria a fortalecer, pois, o servidor estaria efetivando seu compromisso com a instituição. No entanto, a maioria dos servidores não têm interesse em participar desses tipos de atividade e aqueles que procuram fazê-lo não têm a devida valorização por

parte da administração. Daí, termina frustrando a prática da negociação, pois o interesse do órgão é ter um bom profissional, porém, recompensá-lo por isso é outra situação. (Entrevistado 11).

Observamos nos pronunciamentos dos entrevistados que o “Desenvolvimento Profissional do Servidor” é visto como uma importante ferramenta para a prática da negociação coletiva, haja vista que na maioria dos relatos foi dito que quanto mais os servidores forem preparados profissionalmente mais possibilidades terão de negociar em favor de sua categoria.

O questionamento sobre “competência profissional do servidor” nos trouxe bastante informação, conforme os depoimentos a seguir:

- Competência profissional, no geral, vai além do grau de instrução. Envolve valores, inteligência emocional, visão ampliada, atitudes, habilidades, etc. Entre as mais importantes destaco: adaptabilidade, criatividade, iniciativa, facilidade de comunicação, facilidade de relacionamento interpessoal, capacidade de trabalhar em equipe, de resolver problemas, empreendedorismo, liderança, domínio de novas tecnologias de comunicação e informação, atualização constante, entre outras. O servidor público não deve fugir a esse parâmetro, pois só assim, teremos maior capacidade de negociação, também de desempenho e destaque profissional, resultando em um serviço público de qualidade. (Entrevistado 1).
- São todas as habilidades que podem ser desenvolvidas, associadas às experiências e ao conhecimento, que se tornam meios efetivos para a solução de eventos, situações complexas e inovadoras que surgem a todo momento na prestação de serviços diários. (Entrevistado 2).
- Competência envolve conhecimento, habilidade e atitudes. Quando estes três elementos estão desenvolvidos o servidor é capaz de proporcionar um serviço público eficiente e eficaz. (Entrevistado 6).
- Por competência eu entendo aquele que possui conhecimento, habilidade e atitude (o famoso CHA da competência). Se o servidor detém estas características ele é competente profissionalmente. (Entrevistado 12).

Nessa abordagem, de grande importância para consolidação de nosso trabalho, obtivemos dos entrevistados respostas próximas das que verificamos na literatura pesquisada. O entendimento que prevaleceu é que Competência Profissional é uma virtude do indivíduo que possui mais do que “grau de instrução”, apresentando características que agregam outros valores a sua vida profissional. A combinação “Conhecimentos, Habilidades e Atitudes” foi bastante lembrada pelos entrevistados, que, no geral, associaram essa combinação como valores essenciais para a prestação de um serviço público de qualidade.

Outro ponto importante de nossa pesquisa que apresentou respostas muito positivas foi em relação às competências necessárias para se colocar em prática em uma situação de negociação:

- Além de conhecimentos técnicos, legais, atitudes positivas, suas habilidades pessoais também contam muito, principalmente poder de comunicação, argumentação, persuasão. (Entrevistado 1).
- Habilidade de mediação; capacidade de argumentação e síntese, flexibilidade, capacidade de promover feedback; boa interação com o grupo; conhecimento prévio das necessidades a serem aventadas, bem como das limitações possíveis de concessão. (Entrevistado 2).
- (1): o negociador tem que fazer as partes enxergarem que existe de fato um conflito. Ambas devem perceber o problema e querer uma solução. (2): Compartilhar a decisão da negociação. Buscar a concessão das partes envolvidas. Quando uma das partes cede, ocorre um compartilhamento, quebra-se o clima ruim, e em tese atinge-se um resultado bom para ambos. (3): O negociador deve ser uma pessoa imparcial e tranqüila, não agressiva. (Entrevistado 12).

Mais uma vez tivemos respostas compatíveis com a literatura estudada, de maneira simplificada destacamos algumas Competências apresentadas pelos entrevistados como sendo necessárias ao processo de negociação: conhecimentos técnicos e legais, argumentação, flexibilidade, feedback, conhecimento prévio das necessidades, imparcialidade, atitudes positivas, entre outras.

Os entrevistados também fizeram importantes contribuições quanto à relação “prática da Negociação Coletiva x democratização das relações de trabalho na Administração Pública”:

- Sim. É muito importante para a democracia a prática da negociação coletiva. Pode estreitar as relações de trabalho na Administração Pública de forma eficiente e eficaz. (Entrevistado 3).
- Sim, a negociação coletiva representa um marco nas relações setor público/servidor, promovendo a democratização, com incentivo a parceria, o que vai refletir em ganhos para a sociedade usuária dos serviços públicos. (Entrevistado 4).
- Sim, se de fato ela existir! Existe hoje no governo federal uma mesa de negociação que faz esse papel de intermediação entre as categorias de servidores públicos e governo. Entretanto, essa mesa de negociação na prática utiliza a prerrogativa de não estar aberta para negociar. Na prática age de forma autoritária sem nenhum espírito de democratização da relação de trabalho. (Entrevistado 8).
- Sem dúvida. Sendo em um governo ou em uma gestão que adote isto como política e queira de fato resolver e buscar soluções para os conflitos e problemas existentes, acredito que seja o foro e o meio mais democrático de relações de trabalho. Infelizmente o atual governo, nas chamadas “Mesa da Enrolação”, não tem mostrado nenhuma disposição para resolver os conflitos, o que tem ocasionado inúmeras greves em diversos órgãos. (Entrevistado 9).

Assunto não menos importante abordado em nossa pesquisa: A reflexão sobre a prática da Negociação Coletiva e sua contribuição para a democratização das relações de trabalho na Administração Pública. Prevaleceu entre os comentários que a negociação coletiva quando bem conduzida é fundamental para a

democratização das relações do trabalho, porém, quando mal conduzida pode afetar esse processo, comprometendo a confiabilidade das partes envolvidas (governo/entidades).

Para nossos entrevistados, a maioria entende que as competências profissionais dos servidores podem influenciar no processo de negociação coletiva da categoria correspondente:

- Perfeitamente, pois tanto o processo negocial como a atividade laboral da instituição é constituída em sua essência por indivíduos. O perfil dessas pessoas, suas habilidades, suas vivências, experiências, objetivos, enfim todos esses fatores podem influenciar na criação de uma cultura de negociação coletiva no órgão. Até porque, não apenas em processos negociais mais amplos, a exemplo de uma categoria negociando Plano de Carreira com o governo, mas no nosso cotidiano estamos em processos de negociação constantemente e isso requer competências profissionais cada vez mais desenvolvidas. (Entrevistado 2).
- Acredito que sim. As competências profissionais poderão influenciar positiva ou negativamente. Isto servirá de argumento e/ou parâmetro que poderá contribuir ou não, vai depender da qualificação da categoria e se de fato a mesma possui as competências profissionais necessárias para o desempenho de suas funções. (Entrevistado 9).
- Se entendermos a competência profissional como atribuições do cargo a que ocupa o servidor, não trará grandes influências para o processo de Negociação Coletiva. A Negociação Coletiva apresenta resultados mais palpáveis (positivos) quando desenvolvido por categorias como maior poder de mobilização e a depender do momento conjuntural. Evidente que, se olharmos a competência profissional como um conjunto de conhecimentos, qualificação e habilidades diremos que facilitará no processo discussão negocial, especialmente no que respeita aos líderes que estarão a frente do processo representando a categoria profissional. (Entrevistado 10).

Na pergunta em que teve como objetivo despertar nos servidores se as competências profissionais podem influenciar no processo de negociação coletiva, os relatos mostram que “Competência Profissional” é uma importante ferramenta no processo de negociação coletiva, que pode influenciar positiva ou negativamente no processo, pois quanto mais competente for a categoria dos servidores do ponto de vista institucional mais condição terá de desempenhar com eficiência e eficácia suas atribuições, favorecendo o processo de negociação de sua classe laboral.

Questionamos também se os servidores entendiam possuir as competências necessárias para o alcance das metas da SRTE/PB, e quais seriam essas competências:

- Nunca se pode dizer que se tem o domínio completo de algo, ou até mesmo que se tem preparo completo para o exercício de qualquer função, mas podemos dizer que dentre algumas habilidades existentes no meu perfil, as mesmas contribuem de forma significativa para o desempenho

positivo da instituição no cumprimento de suas metas. Mas, essas habilidades ampliam-se dia a dia com a aquisição de novos conhecimentos, novas práticas, situações complexas vividas, vivências em grupo, enfim, há um círculo virtuoso que é focado na renovação constante e assim vamos nos preparando e nos integrando melhor a instituição. (Entrevistado 2).

- Acredito que sim, nas atividades que executo no dia-a-dia, podendo expandir a outros setores dependendo da necessidade da SRTE; Homologações de Rescisões Contratuais, Cálculos Trabalhistas, Recepção e Inclusão do S. Desemprego. Emissão de CTPS, dentre outros. (Entrevistado 4).

- Não! Percebe-se claramente que há uma distorção nesse campo de metas da Superintendência. A primeira, é que o servidor caminha separado dessas metas. A macrofuncionabilidade do Ministério do Trabalho e Emprego é inserida de forma estanque, isolada, como se o servidor já estivesse pronto para quaisquer mudanças. (Entrevistado 8).

- Sim. Entendo possuir o “CHA” da competência falado na questão anterior. No entanto, aos poucos, o clima organizacional vai me estimulando a não gastar muita energia com o órgão. Sinto que minhas competências e meu desempenho são indiferentes para a administração. E mais: não sei, por exemplo, a que metas o questionador se refere já que o órgão não tem missão, visão, objetivos. Vejo a SRTE/PB como reflexo de um modelo de instituição que não estimula servidor algum. O departamento de recursos humanos, por exemplo, ainda vê os servidores como mero recursos. Não faz GESTÃO DE PESSOAS [...] (Entrevistado 12).

No aspecto das metas institucionais, identificamos um nível considerável de consciência dos servidores em se tratando do desenvolvimento profissional, associadas à aquisição de novas competências e voltadas para o alcance das metas do MTE/SRTE's, haja vista a maturidade das respostas obtidas. Entretanto, não podemos deixar de registrar que para alguns entrevistados a instituição não é clara quanto a sua missão, visão, objetivos (pouco divulgados), isso dificulta o alcance dessas metas. Também chama a atenção relatos em que servidores revelam que o clima organizacional *“estimula a não gastar muita energia com o órgão”*, e ainda situações em que o servidor é inserido num processo de mudança de atividades de forma não planejada, como se o servidor já estivesse pronto para quaisquer mudanças, o que coloca em xeque a política de gestão de pessoas praticadas no órgão.

Outro ponto abordado em nossa pesquisa: o desenvolvimento profissional do servidor contribui para o alcance das metas institucionais do MTE/SRTE's?, Os resultados foram:

- Maior desenvolvimento profissional resulta em maior capacidade nas atividades laborais, sendo assim, o MTE contará com um corpo funcional mais qualificado e apto a atingir suas metas, conseqüentemente seus objetivos [...]. (Entrevistado 1).

Conhecer as metas institucionais é de suma importância para o servidor, infelizmente na nossa SRTE/PB essas metas não são bem divulgadas. (Entrevistado 3).

- O desenvolvimento profissional contribui para que as pessoas tenham uma outra visão em relação aos seus deveres institucionais, o que contribui para o comprometimento no alcance das metas. (Entrevistado 5).
- O desenvolvimento profissional, juntamente com a valorização do servidor, certamente contribuirá para o alcance das metas institucionais. Um servidor qualificado, capacitado e com os mínimos atributos necessários para o desempenho de suas atribuições, contribuirá para o alcance as metas institucionais, ou seja, através da qualificação, da atualização e da conscientização do seu papel, o servidor público estará apto a atender as demandas da instituição e da sociedade. (Entrevistado 9).
- Quando o servidor se desenvolve profissionalmente ele garante um maior grau de conhecimento, melhora suas habilidades e passa a desempenhar sua função com mais eficiência e qualidade. Entendo o verdadeiro papel da instituição, o servidor se sente mais seguro naquilo que faz, produzindo resultados positivos para o alcance da meta institucional. (Entrevistado 10).

Os entrevistados revelaram que o Desenvolvimento Profissional do servidor tem grande importância para o alcance das metas institucionais do MTE/SRTE's. Nos diversos pronunciamentos foi dito que o desenvolvimento profissional resulta nos seguintes pontos: em maior capacidade laboral, em visão institucional, em comprometimento para o alcance das metas, desempenho de suas funções com mais eficiência e qualidade, entre outros.

O ponto mais convergente de nossa pesquisa: “possuir competência profissional deveria resultar em valorização profissional, inclusive com reflexos na remuneração do plano de carreira do servidor público”. As respostas foram as seguintes:

- Sem dúvida, pois estamos na era da gestão do conhecimento, e são as pessoas que detém o conhecimento, as competências, levando o êxito aos objetivos institucionais. Então, quanto maior for a competência profissional, maior será sua capacidade de desempenho dentro da instituição. Essa por sua vez não pode esquecer que a motivação (melhores condições de salário e benefícios, podem motivar) é fator fundamental para manter o interesse dessas pessoas em permanecer no seu “time”. No final, o que se processa hoje é a necessidade do trabalho em equipe, onde todos ganham - instituição, servidor e sociedade. (Entrevistado 1).
- Sim. Os servidores precisam ser remunerados com base na contribuição que dão ao órgão. Servidores capacitados e comprometidos devem receber algo a mais, ter um diferencial, que muitas vezes deve ir além da remuneração, através de benefícios intangíveis, para que se sintam motivados. Não é admissível que todos sejam tratados por igual, quando alguns se interessam mais, contribuindo mais e outros são meros executores das atividades, não agregando diferencial. (Entrevistado 5).
- Sim. Ganharia a instituição que possuiria um quadro de servidores competentes e motivados, ganharia a sociedade com uma prestação de serviço de melhor qualidade e ganharia o servidor através do reconhecimento profissional. Acho que o mínimo que um gestor público e a instituição deveriam possibilitar ao servidor considerado com competência profissional é dar o reconhecimento e a valorização com reflexos na remuneração. (Entrevistado 9).
- Sim. O ser humano precisa sentir-se valorizado, reconhecido, motivado para continuar exercendo bem suas atividades em qualquer aspecto da sua

vida, principalmente no campo profissional. Existem outras formas de manifestar essa congratulação, além do aumento salarial. Seria muito interesse que um chefe de setor parabenizasse seu subordinado pelo desenvolvimento de um bom trabalho ou reconhecesse a destreza da sua equipe. No entanto, na prática, acontece exatamente o contrário: muitos chefes tomam como suas as idéias e o trabalho dos seus subordinados ou ignoram completamente as habilidades da sua equipe, acham que o excelente trabalho que fizeram não passa de uma mera obrigação. (Entrevistado 11).

A grande expectativa da categoria administrativa do MTE foi revelada quando foi abordado se competência profissional deveria resultar em valorização profissional, inclusive com reflexos na remuneração do plano de carreira do servidor público. Esse item foi o que apresentou mais consonância em nosso estudo de caso: “Competência Profissional, Valorização Profissional e Remuneração”. Os pronunciamentos foram recorrentes, revelando a expectativa da categoria em ver seus esforços em busca do desenvolvimento de competências voltado aos objetivos institucionais, compensados por uma política de gestão de pessoas que valorizem os servidores de acordo com as potencialidades que cada um pode oferecer.

Essa valorização profissional foi tratada como fator fundamental para manter o interesse dessas pessoas em permanecer no “time”. Valorização que pode ser tanto refletida na remuneração do servidor quanto no aspecto mais humano, por exemplo: um simples reconhecimento (elogio) do chefe em relação a uma ação bem sucedida de sua equipe. Oportuno mencionar que todos os entrevistados que colaboraram com nossa pesquisa estão em fase de conclusão de pós-graduação promovida pela instituição em que trabalham.



## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atual gestão do Governo Federal adotou uma nova política de gestão de pessoas fundamentada na democratização das relações de trabalho no setor público. O eixo norteador dessa nova política tem como maior referência a instalação da Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP), um espaço inovador de diálogo e de mediação dos conflitos entre o governo e as entidades representativas dos servidores públicos. Entretanto, esse modelo significa um desafio para a Administração Pública que necessariamente terá que consolidar o modelo de gestão de pessoas por Competências no serviço público.

Para fundamentar a adoção do modelo de gestão de pessoas por Competências, fizemos menção as Reformas Administrativas do Estado, em especial as promovidas no governo de Fernando Henrique Cardoso, e seguida, em boa parte, pelo atual Governo de Lula. Essas reformas tiveram como objetivo o enxugamento da máquina pública, o equilíbrio das contas e ao mesmo tempo, mudar a forma de Administração do Estado. A Reforma introduziu uma mudança baseada na substituição do “modelo burocrático” de administração pública por um “modelo gerencial”. Modelo baseado na importação de ferramentas de gestão provenientes do setor privado, mas também na aplicação da lógica de mercado dentro do setor público, focalizando o aumento da eficiência econômica do Estado.

O modelo gerencial foi definitivamente incorporado ao serviço público federal a partir da edição do Decreto nº 7.133/2010, que regulamenta critérios e procedimentos a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional.

O Estado enfim entendeu que para atingir os níveis de eficiência e eficácia tão almejados pela sociedade era necessária a adoção de uma política de Gestão por Competências, possibilitando a profissionalização do serviço público por meio do desenvolvimento profissional do servidor público. Essa política foi regulamentada com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, trazendo um novo olhar sobre gestão de pessoas: o desenvolvimento permanente do servidor público por meio da gestão por competências.

Essa política de gestão por competências como instrumento da política de desenvolvimento do servidor significa um importante processo de fortalecimento da

qualificação e profissionalização do serviço público, trazendo uma nova dinâmica para a política de capacitação. O novo foco é a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos institucionais, sendo requisito indispensável para o desenvolvimento contínuo da força de trabalho e, conseqüentemente, da própria Administração Pública Federal.

A Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, realizada em 2009, confirmou esse novo olhar sobre a política de gestão de pessoas no serviço público. Foi trazida ao debate algumas proposições que podem auxiliar na reflexão das dificuldades de implementação da política de gestão por competências no serviço público federal. A Conferência também revelou, por meio de uma pesquisa apresentada, que gestão por competências, como política efetiva de desenvolvimento de pessoal da administração pública federal, ainda é uma política em desenvolvimento, haja vista inúmeras barreiras ou fatores que, na visão dos órgãos pesquisados, dificultam a implementação da gestão por competências.

O instituto da negociação coletiva era praticamente inexistente no serviço público federal, pois, desprovido de amparo legal, o Estado não se utilizava dessa ferramenta democrática para as soluções dos conflitos entre trabalhadores e Governo. A democratização das relações do trabalho no setor público agora tem um novo paradigma surgido a partir da chegada de Lula à Presidência da República, incluindo nesse contexto a instituição de mesas de negociação com o conjunto dos representantes das entidades sindicais dos servidores públicos. Foram incorporadas ao serviço público algumas práticas das relações de trabalho aplicadas até então no setor privado, são experiências vividas pelos dirigentes sindicais e até mesmo por membros do Partido dos Trabalhadores (o caso do próprio presidente Lula).

Oportunamente, fazemos um importante registro de experiências de negociação coletiva em algumas esferas de Governos Estaduais e Municipais, graças a elas foi possível ao Governo Federal criar, em 2003, a Mesa Nacional de Negociação Permanente (MNNP). Coordenada pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SRH/MP), a Mesa Nacional é um novo espaço de diálogo e de mediação dos conflitos entre o governo e as entidades representativas dos servidores públicos, cujos objetivos se constituem em: (1) recompor a capacidade de atuação do Estado; (2) valorizar a função de servidor público como instrumento essencial para concretizar a atuação

do Estado; (3) estabelecer compromissos com a representação dos servidores públicos que resultem em melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão e das condições de trabalho, carreira e remuneração dos servidores.

Procuramos também apresentar em nosso trabalho alguns princípios fundamentais, capazes de orientar a conduta das representações dos trabalhadores e empregadores durante o processo de entendimento, quais sejam: (1) princípio da autonomia privada coletiva; (2) da inescusabilidade ou compulsoriedade negocial; (3) da boa-fé; (4) do acesso à informação; (5) da razoabilidade; (6) da paz social; (7) da igualdade; (8) do contraditório. Considerando ainda a negociação coletiva no setor público, temos que chamar também os cinco princípios básicos da administração pública federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Assim, revestido do aspecto legal necessário é possível atingir o fim desejado a que se propõe à Mesa Nacional de Negociação Permanente.

Podemos afirmar, de acordo com os estudos realizados, que a partir da instauração da Mesa Nacional de Negociação Permanente, o processo de negociação com as entidades que representam os servidores públicos federal alcançou resultados expressivos.

De acordo com seu regimento interno, a MNNP foi estruturada de forma vertical e horizontal. A estrutura vertical corresponde às subdivisões administrativas e corporativas da Administração Pública Federal, compreendendo o funcionamento articulado de uma Mesa Central e de Mesas Setoriais, enquanto que a estrutura horizontal corresponde basicamente ao funcionamento articulado da Mesa Central e com as Comissões Temáticas Específicas.

Em relação ao conjunto das Mesas Setoriais instaladas, destacamos a atuação da **Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério do Trabalho e Emprego**, haja vista os trabalhos desenvolvidos no período de 2008 e 2009. As bancadas integrantes (Governo e Sindicatos) colocaram em prática tudo que era previsto no Regimento da Mesa Nacional: (1) indicaram os representantes das bancadas, (2) iniciaram os estudos preliminares, (3) fizeram um diagnóstico das políticas públicas executados pelo MTE, (4) levantaram o quantitativo do quadro de pessoal do órgão, (5) elaboraram um plano de substituição de pessoal terceirizado por servidores efetivos (concurso público realizado), até que finalmente e de forma consensual, apresentaram (6) um plano de carreira específico para categoria administrativa do órgão.

O plano de carreira proposto pela Mesa Setorial apresentava similaridade a outros planos já aprovados no âmbito do Poder Executivo Federal, contemplando em seu texto, inclusive, mecanismos de estímulos ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, até então inexistentes, ou seja, estava sendo previsto a adoção da Gestão por Competências no âmbito do MTE.

A minuta do plano de carreira específico da categoria administrativa foi encaminhada à SRH/MP - órgão que coordena a Mesa Nacional - por meio do AVISO Nº 30/MTE. A categoria demonstrou muita confiança nesse projeto, haja vista o processo coletivo de construção do referido projeto, cumprindo com todas as formalidades exigidas pela Mesa Nacional.

Inicialmente, a SRH/MP chegou a negociar com a categoria (foram registradas entre dezembro de 2009 e março de 2010, sete reuniões da categoria e Governo). Como a negociação não resultou em atendimento às demandas apresentadas pelo Aviso ministerial nº 30/2009, a categoria deflagrou a greve nacional, que somente teve fim após o julgamento do mérito da ação judicial impetrada pelas entidades sindicais junto ao Superior Tribunal de Justiça (STJ) cuja sentença, em resumo, foi: (1) a declaração de legalidade da greve, (2) o pagamento dos dias parados, mediante a compensação dos dias paralisados ou o pagamento destes dias no valor máximo de 10% (dez por cento) ao mês, e (3) a proibição de anotações nos assentamentos funcionais dos servidores.

Embora a SRH/MP não tenha respaldado os trabalhos iniciados e negociados no âmbito da Mesa Setorial, concluímos que a Mesa Setorial do MTE se mostrou preparada na condução dos trabalhos realizados, pois cumpriram com todos os requisitos exigidos para uma boa negociação coletiva de trabalho.

Uma das etapas mais prazerosas de nosso trabalho pode ser atribuída ao estudo de caso realizado junto aos servidores administrativos da Superintendência Regional do Trabalho e Emprego na Paraíba, uma pesquisa abordando três temáticas que se complementam mutuamente: **Desenvolvimento Profissional, Gestão por Competências e Negociação Coletiva.**

Em nossa pesquisa, encontramos uma categoria comprometida com o serviço público e ao mesmo tempo desmotivada (quase um paradoxo), haja vista o grau de responsabilidade que demonstraram em suas respostas, que se contradizem com as frustrações reveladas pela maioria dos entrevistados.

A maioria de nossos entrevistados (91,67%) informa que estão cursando pós-graduação (especialização), embora alguns não consigam identificar as metas a que se propõe o órgão, ao mesmo tempo revelam não confiar no processo de negociação coletiva ocorrida no MTE, pois o que foi negociado não se transformou em realidade.

Embora a frustração faça parte da história da categoria administrativa do MTE, podemos dizer que contribuíram muito e podem continuar contribuindo para a consolidação da negociação coletiva no serviço público, afinal a participação da categoria nas atividades da Mesa Setorial foi uma demonstração de muita competência.

Esperamos que a categoria continue com a mesma determinação de antes, sem ficar aprisionado aos acontecimentos passados, assumindo uma atitude pró-ativa, se antecipando aos acontecimentos e aceitando os novos desafios, se preparando cada vez mais para alcançar o desenvolvimento profissional e utilizar esse diferencial como mais um instrumento de negociação coletiva.

Por oportuno, sugerimos a Direção do Órgão (MTE/SRTE) que ofereça aos seus servidores as condições necessárias para que o desenvolvimento profissional seja adequado as metas da instituição.

Quanto ao Mapeamento das Competências, entendemos que somente após a disseminação da missão, visão, objetivos da instituição é que será possível mapear as competências que possuem os servidores e adequá-las às competências necessárias para o alcance das metas do MTE/SRTE/PB, para em seguida identificar as lacunas de desenvolvimento de seu pessoal.

Esperamos ter colaborado para discussão do debate no que se refere às temáticas: **Desenvolvimento Profissional, Gestão por Competências e Negociação Coletiva**, pois entendemos que quando abordadas conjuntamente possibilitam excelentes resultados para a Administração Pública, tais como: a reordenação do serviço público, a valorização e profissionalização do servidor, por meio de estruturas e composições remuneratórias adequadas e na recuperação e implantação de um sistema de mérito e competência, e ainda o respeito pela sociedade, principal beneficiária desse processo, que terá à sua disposição serviços públicos prestados com eficiência e eficácia.

Esperamos também que o presente trabalho monográfico sensibilize os dirigentes e servidores administrativos sobre a relevância que o tema “Negociação Coletiva” tem para os novos desafios da administração pública; esperamos despertar nos servidores administrativos que o desenvolvimento profissional pode ser usado como instrumento de negociação coletiva em benefício da melhoria das condições de trabalho e da melhoria da composição remuneratória; esperamos incentivar os servidores administrativos a participarem das ações de capacitação também voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais, usando essas competências como ferramentas de negociação coletiva em favor da categoria profissional.

Por fim, esperamos ter contribuído para a formação dos servidores que resultem em melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e conseqüentemente melhorias das condições de trabalho e qualificação mais justa e digna para esses servidores.

Não podemos deixar de explicitar a importância desse trabalho para a análise e reflexão sobre as questões pertinentes a negociação coletiva no serviço público. Também gostaria de ressaltar a importância do **CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA da UFRGS** e do aprendizado decorrente do mesmo.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz and LOUREIRO, Maria Rita. **Reforma do estado, federalismo e elites políticas: o governo Lula em perspectiva comparada**. FGV-EAESP/GVPESQUISA, Relatório de Pesquisa nº 15/2008. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3174/Rel152008.pdf?sequenc e=1>>. Acesso em: 31 jul 2010.

ALVARÃES, Alberto Carlos Teixeira; ROCHA, Alexandra Maria de Abreu. **Motivação em empresas públicas: um (re)pensar da gestão de pessoas em órgãos públicos a partir do Decreto 5.707/2006**. Revista Administração em Debate, Rio de Janeiro, n. 3, p. 17-25, maio 2009. Disponível em: [http://www.albertoalvaraes.adm.br/artigosacademicos/Motivacao Orgaos Publicos RAD3.pdf](http://www.albertoalvaraes.adm.br/artigosacademicos/Motivacao_Orgaos_Publicos_RAD3.pdf)>. Acesso em: 13 ago 2010.

AMARAL, H. K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira**. Disponível em: <[http://www.searh.rn.gov.br/icongesprn/artigos/artigo%20-%20RSP%20-%20compet\\_352ncia%20dos%20servidores\\_Helena.pdf](http://www.searh.rn.gov.br/icongesprn/artigos/artigo%20-%20RSP%20-%20compet_352ncia%20dos%20servidores_Helena.pdf)>. Acesso em: 11 ago 2010.

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. 2008. São Paulo. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2594.pdf>>. Acesso em: 13 ago 2010.

ARAUJO, Angela Maria Carneiro; CARTONI, Daniela Maria e JUSTO, Carolina Raquel D. Mello. **Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90**. Rev. bras. Ci. Soc. [online]. 2001, vol.16, n.45, pp. 85-112. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n45/4332.pdf>>. Acesso em: 25 Ago 2010.

ASDERT/RS. Associação dos Servidores da Delegacia Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul. **Relatórios do Comando Nacional de Greve** (Acesso Restrito aos usuários cadastrados). Disponível em: <<http://www.asdert.org.br>>. (Acesso restrito aos usuários cadastrados). Acesso em: 2010.

AUGUSTO, Ilnah Toledo. **A autonomia coletiva privada diante da Constituição Federal/88: conflitos**. Boletim Jurídico, Uberaba/MG, a. 4, nº 192. Disponível em: <<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=1494>>. Acesso em: 26 ago 2010.

BECHARA, Fabio Ramazzini; CAMPOS, Pedro Franco de. **Princípios constitucionais do Processo Penal - Questões polêmicas**. Disponível em: <

[http://www.mundojuridico.adv.br/sis\\_artigos/artigos.asp?codigo=231](http://www.mundojuridico.adv.br/sis_artigos/artigos.asp?codigo=231)>. Acesso em: 30 set 2010.

BEHRING, Elaine Rossetti. **Brasil em contra-reforma: desestruturação do Estado e perda de direitos**. São Paulo. Cortez, 2003.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão de Competências Gerenciais - a contribuição da Aprendizagem Organizacional**. Dissertação de Doutorado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, 2001. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 ago 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 19/1998**. 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. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm)>.

Acessado: 29 jul 2010.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 20/1998**. Modifica o sistema de previdência social, estabelece normas de transição e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc20.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc20.htm)>.

Acessado: 29 jul 2010.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 41/2003**. Modifica os arts. 37, 40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal, revoga o inciso IX do § 3 do art. 142 da Constituição Federal e dispositivos da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, e dá outras providências. Disponível em: <

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc41.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc41.htm)>.

Acessado: 29 jul 2010.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Emenda Constitucional nº 47/2005**. Altera os arts. 37, 40, 195 e 201 da Constituição Federal, para dispor sobre a previdência social, e dá outras providências. Disponível em: <

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc47.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc47.htm)>.

Acessado: 29 jul 2010.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Atualizada até 2010. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso

em: 01 jul 2010.



\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/ Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>>. Acesso em: 10 ago 2010.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.133, de 19/03/2010.** Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de diversas leis. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm)>. Acessado: 31 jul 2010.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 26 ago 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. **Mesa Setorial de Negociação Permanente do Ministério da Saúde.** Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Subsecretaria de Assuntos Administrativos. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2008. 104 p. Disponível em: <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/mesa\\_setorial\\_negociacao\\_permanente\\_ms.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/mesa_setorial_negociacao_permanente_ms.pdf)>. Acesso em: 25 Ago 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Apresentação:** Peer review na área de Recursos Humanos na Administração Pública (MP/OCDE/B.MUNDIAL). Brasília, Junho de 2009. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/srh/palestras\\_apre/090600\\_peer\\_review.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/srh/palestras_apre/090600_peer_review.pdf)>. Acesso em: 07 out 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Regimento Institucional da Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP.** Implementa seu Protocolo Institucional, celebrado entre a Administração Pública Federal e as Entidades Sindicais dos Servidores Públicos Federais Cíveis, Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/mnnp/arg\\_down/reg\\_inst\\_mnnp.pdf](http://www.servidor.gov.br/mnnp/arg_down/reg_inst_mnnp.pdf)>. Acesso em: 26 fev 2009.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009:** A democratização das relações de trabalho: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Brasília, 2009. 254 p. Disponível em: <[http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819\\_Conferencia.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf)>. Acesso em: 23 Ago 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria de Relações do Trabalho. **Manual do Mediador**. 2ª Ed. Brasília, 2002. 100 p. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/mediacao/pub\\_4792.pdf](http://www.mte.gov.br/mediacao/pub_4792.pdf)>. Acesso em: 25 ago 2010.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Câmara da Reforma do Estado. Brasília – 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/COLECAO/PLANDI.HTM](http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM)>. Acesso em: 08 ago 2010.

\_\_\_\_\_. Superior Tribunal de Justiça. **Relatório da Petição nº 7.884 – DF: Ação declaratória ajuizada pela União pedindo a ilegalidade e a abusividade de greve dos servidores do Ministério do Trabalho e Emprego**. Disponível em: <[http://www.stj.jus.br/portal\\_stj/publicacao/download.wsp?tmp\\_arquivo=1934](http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/download.wsp?tmp_arquivo=1934)>. Acesso em: 15 out 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Democracia, estado social e reforma gerencial**. Rev. adm. empres. [online]. 2010, vol.50, n.1, pp. 112-116. ISSN 0034-7612. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902010000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902010000100009&script=sci_arttext)>. Acesso em: 29 jul 2010.

\_\_\_\_\_. **Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 42 p. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 3). Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segas/PUB\\_Segas\\_Mare\\_caderno03.PDF](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segas/PUB_Segas_Mare_caderno03.PDF)>. Acesso em: 05 ago 2010.

COSTA, Lúcia Cortes da. **O ESTADO BRASILEIRO EM DISCUSSÃO: análise do plano diretor da reforma do aparelho do estado - Governo FHC/1996**. Revista de História Regional. Vol. 3. - nº 1 - Verão 1998. Disponível em <<http://www.revistas.uepg.br/index.php?journal=rhr&page=article&op=view&path%5B%5D=83&path%5B%5D=53>>. Acesso em: 08 ago 2010.

CONVENÇÃO 154. **Dispõe sobre a promoção da Negociação Coletiva**. Organização Internacional do Trabalho – OIT. Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/rel\\_internacionais/conv\\_154.pdf](http://www.mte.gov.br/rel_internacionais/conv_154.pdf)>. Acesso em: 25 Ago 2010.

COUTINHO, Ana Luísa Celino. **Servidor público: reforma administrativa, estabilidade, empregado público, direito adquirido**. Curitiba: Juruá, 2003, p. 42.  
CRUZ, Eliane. **Saudações a quem tem coragem**. ISP Brasil. 2001. Disponível em: <<http://www.ispbrasil.org.br/dentro/imagens/livro.pdf>>. Acesso em: 07 out 2010.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**, São Paulo: LTr, 5ª edição, 2006.

DUTRA, Joel Souza et al. **Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas**. 30º Encontro da ANPAD. Salvador, 2006. Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2578.pdf>>. Acesso em: 16 ago 2010.

FERREIRA, Duvanier Paiva; RIBEIRO, Idel Profeta; ALVES, Charles Moura. **Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro**. In: XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/CharlesMoura/negociao-coletiva-de-trabalho-no-servio-publico>>. Acesso em: 6 jan 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Rev. adm. contemp. [online]. 2001, vol.5, pp. 183-196. ISSN 1982-7849. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 06 ago 2010.

GARAY, Ângela; ANTONELLO, Cláudia Simone; RUAS, Roberto. **A emergência do conceito de competências no contexto da gestão das organizações**, texto 1- módulo 1, texto 2 – módulo 2. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 04 ago 2010.

GÓIS, L. M. F. **Princípios da negociação coletiva de trabalho**. Disponível em: <[http://www.calvo.pro.br/artigos/luiz\\_marcelo\\_figueiras\\_gois/luiz\\_marcelo\\_principios\\_negociacao.pdf](http://www.calvo.pro.br/artigos/luiz_marcelo_figueiras_gois/luiz_marcelo_principios_negociacao.pdf)>. Acesso em: 26 ago 2010.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004. 295 p. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=XHnajtNILIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 9 Jan 2011.

LOPES, Fernando Dias. **NEG2-NEGCOL – Negociação 2**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 2), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em: 05 set 2010.

MARQUES, Rosa Maria and MENDES, Áquilas. **O governo Lula e a contra-reforma previdenciária**. São Paulo Perspec. [online]. 2004, vol.18, n.3, pp. 3-15. ISSN 0102-8839. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-88392004000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392004000300002)>. Acesso em: 29 jul 2010.

MARTINS, Sérgio Pinto. **Direito da Seguridade Social**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDONÇA, Sérgio Eduardo A. **A experiência recente da negociação coletiva na Administração Pública no Brasil**. Foro Iberoamericano. México, 2005. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0051503.pdf>>. Acesso em: 07 out 2010.

METODOLOGIA para Negociação Coletiva do Setor Municipal. Projeto - FNV Municipal. Internacional dos Serviços Públicos – ISP Brasil. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.ispbrasil.org.br/dentro/publicacoes/metodologiaparanegociacao.pdf>>. Acesso em: 23 fev 2010.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Princípios Constitucionais do Direito Administrativo**. Revista Virtual Direito Brasil – Volume 2 – nº 2 – 2008. Disponível em: <<http://www.direitobrasil.adv.br/artigos/ad.pdf>> Acesso em: 05 out 2010.

MORAES, Débora Brito. **A Valorização do Trabalho Como Condição Para a Efetivação do Princípio da Dignidade da Pessoa Humana: O Papel do Estado na Valorização do Trabalho**. Dissertação de Mestrado - Universidade de Marília. Marília, 2008. Disponível em: <<http://www.unimar.br/pos/trabalhos/arquivos/3eab56ab7c2b447e15992fdb16cc2e8b.pdf>>. Acesso em: 27 ago 2010.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. **Relações de trabalho no setor público**. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III\\_Ciclo\\_Arnaldo\\_Nogueira.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/III_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf)>. Acesso em: 6 jan 2011.

REZENDE, Flávio da Cunha. **Por que falham as reformas administrativas?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 132p. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books>>. Acesso em: 20 jul 2010.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica das organizações**. In RUAS, R et al (Org) *Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre, 2005. Disponível em:

[http://www.ea.ufrgs.br/pos\\_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%AAncias.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao/turmas/esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20%20Gest%C3%A3o%20por%20Compet%C3%AAncias.pdf)>. Acesso em: 19 ago 2010.

SCHIAVO CAMPO, Salvatore apud ABRUCIO, Fernando Luiz and LOUREIRO, Maria Rita. **Reforma do estado, federalismo e elites políticas**: o governo Lula em perspectiva comparada. FGV-EAESP/GVPESQUISA, Relatório de Pesquisa nº 15/2008. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3174/Rel152008.pdf?sequencia=1>>. Acesso em: 31 jul 2010.

SPERDUTI, Rossana. **Impactos Ambientais em uma Empresa de Pequeno Porte no Setor Pesqueiro** – Estudo de Caso na Região Norte do Paraná. 2003. Programa de Pós-Graduação e, Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis – SC. Disponível em <http://www.fiec.org.br/iel/bolsaderesiduos/Teses/tese%207.pdf>>.

SILVA, Vicente Paulo Da. Greve de servidores. **Jornal da Câmara**, Brasília, Número 2387, p. 6, 2009. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/internet/jornal/jc20091214.pdf>>. Acesso em: 15 out 2010.

STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação Coletiva no Setor Público**. Dissertação de Mestrado - Universidade Estadual Paulista UNESP. Franca, 2006. Disponível em: <<http://www.franca.unesp.br/posdireito/Luciana%20Stoll.pdf>>. Acesso em: 24 ago 2010.

TEIXEIRA FILHO, João de Lima. **Instituições de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 1993, p. 1047.

TEIXEIRA, Márcia Cunha. **A Negociação Coletiva de Trabalho no Serviço Público**. Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em: <[http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-13122007-114804/publico/Marcia\\_Cunha\\_Teixeira.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-13122007-114804/publico/Marcia_Cunha_Teixeira.pdf)>. Acesso em: 24 ago 2010.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Pedagogia Médica. Rev SOCERJ. setembro/outubro 2007;20(5):383-386.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA MONOGRAFIA

 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL</b> <b>ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO</b>	 <b>UFRGS</b>
---	--	---

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**  
**DISCIPLINA: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**  
**ALUNO: JOSÉ ROBERTO DA NÓBREGA DIAS**

Título do Trabalho Monográfico:

**DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: INSTRUMENTO DE NEGOCIAÇÃO**  
**COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

Informe o Sexo:		
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	
Informe o nível de instrução:		
<input type="checkbox"/> 1º Grau <input type="checkbox"/> 2º Grau	Superior: <input type="checkbox"/> Completo <input type="checkbox"/> Em andamento	Pós-Graduação: <input type="checkbox"/> Completo <input type="checkbox"/> Em andamento
Informe a categoria administrativa funcional a que pertence:		
<input type="checkbox"/> PGPE - Plano Geral de Cargos do Poder Executivo <input type="checkbox"/> CSST - Carreira da Seguridade Social e do Trabalho <input type="checkbox"/> CPST - Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho		

- 1) Para você, o que é Negociação Coletiva?
  
- 2) Você percebe a prática da negociação coletiva no Ministério do Trabalho e Emprego, e em caso positivo, essa prática produz algum reflexo no âmbito da SRTE/PB?
  
- 3) De que forma você considera que o desenvolvimento profissional do servidor potencializa a prática da negociação coletiva no âmbito do MTE/SRTE's?

- 4) Você acredita que a prática da Negociação Coletiva contribui para a democratização das relações de trabalho na Administração Pública?
- 5) O que você entende por competência profissional do servidor?
- 6) Você entende possuir as competências necessárias para o alcance das metas da SRTE/PB? Em caso positivo, descreva essas competências?
- 7) De que forma você considera que o desenvolvimento profissional do servidor contribui para o alcance das metas institucionais do MTE/SRTE's?
- 8) Para você, as competências profissionais dos servidores podem influenciar no processo de negociação coletiva da categoria correspondente?
- 9) Que competências é preciso colocar em prática em uma situação de negociação?
- 10) Para você, possuir competência profissional deveria resultar em valorização profissional, inclusive com reflexos na remuneração do plano de carreira do servidor público?