

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA  
(Modalidade a Distância)**

**FABIO MARTINS DE OLIVEIRA**

**Negociação Coletiva no Serviço Público: Um Estudo de Caso sobre  
Atuação de um Sindicato como Interlocutor entre Administração e  
Servidores Públicos**

**PORTO ALEGRE - RS**

**2010**

FABIO MARTINS DE OLIVEIRA

**Negociação Coletiva no Serviço Público: Um Estudo de Caso sobre  
Atuação de um Sindicato como Interlocutor entre Administração e  
Servidores Públicos**

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes  
Tutora de TCC: Msc. Fabiane Costa e Silva

PORTO ALEGRE - RS

2010

FABIO MARTINS DE OLIVEIRA

**Negociação Coletiva no Serviço Público: Um Estudo de Caso sobre  
Atuação de um Sindicato como Interlocutor entre Administração e  
Servidores Públicos**

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

Aprovado em 2 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

---

Profa. Dra Mariana Baldi

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por permitir que eu tivesse condições de fazer escolhas e por ter sido agraciado com tantas oportunidades e amigos na minha história de vida.

À Gi, sempre amiga e companheira, pelo incentivo, apoio, por algumas privações que tivemos nesse trajeto e por estar sempre disposta. Que esse amor continue sendo alimentado e sempre crescendo.

Aos meus familiares e amigos, que entenderam o meu momento.

Aos tutores e professores do curso pelos debates, dúvidas e construção do conhecimento nas disciplinas.

À tutora Fabiane Costa e Silva pelo respeito ao meu ritmo, pela liberdade que me deu ao desenvolver o tema e por conduzir uma tutoria respeitosa, cuidadosa e dedicada.

*Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.*

*(Fernando Teixeira)*

## RESUMO

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 trouxe uma nova perspectiva na relação de trabalho dos servidores públicos, prevendo o direito de greve e a livre associação sindical. Houve a tentativa de implantação da negociação coletiva para o setor o que foi impedida por uma Ação Direta de Inconstitucionalidade. O princípio constitucional da eficiência serviu como um elo para uma mudança de entendimento para a negociação coletiva no serviço público no Brasil. A partir de 2003 novas práticas de negociação passaram ser implantadas no serviço público brasileiro, com base nessa nova interpretação associada à busca do interesse da sociedade e a melhoria dos serviços prestados pela Administração Pública. Nesse contexto, surge a indagação sobre os possíveis reflexos dos acordos coletivos assumidos por um sindicato na atuação dos servidores. Essa indagação reflete a questão de pesquisa: a atuação do sindicato favorece a mudança de comportamento do servidor, em direção a futuros compromissos assumidos numa negociação coletiva de trabalho? No mesmo sentido, O objetivo do estudo é verificar se o sindicato, de uma categoria profissional do serviço público brasileiro, atua ou tem o potencial para atuar como um elemento de ligação entre a Administração e servidores, na busca pelos resultados esperados e assumidos na mesa de negociação. Como referenciais teóricos foram trazidos para a discussão dos temas: sobre evolução da negociação coletiva no serviço público - Cheibub (1999, 2000 e 2004), Demari (2007, 2009), Ferreira, Ribeiro e Alves (2008); sobre o poder de influência e contrato psicológico - Etzioni (1972, 1973 e 1974), Anbreu e Silva (2006); sobre a lógica da eficiência no serviço público brasileiro - Bresser-Pereira (1996 e 2000); sobre representação, participação e representatividade - Grünwald (2005), Cardoso(1997) e Motta (2003). O estudo foi realizado em uma Delegacia Sindical de uma categoria de servidores públicos federais, lotados no Espírito Santo. Trata-se de um estudo de caso qualitativo de características exploratória e analítica, que usou como ferramentas as pesquisas bibliográfica e documental, a observação direta e entrevistas semi-estruturadas, e a análise de conteúdo. Entre os resultados trazidos pela pesquisa, foi verificado que existe a prática de uma negociação baseada no conflito, o repasse das informações da negociação é fragmentada, com foco principalmente na questão remuneratória, predomina uma participação do tipo alienativa, que se modifica, em períodos de negociação, para calculista, existe a potencialidade de influência do sindicato na produtividade dos servidores, e não foram identificados elementos que possibilitem afirmar a existência de um “contrato psicológico” entre servidores e administração, baseado na última negociação coletiva da categoria, muito menos tendo o sindicato como o elemento de ligação entre ambos.

Palavras-chave: Reforma Administrativa do Estado, relações de trabalho, eficiência, negociação coletiva.

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>DS</b>	- Delegacia Sindical
<b>ES</b>	- Espírito Santo
<b>MNNP</b>	- Mesa Nacional de Negociação Permanente
<b>CRFB/88</b>	- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
<b>OIT</b>	- Organização Internacional do Trabalho
<b>ONU</b>	- Organização das Nações Unidas
<b>FHC</b>	- Fernando Henrique Cardoso
<b>MARE</b>	- Ministério da Administração e Reforma do Estado
<b>DASP</b>	- Departamento Administrativo do Serviço Público
<b>EAs</b>	- Entidades Associativas (definição de Cheibub)

## SUMÁRIO

RESUMO	5
LISTA DE ABREVIATURAS	6
<b>I INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1 Problematização	8
1.2 Objetivos	13
<b>II PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>14</b>
2.1 Análise das Informações obtidas	16
<b>III REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>18</b>
3.1 A adoção do modelo gerencialista no serviço público brasileiro	18
3.2 Elementos históricos do sindicalismo e a adoção da negociação coletiva no serviço público brasileiro	21
3.3 Poder de influência e contrato psicológico	25
3.4 Representação, Participação e Representatividade	28
<b>IV APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>32</b>
4.1 O Sindicato	32
4.2 Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP	37
4.3 Participação	39
4.4 Representação e Representatividade	44
4.5 A comunicação entre sindicato e filiado	45
4.6 Os efeitos da negociação nos processos de trabalho	49
4.7 Poder ou potencial de influência do sindicato	51
<b>V- CONCLUSÕES</b>	<b>54</b>
<b>VI- REFERÊNCIAS</b>	<b>57</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>60</b>



## I INTRODUÇÃO

A Reforma Administrativa ocorrida no Brasil a partir dos anos 1990 trouxe um novo referencial para o serviço público, onde o princípio da eficiência passou a fazer parte das decisões administrativas e da atuação dos servidores.

Nesse cenário também está o Processo de Negociação Coletiva, que foi considerado como uma forma de conferir eficiência e eficácia aos resultados do trabalho (FERREIRA, RIBEIRO e ALVES, 2008, p.8).

Uma análise rápida traz a redução das greves como um dos efeitos do estabelecimento da Mesa Nacional de Negociação Permanente (FERREIRA, RIBEIRO e ALVES, 2008, p.3), mas, sem entrar nesse mérito, por outro lado, resta a questão sobre os efeitos dessa negociação no comportamento dos servidores, como um reflexo da composição dos seus interesses com o do Governo e com o da sociedade, e na busca de se atender ao princípio da eficiência.

### 1.1 – Problematização

A implantação da negociação coletiva no serviço público brasileiro é uma mudança na forma de tratamento de conflitos da relação de trabalho entre servidores e Governo.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 – CRFB/88 – trouxe avanços para a relação sindical no serviço público, mas ficou silente em relação à possibilidade de haver a negociação coletiva entre sindicatos e Administração Pública (DEMARI, 2007, p. 37-48).

Demari (2007, p.182-190) usou uma interpretação integrada dos princípios constitucionais e normas infraconstitucionais, além de um estudo comparado com a Espanha, para demonstrar que a mudança na prática da negociação coletiva no serviço público brasileiro era necessária.

O atual Governo, a partir de 2003, passou a buscar a adoção desse instrumento como uma forma de composição de conflitos de interesses de servidores e da Administração, sem ferir os preceitos legais vigentes.

Ele trouxe para as práticas do Governo as mesas de negociação, visando a instituir paulatinamente a negociação coletiva de trabalho na Administração Pública. Esse instituto ganhou força com a aprovação pelo Senado Federal e sanção do Presidente da ratificação da Convenção 151 da OIT (Organização Internacional do Trabalho, vinculada à ONU). Porém essa ratificação ainda precisa ser regulamentada por lei, para ter todos os efeitos jurídicos pretendidos.

Convenção 151 da OIT transforma a negociação coletiva uma obrigação, um direito trazido para o serviço público, da mesma forma que vigora para os trabalhadores da iniciativa privada, e a sua regulamentação dará às práticas de negociação, que estão sendo implementadas desde 2003, maior fundamentação jurídica e melhorar as relações negociais e de trabalho na administração pública.<sup>1</sup>

Outras Convenções da OIT relacionadas diretamente com a negociação coletiva são a Convenção 87, que estabelece a liberdade sindical e a proteção do direito de sindicalização, e a Convenção 98 que versa sobre o direito de sindicalização e de negociação coletiva.

Segundo Cheibub (1999, p. 18) a discussão dos interesses trabalhistas está relacionada aos interesses coletivos da sociedade, pois o trabalho do servidor público interfere tanto na qualidade do serviço prestado, quanto no uso de recursos públicos para o pagamento das remunerações, o que exige a composição de vários interesses no processo negocial, sendo que o Governo desempenha vários papéis nesse cenário, na busca de compor esses interesses.

O governo tem de conciliar papéis e interesses nem sempre congruentes, tais como seu papel de empregador (com as preocupações inerentes), seu papel de autoridade responsável pela política econômica e monetária do país e seu papel como formulador de políticas, inclusive as que se referem às relações de trabalho, seja no setor público, seja no privado (CHEIBUB, 2004, p.10).

Para Cheibub (2004, p. 9-10) a negociação coletiva no serviço público é permeada por dois tipos de relação entre governo e servidores, a de autoridade e a contratual. No primeiro, o Governo usa o poder dado pela sociedade para atuar como formulador das normas que organizam as relações sociais, inclusive as relações de trabalho. No segundo, o Governo mantém uma relação contratual com

---

<sup>1</sup> Convenção nº 151. Convenção Relativa à Protecção do Direito de Organização e aos Processos de Fixação das Condições de Trabalho na Função Pública. Disponível em <http://www.oit.org/ilolex/portug/docs/C151.htm>. acesso em: 29set.2010.

os representantes dos servidores, onde existe a igualdade, não havendo predominância de um sobre o outro.

A negociação coletiva no serviço público envolve vários interesses a serem cotejados. O Governo ao mesmo tempo em que atua como contratante de serviços na relação de trabalho, também é uma instituição que representa os interesses da sociedade. A sociedade exige o atendimento de suas necessidades coletivas e um bom atendimento de forma eficiente, com a racionalização dos recursos públicos. Os servidores buscam melhores condições de trabalho e melhores remunerações, para manter a motivação e o comprometimento com as ações do Governo, o que redundaria na otimização da utilização dos recursos e na eficiência dos gastos públicos, de forma indireta. Esse contexto está amarrado por limitações orçamentárias e plano de investimentos, o que exige a interlocução com outros atores, tais como o Legislativo e o Judiciário, que também representam a sociedade.

Trata-se de uma ação política baseada na representação das partes interessadas na composição de interesses e estabelecimento de regras de comportamento na relação de produção (LOPES, 2009, p. 6).

Da mesma forma que é vista como um instrumento utilizado pelos servidores para buscar suas aspirações, a negociação coletiva também se revela um importante instrumento gerencial, pois ajuda a regular as relações de trabalho e evitar a ocorrência de greves ou outras ações que possam impactar as atividades das organizações. Nesse sentido a negociação é um instrumento de interesse de ambas as partes envolvidas na relação de trabalho (LOPES, 2009, p. 6-7).

Pela via de se evitar impacto no processo produtivo nos momentos de negociação de interesses, a negociação coletiva, por meio da Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP – tem sido uma ferramenta utilizada de forma eficaz para se evitar as greves no serviço público (LOPES, 2009, p. 6-7)).

A MNNP tem por objetivo buscar a solução para o conflito de interesses das categorias de servidores por meio de celebrações de acordos, compondo tais interesses com os do Governo e da sociedade, tendo como referência para tais

acordos os princípios gerais da Administração Pública, principalmente os previstos na Constituição da República Federativa do Brasil.<sup>2</sup>

A negociação se dá pela representação das partes envolvidas, onde os interesses de cada categoria de servidores públicos são representados por seu respectivo sindicato. Uma negociação parte da consideração de que as partes envolvidas possuem poder e representatividade para assumir compromissos de comportamentos futuros.

A negociação pressupõe a transferência de poder decisório para o sindicato, e essa situação permite o questionamento quanto à representação, se ela é efetiva tanto no sentido de levar as demandas quanto trazer as obrigações assumidas na mesa de negociação.

Fazendo esse corte no contexto, **a indagação da pesquisa gira em torno dos possíveis reflexos dos acordos coletivos assumidos por um sindicato na atuação dos servidores, como são repassadas essas obrigações assumidas para a categoria, e se isso afeta o processo produtivo, aumentando a eficiência, com o aumento da produtividade, ou na realização de projetos originados nesses compromissos para prestar um serviço de melhor qualidade à sociedade.**

Demari (2007, p. 199) traz considerações sobre os benefícios da negociação ser utilizada como um meio para se buscar atender o interesse público e traz a citação de Coelho (1994, p. 21 *apud* DEMARI, 2007), ao considerar a participação da sociedade como fundamental para esse processo.

A autora associa essa possibilidade a partir de uma quebra de paradigma na Administração Pública, onde a eficiência passa a ser um novo referencial, devendo-se abandonar os referenciais rígidos e impessoais do modelo burocrático, onde o destinatário do serviço público que é visto como “objeto do serviço”, separando Estado da sociedade, passa a ser entendido como cliente ou usuário, que deve ter suas necessidades satisfeitas (DEMARI, 2007, pp. 200-205).

A negociação coletiva no serviço público não está limitada apenas pela relação contratual, entre empregador e empregado, pois envolve interesses sociais, onde todas as partes devem ter a composição de seus interesses nesse processo.

---

<sup>2</sup> MESA NACIONAL DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE, *Protocolo para instituição formal entre 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 20jul2010.

Numa breve análise, o fato de o processo de negociação coletiva evitar a paralisação da prestação de serviços públicos (greve) demonstra que ela é benéfica, para a continuidade dos processos produtivos. Esse elemento está associado diretamente com o interesse da sociedade, que busca ter suas necessidades atendidas pelo serviço público, mas esse parâmetro, importante para uma primeira análise, não pode ser considerado como a essência do resultado da negociação para a sociedade, pois a busca da eficiência visa, além disso, a uma melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Essa perspectiva torna necessário considerar os efeitos da negociação com maior profundidade, avaliando os efeitos dessa composição de interesses, permeados pelo princípio da indisponibilidade do interesse público<sup>3</sup>, para se verificar os reflexos dela na produtividade, na qualidade e na melhoria dos serviços prestados, alinhando a relação entre negociação e esses reflexos sob o manto do princípio da eficiência, usado para justificá-la, para que não se tenha uma análise limitada à continuidade da prestação do serviço público, como se as greves fossem um elemento natural desse processo de negociação.

A análise feita sobre as relações de múltiplos atores numa mesa de negociação, que defendem outra multiplicidade de interesses, trouxe o seguinte questionamento para ser tratado na presente pesquisa: **a atuação do sindicato favorece a mudança de comportamento do servidor, em direção aos compromissos assumidos numa negociação coletiva de trabalho?**

## 1.2 – Objetivos

O objetivo do estudo é verificar se o sindicato, de uma categoria profissional do serviço público brasileiro, atua ou tem o potencial para atuar como

---

<sup>3</sup> “Princípio da Indisponibilidade: Pelas regras da Administração Pública governantes e funcionalismo somente podem agir em razão do interesse público. Agiriam, portanto, em nome de interesses públicos indisponíveis (sobre os quais não se pode transigir). Isso significa que, teoricamente, não poderia haver conflito de interesses entre gestores e o conjunto dos servidores públicos. Contudo, pode haver leituras diversas quanto aos interesses públicos indisponíveis, como certamente haverá maneiras diferentes de agir e de bem promover a defesa desses interesses. Há, também, freqüentemente, divergências de ótica e interesses nem sempre comuns entre governantes eleitos, seus prepostos em cargos de confiança e servidores de carreira (BRAGA, 2007, p. 16, *apud* LOPES, Fernando Dias, 2009. p. 7)

um elemento de ligação entre a Administração e servidores, na busca pelos resultados esperados e assumidos na mesa de negociação.

Em decorrência do objetivo geral surgem como objetivos específicos:

- 1- Analisar a participação dos servidores nas decisões relativas à negociação coletiva de trabalho de uma Delegacia Sindical, nos anos de 2007 e 2008;
- 2- Analisar se os servidores conhecem e reconhecem os compromissos assumidos pelo sindicato na última negociação coletiva;
- 3- Verificar se o sindicato repassa os compromissos assumidos na mesa de negociação para seus filiados;

## II PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada com filiados de uma Delegacia Sindical no Espírito Santo, que representa uma categoria de uma carreira típica de Estado, cujos dados específicos serão mostrados em tópico relacionado à apresentação dos dados coletados na pesquisa documental, mais adiante.

A pesquisa possui um caráter exploratório e buscou fazer a inserção de uma discussão sobre a mudança de tratamento de conflitos trabalhistas no serviço público brasileiro, principalmente os reflexos da negociação coletiva de trabalho, questionando se essa mudança está sendo percebida pelos atores de uma forma que favoreça o entendimento existente na literatura sobre o assunto, principalmente os autores que dão respaldo a tal prática, baseado no princípio da eficiência.

Assim, se procedeu uma pesquisa de caráter qualitativo, procurando de elementos que venham a dar sustentação a possíveis estudos futuros sobre o assunto, o que justifica o uso de entrevista como um elemento de busca de sentidos subjetivos sobre o tema.

O estudo partiu de uma pesquisa bibliográfica que teve como objetivo principal trazer para a discussão vários elementos de análise que estão interligados, dentre eles o uso do princípio da eficiência como elemento que justifica o uso da negociação coletiva no serviço público, após ser considerada uma prática inconstitucional, a evolução desse preceito na administração pública brasileira, além de buscar explicações sobre a forma como o sindicato poderia atuar de para a influenciar o comportamento dos servidores da categoria, usando o conceito de “contratos psicológicos” e poder de influência, representação, participação e representatividade, que passaram a ser os elementos de análise do tema, dando sustentação à criação do roteiro de entrevistas, e análise de conteúdo.

A pesquisa bibliográfica foi sustentada por uma pesquisa documental, que trazia elementos para o redirecionamento das leituras e busca de elementos de análise.

A pesquisa documental deu suporte à observação direta, pois muitas das pesquisas documentais eram feitas na sede da entidade pesquisada, o que permitia a observação de sua dinâmica interna, inclusive favorecia conversas com as

secretárias da entidade, o que ajudava no acesso a informações e a esclarecer dúvidas sobre alguma informação ou evento ocorrido.

A observação direta também foi utilizada em duas assembleias da categoria no período de pesquisa, o que facilitou o contato com alguns dos entrevistados.

A análise documental se deu, principalmente, por meio de pesquisas de atas de assembleias, boletins impressos, mensagens enviadas, jornais, relatórios, anais de eventos, além do site do Sindicato na internet.

Esse procedimento possibilitou a obtenção de informações acerca da participação dos filiados nas decisões da Delegacia Sindical, a verificação do nível de sindicalização, do fluxo de informações, da interatividade com os filiados e os meios usuais de comunicação usados pela entidade.

Os dados obtidos com a pesquisa documental trouxeram informações relacionadas às categorias selecionadas para o estudo, que embasaram para a formulação do roteiro de entrevistas, mas também exigiram o seu cotejamento com a percepção dos entrevistados, para dar sustentação a qualquer inferência a ser feita no estudo.

Foi utilizado como corte temporal para essa análise o período de janeiro de 2007 a agosto de 2009, por englobar a última negociação coletiva da categoria profissional estudada.

Foram definidas como categorias “ex-ante”, para darem suporte às análises e à confecção das perguntas dos roteiros das entrevistas, os seguintes elementos: 1- Participação; 2- poder de influência do sindicato sobre os processos de trabalho; 3- comunicação dos compromissos da negociação aos filiados; 4- efeitos da negociação nas atividades laborais dos filiados.

Foram aplicadas seis entrevistas, começando pelo presidente da Delegacia Sindical, e depois mais cinco servidores filiados ao sindicato, perfazendo um total de 1:48:17 horas de gravação.

RESPONDENTE	TEMPO (anos)		
	No Serviço Público	Sindicalizado	No cargo
Entrevistado 1	29	18	18
Entrevistado 2	19	13	13
Entrevistado 3	16	4	4
Entrevistado 4	22	8	8
Entrevistado 5	9	8	8
<b>MÉDIAS</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Fonte: Entrevistas



A entrevista semi-estruturada possibilitou a livre expressão dos respondentes, permitindo o acréscimo de perguntas ou questões pertinentes ao andamento do processo de apreensão de informações, na tentativa de verificar impressões de vários respondentes sobre os elementos de análise ou incidental. (BÉRNÍ e MAIA NETO, 2002).

Para Ruiz (1993) a entrevista é um diálogo com uma pessoa ou informante, cujo objetivo é obter dessa fonte “dados relevantes para a pesquisa em andamento”.

A análise das entrevistas possibilitou, pelo uso da técnica da análise de conteúdo, retirar dos discursos informações relevantes e relacionadas às categorias estabelecidas na revisão bibliográfica (BARDIN, 2006), conforme pode ser visto nos itens subsequentes deste trabalho.

Como limitações da pesquisa tivemos a dificuldade de se conseguir maior número de entrevistados de forma voluntária.

Os cinco entrevistados filiados, escolhidos entre os que tinham boa participação nas assembleias, foram entrevistados no período de dois dias e logo após o presidente da DS, após esse período foram feitas algumas transcrições para ver se havia alguma tendência, ou se havia algum elemento que deveria ser melhor trabalhado, para depois retornarmos às entrevistas.

Após dez dias, foram feitos contatos com outros filiados, alguns se recusaram prontamente outros aceitaram responder, mas na conversa preliminar foi identificado que havia uma certa contaminação dos potenciais respondentes, pelo repasse de informações a eles antes de se iniciar os procedimentos de entrevistas.

Assim, além do exercício de convencimento em participar se verificava que algumas perguntas que seriam usadas já haviam sido discutidas com os potenciais respondentes, o que impossibilitava a finalização do convite para participar.

Em razão de ser um estudo qualitativo e pelo reduzido número de respondentes o estudo não pode ser generalizado, sendo uma característica verificada especificamente no objeto de estudo, muito embora essas verificações sirvam de referenciais para futuros estudos.

Finalmente, outro elemento limitante da pesquisa foi o reduzido tempo para a realização da pesquisa, exigindo o trabalho concomitante da revisão bibliográfica, pesquisa de campo e análise das informações obtidas.

## 2.1 Análise das Informações Obtidas

A Pesquisa Exploratória deste estudo percorreu tanto o aspecto do levantamento bibliográfico, como os aspectos empíricos, trazidos pelas entrevistas e análise de conteúdos, conforme descrito por Gil (1999)

Esse tipo de estudo tem como objetivo básico descrever uma situação, na busca de esclarecer o fenômeno, desenvolver conceitos ou idéias concernentes, propiciando a possibilidade de se fazer novas abordagens posteriores, complementares ou não, servindo de subsídio, ao invés de resposta pronta e acabada, para que se formulem novos problemas ou hipóteses para novas pesquisas (GIL, 1999).

Assim, se busca dar uma visão geral do fenômeno e não o seu esgotamento, o que não seria também possível com os prazos para a realização da pesquisa.

Nessa toada é que se fez a análise de conteúdo, buscando elementos das categorias estabelecidas nas respostas dos entrevistados, confrontando-as entre si e verificando o conjunto das respostas individuais.

A análise dos resultados segue as categorias indicadas como relevantes para do objeto de estudo, não descartando outros achados. Porém, a título de contextualização, iniciou-se a exposição caracterizando o objeto de estudo, o sindicato e a Delegacia Sindical, depois se discorreu sobre a Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP, a participação dos servidores em assembleias da categoria, a comunicação dos eventos da negociação, tanto na forma como no conteúdo. Também se verificou o poder de influência do sindicato sobre os processos de trabalho e, por fim, o efeito sentido nas atividades laborais dos filiados, como reflexo da negociação.

### III REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica buscou trazer, para a discussão do tema, a análise de elementos relacionados às categorias adotadas para o estudo.

Nesse sentido foram abordados: as mudanças de referenciais ocorridas no serviço público; aspectos do sindicalismo no serviço público; a adoção de procedimentos relacionados à negociação coletiva no serviço público; uma análise do poder de influência; o conceito de contrato psicológico; e representação, participação e representatividade.

#### 3.1- A adoção do modelo gerencialista no serviço público brasileiro

A partir dos anos 30, com a criação do DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público, até o início dos anos 90, o modelo da Administração Pública brasileira se aproxima do modelo weberiano, tanto na sua estrutura organizacional quanto no tratamento dado aos servidores públicos (CAVALCANTI, 2007).

Segundo Bresser-Pereira (1996, p. 4-7) a administração pública gerencial teve seus primeiros passos na primeira reforma administrativa, nos anos 30, e influenciou a segunda tentativa de reforma, em 1967. O autor defende que a criação do DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público, em 1936, introduziu os preceitos da administração burocrática clássica na Administração Pública do Brasil, essa foi considerada a primeira reforma administrativa, utilizando “princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica”. Porém o autor aponta a criação da primeira autarquia como um sinal do surgimento da idéia da introdução da administração pública gerencial no Brasil, com a descentralização dos serviços públicos, na “administração indireta” e reputa a Hélio Beltrão a primeira tentativa de fazer a reforma gerencial no Brasil, com a publicação do Decreto-Lei 200, de 1967, e dá a ele os créditos, no mesmo sentido, pelo “Programa Nacional de Desburocratização”, em 1979, que visava tirar o usuário dos serviços públicos da condição de súdito para alçá-lo na de cidadão.

O Decreto-Lei 200/ 1967 tinha ênfase na descentralização administrativa, baseado no aumento da “autonomia da administração indireta”, considerando a

busca de maior eficiência. “Instituíram-se como princípios de racionalidade administrativa o planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle dos resultados” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.7).

Bresser-Pereira (1996, p. 7) aponta duas consequências indesejáveis dessa tentativa que ao “permitir a contratação de empregados sem concurso público, facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas” e “deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores”. Esses fatores contribuíram para o fracasso da reforma administrativa estabelecida pelo Decreto-Lei 200/1967 e a derrocada do regime militar, em meados dos anos 70, agravou a crise da administração pública.

A partir de março de 1985 passou a existir uma tendência à “volta aos ideais burocráticos dos anos 30, e no plano político, uma tentativa de volta ao populismo dos anos 50”. O autor afirma que a Constituição de 1988 agravou o problema com a consolidação ou criação de vários privilégios, o que considerou como retrocesso burocrático, que surgiu como uma reação ao clientelismo, “mas também foi uma afirmação de privilégios corporativistas e patrimonialistas”, uma reação defensiva da “alta burocracia” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p. 8-9).

Nesse cenário de crises política, fiscal e econômica, teve início a reforma administrativa do estado no governo de FHC, capitaneada por Bresser-Pereira, por meio do MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado – pautada em três diretrizes básicas: “reforma fiscal; reforma da estratégia de desenvolvimento econômico e social do Estado; Reforma do aparelho de Estado e sua burocracia” (CAVALCANTI, 2007).

Bresser-Pereira (2000, p. 4-5) partiu do conhecimento que possuía sobre a administração pública burocrática, teoria geral da administração de empresas e práticas gerenciais, e usou o referencial de Osborne e Gaebler, no livro “Reinventando o Governo”, para dar início à “Reforma Gerencial de 1995”. Para ter um contato mais próximo com essas novas idéias, ele viajou para a Inglaterra, onde “As novas idéias estavam em plena formação, as novas práticas administrativas, em processo de implantação”. No seu entendimento era uma oportunidade para o país fazer parte desse grande movimento que se iniciava no mundo, ou seja, o das reformas gerenciais do aparato estatal.

O autor também ressalta a resistência inicial que tiveram essas novas idéias, utilizando a imprensa como “instrumento” para discutir as mudanças que tentava colocar em prática.

A reforma constitucional de 1998, necessária para se colocar a reforma pretendida por Bresser, já contava com o apoio popular e dos administradores públicos. A estratégia usada, segundo Bresser-Pereira (2000, p. 4) foi atacar a administração burocrática e fortalecer a “capacidade gerencial do Estado”.

A Reforma Gerencial do Estado estava pautada no “Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado” que estabelecia delineamento das instituições públicas e dava as diretrizes da administração pública gerencial no país (BRESSER-PEREIRA, 2000, p. 20).

O autor afirmou que apenas nos anos 1980 houve o início da Reforma Gerencial em alguns países, ganhando força a partir dos anos 1990, se estendendo até o Brasil.

Bresser-Pereira (2000, p. 7) ressalta que a reforma envolveu a dimensão cultura e a dimensão gestão, sendo que nessa última é priorizada a estratégia da gestão pela qualidade, embora se abra a possibilidade de haver outras “formas de gestão”. Ainda ressalta a necessidade de se “criar condições de autonomia” para que a adoção de novos modelos de gestão se tornassem possíveis no serviço público e que o objetivo da reforma é “tornar o aparelho do Estado mais eficiente”, estando a Reforma Gerencial de 1995 “voltada para uma maior afirmação da cidadania”.

Por fim, o autor deixa claro que a reforma gerencial é inspirada em práticas de gestão da iniciativa privada e busca capacitar o administrador público no sentido de gerenciar sob o referencial da eficiência. Para se alcançar essa eficiência administrativa se faz necessário dar uma maior autonomia aos administradores públicos, com o afastamento dos regulamentos rígidos, próprios da administração pública burocrática, passando a ser utilizada a estratégia da administração por resultados, traduzido pelo controle “a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos”. (Bresser-Pereira, 2000, p. 6)

Essa tendência mundial de mudança de práticas administrativas no serviço público, adotada tanto pelos governos conservadores quanto pelos trabalhistas, trouxe novos paradigmas de gestão, passando a utilizar modelos e “modismos

gerenciais” da iniciativa privada, em busca de uma suposta eficiência técnica (PAULA, 2007, p. 58).

### 3.2 Elementos históricos do sindicalismo e a adoção da negociação coletiva no serviço público brasileiro

SILVA (2005, p.124) afirma que o movimento sindical no Brasil teve grande ascensão nos anos 1980, a partir das mobilizações ocorridas por empregados da iniciativa privada, porém, na década de 1990 a trajetória de crescimento do movimento sindical perdeu a força. Ele elenca entre os motivos desse desaquecimento as mudanças nos processos produtivos, com a “flexibilização das relações de trabalho” e o “aumento do desemprego”, o que fez com que o movimento sindical passasse a atuar na defensiva. Alinhado a esse motivo de caráter econômico, houve, no campo político, a inserção de novos elementos no cenário, como “a inspiração neoliberal” (1990-1992), “o sucesso do Plano Real” (1992-1994) e a “continuidade das reformas estruturais no Governo Fernando Henrique Cardoso” (1995-2002).

O movimento sindical no setor privado, que adotava a postura de confronto, passou a adotar uma nova estratégia de negociação voltada para “uma ação sindical mais institucionalizada, negociadora e propositiva” (SILVA, 2005, p. 124). Mesmo com a mudança de postura foi identificada uma crise no sindicalismo, que teve como efeitos a “queda das taxas de sindicalização e a perda do poder de influência dos sindicatos sobre o Estado e o empresariado” (SILVA, 2005, p. 125).

Até a promulgação da CRFB/88 era proibido aos trabalhadores do serviço público formar organizações sindicais, e o direito de greve não era reconhecido. Mesmo havendo a necessidade de regulamentar o direito de greve, houve a mobilização para a formação de entidades representativas e se formou a possibilidade de se implantar a negociação coletiva no serviço público. A falta de regulamentação desses direitos causou grande prejuízo para o avanço nas Relações de Trabalho, inclusive a negociação coletiva entre servidores e Administração Pública não foi prontamente reconhecido pelo ordenamento jurídico brasileiro (DEMARI, 2007, p. 37-48).

Cheibub (1999, pp. 8 e 46) afirma que houve fracasso na tentativa de criar uma relação de cooperação entre o Governo e as Entidades Associativas – EAs (envolvem associações e sindicatos de categorias), durante o processo de implementação da reforma administrativa no período de 1995 a 1998, ressaltando que “as experiências de reformas do setor público, em outros países, mostram que esta cooperação é fundamental para uma transformação institucional de sucesso, especialmente na fase de sua implementação”.

Uma das justificativas para o fracasso foi a constatação da “baixa institucionalização dos canais de interação entre governo e EAs”. Exemplificando o autor citou “a inexistência de canais permanentes, agências e/ou negociadores para tratar das relações de trabalho no setor público federal” (CHEIBUB, 1999, p. 8).

O início das reformas administrativas no Brasil e a mudança inserida pela CRFB/88 trouxeram uma oportunidade de se institucionalizar a negociação coletiva, mas houve problemas relacionados ao choque de ideologias e problemas de comunicação, em razão da baixa estruturação sindical e de haver pouca interação entre o Governo e as Entidades de Classes dos trabalhadores.

Com o passar do tempo, esses problemas foram sendo superados e abertos novos caminhos para a implantação da negociação coletiva, porém existem peculiaridades na relação de trabalho no serviço público que o distingue da relação no setor privado.

Cheibub (1999, p. 28) afirma que, na época do seu estudo, não havia legislação específica para regular a negociação coletiva no serviço público federal brasileiro e os servidores não se submetiam a uma contratação entre sindicatos e Estado, pois ocorre “uma adesão dos funcionários à lei que regulamenta o serviço público”. Portanto, as negociações não tinham um suporte legal para a resolução de conflitos, tanto individual quanto coletivo.

Cheibub (1999, p. 14) entende o papel do Estado na negociação como de caráter múltiplo, pois é ele quem define as leis e decretos e atua como um pólo na relação de trabalho, similar ao empregador na iniciativa privada, o que o coloca num lado da relação contratual. Do outro lado estão as Associações e Sindicatos de categorias de servidores públicos, seguindo os preceitos constitucionais de existência e legitimidade para serem reconhecidos. Ao mesmo tempo em que a CRFB/88 reconhece as instituições, “não há nenhuma norma legal obrigando o

governo a negociar com as EAs do setor público, diferentemente da regra existente no setor privado”.

O autor diz que, “na prática, porém, como em muitos outros países, o governo federal tem negociado com as EAs dos servidores públicos, seja porque é forçado a isso por pressão política, seja por iniciativa própria”. Mas o sindicalismo no serviço público brasileiro foi estruturado numa conjuntura que envolvia crises fiscal e financeira do Estado e a transição democrática do país, o que tornava mais importante a luta para manter as condições de trabalho existentes do que conquistar novos direitos na relação de trabalho. Essa situação proporcionou o desenvolvimento de uma militância mais acentuada, que deu uma “conotação política aos movimentos sindicais”, transformando o caráter associativo e mutualista das entidades de classes do serviço público em um movimento sindical reivindicativo.

Cheibub (1999, p. 31) ressalta “a inexistência de um canal permanente, institucionalizado e dedicado exclusivamente ao tratamento das questões trabalhistas no setor público”, o que não seria o elemento harmonizador dos conflitos por si só, mas serviria como um referencial de regras conhecidas e estáveis para a discussão das questões que envolvem a relação de trabalho no serviço público.

Nunes Júnior (1996, p. 62) ressalta que a Lei 8.112/90<sup>4</sup> tinha a previsão da negociação coletiva para os servidores públicos, na alínea “d”, do artigo 240. Porém essa previsão foi vetada pelo Presidente da República, depois o “veto foi rejeitado pelo Congresso Nacional e promulgado pelo Presidente do Senado Federal em 18 de abril de 1991”. Num novo movimento do Poder Executivo para rechaçar o dispositivo, foi proposta a Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 492-DF, ajuizada pelo Procurador-Geral da República, que suspendeu a sua eficácia e, posteriormente, o dispositivo foi julgado inconstitucional.

O autor também entende que a negociação coletiva estava se tornando um processo comum no serviço público e os servidores estavam participando de decisões associadas às suas condições de trabalho, mas faltava regulamentar a discussão sobre a remuneração, pois o regime estatutário não afastava a possibilidade de haver a negociação coletiva, usando como referência o Direito

---

<sup>4</sup> Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.



Comparado, especificamente os casos da França e da Alemanha. (NUNES JÚNIOR, 1996, p. 58-62)

Demari (2009) analisa a possibilidade de realizar acordo coletivo entre a Administração e os servidores públicos. Sua argumentação começa com a consideração de que nem todos os acordos coletivos envolvem aspectos financeiros, que se chocam com a lei de diretrizes orçamentárias. Também argumenta que existem possibilidades de regulamentação da relação de trabalho por normas infralegais, (Portarias, Decretos, Regulamentos) e que o interesse público é que move a atuação da Administração pública e não a “indisponibilidade dos interesses coletivos”. Esse preceito, segundo a autora, “ultrapassa o óbice segundo o qual a Administração não pode acordar com os sindicatos de servidores porque não dispõe dos interesses sobre os quais acordou”. E conclui afirmando que as limitações de caráter financeiro podem e são ultrapassadas com um acerto com a instituição que se está negociando para que seja enviado um projeto de lei ao Legislativo, para que se atenda os limites da reserva legal e o caráter da previsão orçamentária, prática que já vem sendo usada no serviço público, para se chegar ao fim de greves.

Demari (2009) ainda afirma: “o fato é que os sindicatos de servidores e a Administração Pública negociam quotidianamente”. E sentencia que só resta regulamentar tal prática. A autora demonstra a recepção da possibilidade de se ter a negociação coletiva no serviço público argumentando sobre os fundamentos que possibilitam o acordo coletivo entre servidores e o Poder Público, “a partir de uma leitura hermenêutica da Constituição Federal” e usa na análise o exemplo da experiência espanhola, fazendo um estudo comparado.

Ferreira, Ribeiro e Alves (2008, p. 7) ressaltam que a mudança nas práticas de negociação no serviço público foram implantadas de forma efetiva no atual Governo, num processo de democratização das relações de trabalho no serviço público brasileiro, como era previsto pelo meio acadêmico, citando como exemplo prático a criação de espaço de negociação no Governo Federal, com a criação da Mesa Nacional de Negociação Permanente - MNNP.

Os autores afirmam que a decisão do Governo por esse caminho se apoiou em premissas de Melissa Demari para superar a suposta incompatibilidade jurídica do preceito da negociação coletiva no serviço público. E ainda citaram que o sistema

criado se apóia nos seguintes princípios constitucionais: Legalidade, Moralidade, Impessoalidade, Finalidade ou Indisponibilidade do Interesse Público; eficiência, participação, publicidade, e liberdade sindical.

Complementam o raciocínio considerando a negociação coletiva como um instrumento de gestão, no qual administrar é uma atividade de gerir conflitos de interesses, dentre os quais estão os relacionados ao trabalho que, se não forem gerenciados, podem se tornar ineficiência e confronto, traduzidos, em última instância, pelas greves de servidores, colocando em cheque a prestação de serviços de interesse público. Nesse sentido, a negociação coletiva se apresenta como uma alternativa para diminuir a incidência de greves, por ser a negociação permanente um instrumento capaz de “potencializar possibilidades de composição dos conflitos capazes de evitar o confronto” (FERREIRA, RIBEIRO e ALVES, 2008, p. 7).

Os autores afirmam que há vantagens também para os servidores na manutenção de uma negociação permanente, pois entendem que é um canal pelo qual se efetivam os direitos à negociação, às liberdades sindicais e à autonomia coletiva dos servidores públicos, sendo um processo de democratização das relações de trabalho. Alegam que esse processo favorece o princípio da eficiência, pelo fortalecimento da unidade sindical e da organização nos locais de trabalho. E concluem:

A participação sistemática dos servidores nos espaços de negociação estimula compromissos com a resolutividade administrativa e concretiza política conjugada de valorização dos servidores com qualidade dos serviços que prestam, paradigma que deve funcionar como núcleo da metodologia em discussão (FERREIRA; RIBEIRO; ALVES, 2008, p. 7).

### 3.3 Poder de influência e contrato psicológico

Ao partir do pressuposto de que a negociação coletiva traz reflexos positivos para a eficiência no trabalho, torna-se um elemento intrínseco a esse raciocínio que seja perceptível a influência dela sobre os trabalhadores da categoria, capaz de afetar o processo produtivo, além do afastamento da possibilidade de greve.

Motta (2003, p. 369) afirma que “do ponto de vista meramente descritivo, administrar é planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar”, sendo

necessário, para se administrar, que haja pessoas que sofram essas ações diretamente.

O ato de administrar exige, então, uma relação de poder, sobre o qual Motta (2003, p. 370) afirma: “por poder entendo a posse de recursos que permite direcionar o comportamento do outro ou dos outros em determinada direção almejada por quem a detém”. Também diz que existem várias formas de exercer esse poder, citando: impor, coagir, corromper, persuadir, seduzir e manipular. Essas modalidades de exercício de poder permeiam as relações sociais e, segundo o autor, em toda relação social pelo menos uma dessas modalidades está presente.

Por sua vez, Etzioni (1974, p. 32) define o poder como “a habilidade de um indivíduo para induzir ou influenciar outro a seguir suas diretrizes ou qualquer outras normas por ele apoiadas”.

A estrutura hierárquico-burocrática é que dá a distribuição de poder aos cargos e funções dos órgãos, e o sindicato não faz parte dessa estrutura, então o uso do poder passa por outro tipo de relacionamento com os seus filiados.

A filiação é voluntária, podendo os participantes se associarem e deixarem de ser associados livremente, portanto, o exercício de poder do sindicato em relação aos trabalhadores da categoria que representa possui limitações.

Uma análise baseada nos preceitos de Motta (2003) e Etzioni (1974) indica que as formas possíveis de exercício de poder do sindicato sobre seus filiados não contempla o tipo coercitivo, restando o exercício da influência por meio da persuasão, da sedução ou da manipulação, em razão da livre adesão dos filiados.

Se não há uma relação impositiva, como o sindicato poderia atuar de forma a influenciar o comportamento da categoria?

Ao participar da negociação o sindicato está representando a categoria e faz uma composição de interesses onde o governo assume compromissos com o sindicato e vice-versa. Isso denota uma relação de obrigações recíprocas, como se fosse uma relação contratual, então esses aspectos da negociação deveriam ser repassados para todos os trabalhadores, como uma forma de se estabelecer esse contrato entre as partes, e na tentativa de tornar efetiva a negociação, inclusive para se ter respaldo para rodadas futuras de negociação, em razão da periodicidade desse processo.

Nessa linha de raciocínio, o sindicato pode ser o portador de um “contrato psicológico”, usando o poder da persuasão para influenciar o comportamento dos trabalhadores.

O conceito de “contratos psicológicos” foi trabalhado em Anbreu e Silva (2006, pp. 93-97). As autoras se baseiam inicialmente no uso do conceito “para referir-se às expectativas existentes no relacionamento organizacional, isto é, às obrigações, valores, aspirações mútuas do empregador e do empregado que estão dentro e acima do contrato de emprego formal” e menciona a evolução de tal conceito para ser tratado como “um conjunto de expectativas”, que decorre de uma constante negociação e renegociação, sendo um “acordo implícito de troca” entre empregado e empresa, o primeiro dá o resultado esperado e a segunda “paga e oferece resultados para satisfação das necessidades do empregado”.

As autoras citam a definição de Rousseau como a mais relevante, elas afirmam que “o contrato psicológico é baseado em promessas e pode ser descrito como um modelo ou esquema mental”. “Na visão de Rousseau (1995), o contrato psicológico é modelo mental, além de prática social, e depende de fatores como confiança e aceitação. Por isso, é entendido pelas pessoas de diversas formas” (ANBREU; SILVA, 2006, pp. 93-97).

Esse referencial coloca a comunicação e as interpretações como elementos fundamentais para a consecução desses “contratos psicológicos”, inclusive como elementos construtores deles.

As intenções podem ser transmitidas de forma explícita, mediante documentos escritos, políticas e práticas organizacionais, ou de forma implícita, por meio de ações que beneficiam ou prejudicam os funcionários e que são interpretadas e comparadas por outros empregados. Os fatores externos que contribuem na construção do contrato psicológico podem incluir termos escritos (acordos sindicais, anúncio de vaga), comunicados orais (promessas de treinamentos, suporte), assim como outras expressões de comprometimento e intenções futuras (tradições, costumes) (ANBREU; SILVA, 2006, p. 97).

As autoras afirmam que o “contrato psicológico” quando vistos de forma diferente pelas partes pode se tornar fonte de “problemas, conflito ou litígio”.

Em relação a esse conceito podemos ver que o Governo, em última instância, é o administrador dos órgãos públicos, e, ao assumir os compromissos da negociação, são criadas expectativas recíprocas explícitas e implícitas, mas que necessitam de um alinhamento na comunicação para que cheguem aos atores no

setor produtivo das organizações, podendo o sindicato exercer esse papel fundamental de interlocutor entre as partes.

Alguns elementos importantes para tornar essa comunicação efetiva são a taxa de filiação, a participação dos filiados nos processos decisórios e os tipos e abrangências dos meios de comunicação usados pelo sindicato para repassar essas informações de negociação.

### 3.4 Representação, Participação e Representatividade

A função principal de um sindicato é representar a sua base trabalhista, desde os interesses relacionados à relação de trabalho, até no plano social, num sentido amplo (GRÜNWALD, 2005).

Acolhendo a interessante subdivisão proposta por Maurício Godinho Delgado, a função representativa, lato sensu, abrangeria inúmeras dimensões. A privada, em que o sindicato coloca-se em diálogo ou confronto com os empregadores, em vista dos interesses coletivos da categoria. A administrativa, pela qual o sindicato busca relacionar-se com o Estado, visando a solução de problemas trabalhistas em sua área de atuação. A pública, em que ele tenta dialogar com a sociedade civil, na procura de suporte para as suas ações e teses laborativas. A judicial, em que atua o sindicato também na defesa dos interesses da categoria ou de seus filiados. Esta se faz pelos meios processuais existentes, ou pela atuação direta em favor dos membros da categoria, ainda que não associados, como sujeito coletivo próprio, tal como se passa nos dissídios coletivos e casos de substituição processual (art. 8º, III, CF/88), ou mesmo por mandato em favor dos trabalhadores (ações individuais ou plúrimas) (GRÜNWALD, 2005).

A representação do sindicato está associada aos interesses da categoria e não apenas dos filiados, sendo que a atribuição natural está relacionada a uma representação de forma coletiva, mas que não afasta a possibilidade do Sindicato representar de forma individualizada (GRÜNWALD, 2005).

Entre as funções do sindicato, a negocial é a mais importante, pois em decorrência dessa atividade se estabelecem vínculos jurídicos entre a categoria e o empregador. "A própria Convenção nº 98 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) incentiva a atuação negocial dos sindicatos" para a composição dos conflitos trabalhistas e traz uma oportunidade para que empregados e empregadores resolvam seus conflitos. (GRÜNWALD, 2005).

A negociação coletiva, portanto, tem sido considerado o melhor sistema para solucionar os problemas que, freqüentemente, surgem entre o capital e o trabalho, não apenas para fixar salários e estabelecer condições laborais, mas, também, para regular todos os aspectos que envolvam questões entre empregador e empregado, ou mesmo os seus entes de representação (GRÜNWARD, 2005).

A criação de uma instituição para fins de negociação tem o objetivo de reduzir os custos de negociação, passando essa instituição a falar pelos seus representados (KLERING; MARENCO; PINHEIRO, 2009).

Por outro lado, Cardoso (1997) questiona a representatividade perante uma representação compulsória, sustentada pelo imposto sindical. A análise começa pela forma que se mede essa representatividade, pelo método clássico de “contar cabeças”, relacionado diretamente à taxa de filiação, ou a capacidade de mobilização dos trabalhadores para agir coletivamente, normalmente medido nas estatísticas de greve. As duas formas de medir a representatividade possuem pontos divergentes entre si, ressaltados no método de mensuração.

Cardoso (1997) entende que a filiação não é uma medida eficaz para aferir a representatividade sindical no Brasil, que a representatividade está na capacidade do sindicato “iniciar, interromper ou impedir que uma greve ocorra contra sua vontade”, na demonstração de controle sobre a base de trabalhadores da categoria, independente de estarem ou não filiados a esse sindicato; isso o torna “verticalmente legítimo”.

Esse estudo mostra que não há equivalência entre representatividade e filiação, pois não há a segurança de que os filiados atendem ao chamado para greves e que esse chamado pode transcender aos filiados, envolvendo número significativo de trabalhadores da categoria, o que está sustentado em dois pilares: 1- capacidade de “criar nos seus representados a vontade de agir”; e 2- “criar nos representados uma disposição para estabelecer relações de representação por identificação com sua entidade, disposição não necessariamente colada à vontade de agir” (CARDOSO, 1997).

Outro elemento a se considerar nessa relação dos trabalhadores com a sua representação é a forma que participam das decisões.

Para Motta (2003, p. 370) “participar não significa assumir um poder, mas participar de um poder, o que desde logo exclui qualquer alteração radical na estrutura de poder”.

A participação, de acordo com Etzioni (1974, p. 37), se refere a uma “orientação avaliativo-receptiva de um indivíduo em relação a um objeto, caracterizado em termos de intensidade e direção”.

Etzioni (1974, p. 38) classifica a participação em três tipos, chamadas alienativa, calculista e moral. A alienativa é a mais negativa, onde há baixa interação e disposição para interferir nos processos decisórios, o autor exemplifica como uma predominância entre estranhos hostis; a calculista tem o sentido positivo e negativo, mas com baixa intensidade, e predomina uma intervenção interessada em um retorno específico e imediato, o autor exemplifica citando as relações comerciais; por fim, a participação moral que possui forte orientação positiva e é citada como uma adesão ao interesse pelos rumos das decisões coletivas e, o exemplo dado pelo autor é o comportamento de paroquianos na igreja ou a lealdade existente em partidos políticos.

O interesse da pesquisa pela análise da participação parte da consideração da macroestrutura da negociação coletiva, uma vez que as decisões tomadas para compor os interesses nos acordos possuem reflexos no processo produtivo. Ao considerarmos o Governo como parte da estrutura hierárquica, e que está no topo da pirâmide dessa estrutura de poder, essas decisões dizem respeito a uma interferência na relação de poder entre a organização e os trabalhadores.

O processo de negociação, sob essa perspectiva, afeta a relação de trabalho e o estudo da participação surge como uma possível ponte para entender como os compromissos assumidos pela categoria nesse processo podem afetar o processo produtivo das organizações públicas, a partir de uma participação voltada para decidir os rumos dos acordos celebrados e considerando os aspectos da taxa de sindicalização, do comparecimento nas assembleias e de mobilização para greves.

Motta (2003, 371) ressalta que “Participar não implica necessariamente que todas as pessoas ou grupos opinem sobre todas as matérias, mas implica necessariamente algum mecanismo de influência sobre o poder”.

Considerando a análise feita, podemos concluir que a representação é um elemento decorrente da natureza da criação do sindicato, ou seja, ele é uma

instituição que representa os trabalhadores e acordo com os preceitos normativos do país, portanto essa dimensão independe de outros fatores. Quanto à participação, trata-se de um elemento de análise que serve para se inferir sobre a introjeção dos compromissos assumidos na mesa de negociação, da mesma forma que a representatividade, que é um elemento associado à aceitação da forma que o sindicato está atuando nessa representação, se atende os anseios da categoria e agrega pessoas nas suas atividades negociais. Todos são elementos importantes para a análise do poder de influência do sindicato sobre os processos de trabalho, como um reflexo da negociação coletiva de trabalho.



## IV APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados faz uma descrição da Delegacia Sindical e da relação dos sindicalizados com a Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP, depois analisa a participação dos servidores sobre a comunicação sindicato com filiado, tanto na forma como no conteúdo, e verifica o poder de influência do sindicato sobre os processos de trabalho, por fim se verifica os efeitos da negociação nas atividades laborais dos filiados, como reflexo da negociação.

### 4.1 O Sindicato

O estudo foi realizado em uma Delegacia Sindical de um Sindicato que representa uma carreira considerada típica de estado, que atua em todo o território nacional, e conta com 77 Delegacias, distribuídas em todos os estados brasileiros.

A história do Sindicato é parecida com a de muitos outros sindicatos do serviço público, pois teve origem na transformação de uma associação, que foi criada para defender os interesses da categoria na década de 1970, em razão de não haver a possibilidade de se criar sindicatos de categorias do serviço público antes da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. A partir da possibilidade prevista na referida CRFB/88, houve a conversão da Associação em Sindicato.

A Associação contava com um número significativo de filiação, mas a transformação em sindicato fez com que essa filiação aumentasse.

Atualmente o número de filiados ao sindicato em todo o Brasil é de mais de 25 mil pessoas, entre ativos, aposentados e pensionistas, cerca de 90% de filiação em nível nacional.

Atualmente a diretoria do sindicato, que tem sede em Brasília, conta com cerca de 32 pessoas eleitas pelo voto direto, que compuseram uma chapa.

O sindicato atua em colaboração com outras organizações classistas, principalmente as relacionadas às atividades de carreiras típicas de estado, atuando diretamente no FONACATE - Fórum Nacional das Carreiras Típicas do Estado,

CNESF - Coordenação Nacional das Entidades dos Servidores Federais e MOSAP - Movimento dos Servidores Públicos Aposentados e Pensionistas, entre outros.

Em seus estatutos a entidade se declara laica e apartidária, tendo como objetivos:

- I – congregar os filiados e representar a categoria na defesa de seus direitos e interesses, tanto profissionais como de natureza salarial, coletivos e individuais, em qualquer nível, podendo, para tanto, intervir e praticar todos os atos na esfera judicial, como substitutivo nas ações coletivas ou como representante legal nas ações individuais, ou extrajudicial;
  - II – promover a valorização dos [...], inclusive incentivando o aprimoramento cultural, intelectual e profissional da categoria;
  - III – promover assistência aos filiados, na forma de programas implantados pela entidade;
  - IV – buscar a integração com as organizações nacionais e internacionais de trabalhadores, especialmente com as de funcionalismo público;
  - V – promover a divulgação de temas de interesse da categoria, com ênfase nas questões [...];
  - VI – estimular e promover a organização e politização da categoria;
  - VII – acompanhar todo o procedimento administrativo ou judicial pertinentes aos filiados, zelando pela regularidade processual, na defesa de direitos compatíveis com o interesse geral da categoria.
  - VIII – [...];
  - IX – buscar legitimação social prioritariamente na área de atuação dos [...];
  - X – defender as atribuições materiais, humanas, físicas e psicológicas adequadas ao bom desempenho do trabalho do [...];
  - XI – defender as atribuições e prerrogativas do [...], bem como a atividade de fiscalização tributária, aduaneira e previdenciária, inclusive complementar e de regimes próprios, podendo inclusive representar junto ao Ministério Público e, se for o caso, ingressar na Justiça contra leis ou infralegais;
  - XII – manter Plano de Saúde de adesão facultativa dos seus filiados.
- (Fonte: Estatuto do sindicato - omissões feitas para manter o sigilo)

#### 4.1.2 A Delegacia Sindical

A unidade objeto de estudo foi a Delegacia Sindical sediada no Espírito Santo. A Delegacia Sindical está localizada em Vitória, capital do estado e conta com uma estrutura própria e, embora esteja vinculada à diretoria nacional, a sua diretoria é eleita por voto direto, independente da eleição da diretoria nacional. Portanto existe uma vinculação até certo ponto hierárquica, mas a unidade local possui autonomia na condução dos interesses de sua região de atuação.

A Delegacia Sindical de Vitória conta com 336 filiados e sua jurisdição abrange todo o Estado do Espírito Santo; entre as suas atividades estão a interação

com os servidores locais, realização de assembleias, busca de atendimento de demandas locais, atuação como interlocutor com a diretoria do Sindicato, entre outras.

O cargo da categoria exige o nível de terceiro grau, o que define a escolaridade mínima dos representados pelo sindicato. O sindicato não possui em seus cadastros outras informações demais níveis de formação dos filiados, tais como mestrados e doutorados, ou se possuem mais de um curso superior.

Com os dados possíveis de serem consultados, foi constatado que cerca de 65% dos filiados possuem formação na área de exatas, e os outros 35% possuem formação na demais áreas de conhecimento.

A maioria dos servidores, cerca de 70%, já possuía experiência no serviço público, civil ou militar, municipal, estadual ou federal, antes de ingressarem na carreira, sendo que poucos tiveram origem na iniciativa privada e, entre eles, grande parte passou por empresas controladas pelo Governo.

Coincidentemente, todos os entrevistados já possuíam experiência no serviço público antes de ocuparem o cargo atual. Além disso, todos têm, ou já tiveram, uma participação efetiva nas atividades sindicais, com um comparecimento muito grande em assembleias, inclusive um deles já havia feito parte da diretoria local.

#### 4.1.3 A percepção dos entrevistados

Em relação à percepção da importância do sindicato, os respondentes mesclaram a resposta com a sua noção da finalidade da entidade. Assim, de certa maneira todos consideraram o sindicato como uma entidade importante para a categoria, tanto na defesa de interesses coletivos quanto individuais.

De uma forma geral a percepção de que o sindicato representa a categoria em negociações coletivas ficou bastante explícita por todos, porém existe a ressalva em relação a como o sindicato deve atuar, trazendo a citação de necessidade de uma atuação mais “assistencialista”, que não é feita de forma efetiva pela instituição, o que consta como um dos objetivos no estatuto da entidade.

O sindicato tem uma importância como amortecedor das discussões entre a categoria e individuais suas e o órgão central, quer dizer ele substitui

you nessa negociação que você faria sozinho mas o sindicato faz em seu nome ... (entrevistado 1).

Buscando conseguir melhores condições de trabalho, incluindo remuneração, né, e.... buscar uma melhor qualidade no trabalho também e buscar atividades complementares para seus afiliados, tais como convênios para aquisição de automóveis, cursos de inglês, faculdade, essa parte é importante, congrega mais (entrevistado 2).

Acho que é importante para lutar pelas atribuições da carreira, para a questão da valorização da carreira também, a questão salarial também é importante e também para defender os interesses da classe, defender os filiados, dentro das possibilidades, em problemas que podem ocorrer pela natureza do cargo.

Eu acho mais importante o papel de defender os interesses da classe, mas acho que o sindicato também tem o papel assistencialista, com a própria falta que tem da atuação do Governo, o sindicato acaba tomando um pouco essa parte assistencialista, como o plano de saúde... (entrevistado 3).

Em todos os aspectos de informação e ação institucional para a categoria, coletivos e individuais, o que a gente acompanha aí de ações judiciais, de interesse de bem estar, das condições de trabalho, a questão salarial (entrevistado 4),

Promove a coesão da categoria, desde encontro social, abre espaço para discussões, muito importante, uma melhor politização da categoria, fundamental.

O que eu espero da atuação do sindicato é a defesa da categoria e o fortalecimento do serviço público de uma forma geral e do nosso cargo (entrevistado 5).

As respostas encontradas convergiram para a percepção da função representativa do sindicato, inclusive sobre a redução dos custos de negociação, se feita de forma individual, como se vê nas respostas dos entrevistados 1 e 3.

A resposta dada pelo presidente da DS, também abordou esses aspectos, como podemos ver na transcrição a seguir que não citou a questão da atuação assistencialista:

A função primordial é patrocinar a defesa de interesses coletivos e até mesmo individuais da categoria, desde que seja com algum vínculo com o exercício da profissão e também eu acho que uma outra função do sindicato também é a formação das consciências, elevar o nível de politização, de participação, que é uma tarefa árdua fazer o pessoal participar mais, pois estamos num mundo cada vez mais... em que a tônica é o individualismo, todo mundo correndo atrás do seu, e o sindicato está na contramão porque ele faz justamente a luta coletiva, o sindicato... (presidente DS).

Percebe-se que há uma exigência de mudança em relação à forma de atuar da instituição, ligada à abrangência, pois se entende que ela deveria focar mais esforços nas questões da categoria ao invés de buscar atividades políticas, de

abrangência mais ampla. Isso afeta a satisfação e a credibilidade da entidade, como podemos ver nas transcrições a seguir:

O sindicato deveria ser mais voltado aos interesses da categoria e menos político. A minha expectativa é sempre abaixo do mínimo, acho que estão navegando abaixo do que deveriam estar fazendo e não vejo, a curto prazo, expectativa de melhora. (Entrevistado 1)

Buscando conseguir melhores condições de trabalho, incluindo remuneração, buscar uma melhor qualidade no trabalho, também, e buscar atividades complementares para seus afiliados, tais como convênios para aquisição de automóveis, cursos de inglês, faculdade, essa parte é importante, congrega mais [...] essa parte mais social ele não faz, né. (Entrevistado 2)

Acho que deve atuar junto à administração, com uma posição mais de negociar do que bater de frente, e também acho que deve atuar politicamente. Eu acho mais importante o papel de defender os interesses da classe, mas acho que o sindicato também tem o papel assistencialista, com a própria falta que tem da atuação do Governo, o sindicato acaba tomando um pouco essa parte assistencialista, como o plano de saúde. (Entrevistado 3)

A forma como ele atua tem sido até agora tem sido boa né, através dos fóruns de discussão ele disponibiliza muitas informações, mas eu acho que a ação "in loco" ela pode ser melhor organizada, né. (Entrevistado 4)

O que eu espero da atuação do sindicato é a defesa da categoria e o fortalecimento do serviço público de uma forma geral e do nosso cargo. [...] Não se pode dizer que ele não faça isso, de uma forma geral sim. (Entrevistado 5)

Também é cobrada uma atuação mais forte para aspectos assistencialista, considerado um ponto fraco da instituição.

Essas constatações abrem espaço para uma pesquisa específica, para ver a correlação entre a forma de atuação efetiva, a desejada e a satisfação com a atuação das entidades sindicais, já que aparecem como algo relevante nos discursos.

Em relação a como veem a atuação do sindicato nas negociações preponderou a percepção de que se trata de um sindicato atuante, e aponta para uma relação de confiança com os entrevistados, o que é um elemento relevante na questão da representatividade.

Eu vejo o sindicato atuante, muito embora as brigas internas do sindicato dificultem o alcance das metas que a categoria pode estar almejando, mas eu vejo o sindicato, nesse aspecto atuante. (Entrevistado 1)

Boa, positiva. (Entrevistado 2)

Eu acho que ... eu avalio positivamente, mas acho que poderia melhorar, acho que é ainda uma coisa muito de oposição, acho que poder ser mais de tentativa de mais acordo. (Entrevistado 3)

Positiva... positiva. (Você lembra da última negociação?) Eu lembro de várias, várias negociações e bem ativas. (Entrevistado 4)

Eu confesso que eu não tenho acompanhado assim no dia a dia, mas eu tenho assim uma crítica da última gestão [...] Pois é, na última negociação o sindicato foi mais pró-administração, uma diretoria sindical que foi objeto de algumas críticas de uma parcela considerável dos colegas, né. Vamos dizer que poderia ter sido melhor, né. (Entrevistado 5)

Os filiados participam das assembleias para decidirem os rumos das negociações, o que tornou relevante perguntar sobre o conhecimento deles dos novos processos de negociação com a existência da Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP.

#### 4.2 Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP

A primeira pergunta sobre a Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP foi se os respondentes a conheciam e as respostas foram as seguintes:

Não! (Entrevistado1)

Já ouvi falar, por boletins, informes, né, mas eu não sei como é a estrutura, como ela funciona e nem qual o objetivo dela. (Entrevistado 2)

Não! (Entrevistado 3)

Eu já tive informações sobre essa mesa, né que é formada por servidores públicos federais, cada segmento tem um representante... é por meio desse mecanismo que o Governo pretende estabelecer uma negociação com cada categoria, né. (Entrevistado 4)

Só ouvi falar só por alto, não acompanhei, não tenho acompanhado. (Entrevistado 5)

Essa resposta foi confrontada com a questão sobre se conhecem a formação e como funciona a MNNP, que teve as seguintes respostas:

Nem sei como que é. (Entrevistado1)

Não! (Entrevistado2)

Não! (Entrevistado3)

Em termo de organização não, mas o objetivo dela, a que ela se propõe basicamente eu tenho conhecimento e acompanhei a nossa negociação. (Entrevistado4)

Não! (Entrevistado5)

Esse confronto mostra que os respondentes, apesar de estarem sempre participando das assembleias, não conhecem a nova forma que o Governo está usando para negociar com a categoria, o que demonstra um descompasso para o entendimento de todo o processo de negociação.

As respostas, além de demonstrarem a ignorância do processo, também demonstram que não existe muito interesse sobre o assunto, por parte dos entrevistados.

Outro fato associado a esse distanciamento do processo de negociação é a verificação de que nenhum dos entrevistados conhece, de forma adequada, o termo de negociação assinado pelo sindicato. Essa constatação parte de uma pergunta direta: “Você conhece os compromissos assumidos pela categoria na última negociação coletiva de trabalho? Como tomou conhecimento?”, que teve as seguintes respostas:

Também não. Na verdade é o seguinte, na última negociação coletiva de trabalho, é a última negociação salarial que nós fizemos, é a de 2007/2008, e nos comprometemos a não entrar em greve e aqueles aumentos, deram aumentos parcelados até agora em 2010 e nós prometemos não fazer movimento paredista nesse período. (Entrevistado1)

Não! a gente participou das reuniões, a gente votou, né, mas não existe nunca transparência nesse processo todo ... mas acho que a preocupação maior foi mesmo o salário, né, o que estava na tabela (Entrevistado2)

Não! (Entrevistado3)

Não! (Entrevistado4)

Passei os olhos rapidamente, mas não posso dizer que me aprofundei. (Entrevistado5)

Nenhum respondente teve a segurança para informar se haviam ou quais eram os compromissos assumidos pelo sindicato, o que demonstrou que não tiveram um contato muito grande com o termo de negociação. O entrevistado 1 cita

um suposto compromisso de “não entrar em greve”, porém isso não está contido no termo de negociação.

Na verdade o Termo de Acordo não traz compromissos que sejam contundentes nos processos de trabalho, mas a falta de conhecimento do documento demonstra o pouco envolvimento dos servidores nas etapas da negociação, e o desconhecimento mostra que não há uma interação entre Administração e servidores, tendo o sindicato como um interlocutor eficaz.

### 4.3 Participação

Nesse item existe o cruzamento de dados quantitativos trazidos pela análise documental e as falas dos respondentes das entrevistas.

A análise documental permitiu verificar o nível de filiação e participação em assembleias da categoria.

#### 4.3.1 Nível de Filiação

A pesquisa em documentos relativos às filiações na Delegacia Sindical mostrou que o número médio de profissionais ativos da categoria no Espírito Santo entre 2007 e 2009 é de 280 profissionais, sendo que a média de filiação, no mesmo período, é de 335 pessoas, considerando aposentados e ativos.

Outro elemento relevante foi a constatação de que o nível da taxa de sindicalização desses profissionais (número de filiados em relação ao total de profissionais) ficou em torno de 96%, entre os servidores ativos, no mesmo período. Isso pode ser um indicador de que o sindicato se configura como uma instituição importante para esses profissionais, o que será cotejado com outras informações obtidas nas entrevistas.

Segundo Cheibub (1999, P.21), a “densidade sindical (percentagem de filiados em relação ao total da categoria ou setor) é um indicador da representatividade dos sindicatos e de sua força política”. A taxa de sindicalização encontrada está de acordo com o estudo do autor, onde o nível de sindicalização no



serviço público, apresentado no seu trabalho nos anos 1988 é superior ao da iniciativa privada, e na maioria dos países estudados a taxa de sindicalização está acima dos cinquenta por cento no serviço público.

#### 4.3.2 Participação em assembleias

A categoria teve um longo período de negociação, considerando as campanhas de 2006, 2007 e 2008, até que, no último ano, houve um acordo para haver reajustes da remuneração em três anos subsequentes, começando em 2008, o que foi conquistado por diversas categorias do serviço público federal.

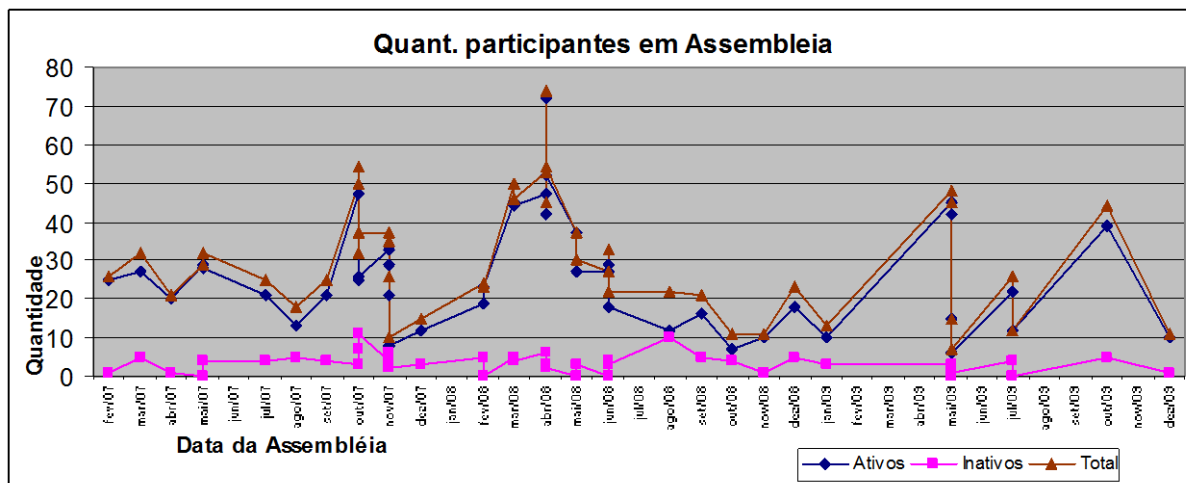
No período estudado (2007 a 2009) a participação dos filiados em Assembleias da categoria era muito maior em períodos em que se discutia questões relacionadas à negociação, como podemos ver nos períodos que compreendem setembro de 2007 a junho de 2008.

O gráfico da figura 1 demonstra que a participação dos filiados foi muito intensa no período de negociação coletiva, demonstrando uma forte mobilização dos filiados da Delegacia Sindical estudada.

Além da intensidade da participação foi observado que ocorreram maior número de assembleias no período das negociações, conforme podemos ver plotado na Figura 2. Esse dado corrobora a necessidade de se discutir com a categoria o andamento das negociações e trazer para o debate as questões de impasse e as propostas feitas, além de analisar a condução do movimento.

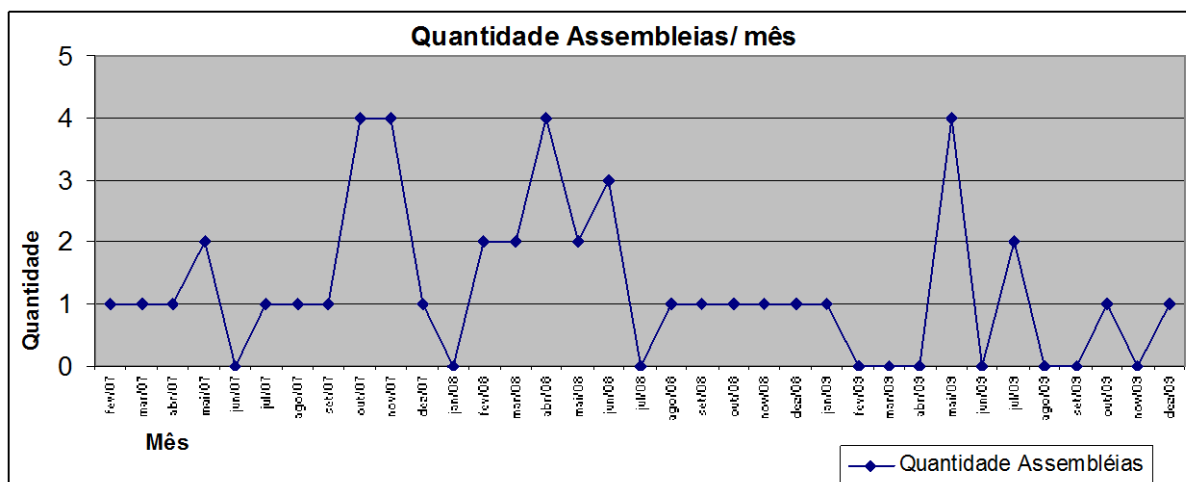
Há que se ressaltar que houve a mobilização da categoria, inclusive os servidores deflagraram uma greve nesse período, não sendo possível explicitar o período para não revelar qual categoria está sendo estudada, em razão do sigilo da pesquisa.

A greve em si não é o elemento de estudo da pesquisa e só foi citada para mostrar que se tratava de um período em que se exigia muitas decisões da categorias, o que mostra a intensidade de assembléias em certo período, para manter a interlocução entre os negociadores do sindicato e do Governo.



**Figura 1 – Quantidade de participantes em Assembleias**  
 Fonte: Pesquisa documental - Atas de Assembleias

Sobrepondo as informações de ambos os gráficos, podemos observar que a quantidade de participação e o número de assembleias estão correlacionados, demonstrando certa intensidade na mobilização dos profissionais para o movimento da categoria, nos períodos em que estava ocorrendo a negociação.



**Figura 2 – Quantidade de Assembleias realizadas por mês**  
 Fonte: Pesquisa documental - Atas de Assembleias

No período estudado, a participação dos filiados em Assembleias da categoria foi muito maior em períodos em que se discutia questões relacionadas à negociação, como pode ser visto nos gráficos das figuras 1 e 2, onde o pico de participação teve 72 servidores ativos, correspondente a cerca de 25,7% dos filiados ativos na jurisdição da Delegacia Sindical estudada.

Há que se ressaltar que houve a mobilização, inclusive com a deflagração de greves contando com a participação de um quantitativo significativo de servidores, cerca de 60% dos ativos, denotando uma participação na mobilização maior que nas assembleias ordinárias, segundo relato do presidente da Delegacia Sindical.

Os entrevistados consideraram a participação dos colegas muito baixa quando questionado sobre isso, como podemos ver abaixo:

Muito baixa a participação, ela não é estimulada e tem as disputas políticas entre grupos de interesses, mais uma vez, mesmo que aqui localmente, tão forte a ponto de afastar as pessoas dos debates. (Entrevistado 1)

Pouco representativa, acho que os colegas participam pouco, é pequena. (Entrevistado 2)

Muito pouca. (Entrevistado 3)

Eu vejo uma participação bem moderada, né. (Entrevistado 4)

É aquém do que atribuo que seria o ideal, né. Existem colegas que preferem deixar de lado a discussão, né. Acho pouca gente, às vezes até ocorre da discussão ser boa, eu critico até a pauta, ela já vem decidida lá da Diretoria e não significa que é importante na ponta, aqui na nossa unidade local. (Entrevistado 5)

Para complementar essa questão foi perguntado se existem períodos em que a participação é mais efetiva, e todos os respondentes apontaram que há um aumento de frequência nas assembleias realizadas nos períodos de negociação. Esse dado alinha a percepção dos respondentes com os dados coletados na pesquisa documental.

Sim, na campanha salarial. (Entrevistado 1)

Quando estamos em campanha salarial, né. (Entrevistado 2)

Mais quanto a questão salarial, né, em algum movimento de negociação, em movimento de greve e tal. (Entrevistado 3)

Geralmente em época de campanha salarial, né! (Entrevistado 4)

Claramente, a gente observa isso quando estamos em época de negociação, de campanha salarial, você vê todo mundo participar, quer dizer é um imediatismo, como eu falei, né. (Entrevistado 5)

Essa constatação aponta para a importância dada ao período de negociação pela categoria. Uma justificativa para essa importância está na fala do entrevistado 2 que justificou o baixo interesse em buscar conhecer os termos da negociação

afirmando: “acho que a preocupação maior foi mesmo o salário, né, o que estava na tabela”. Esse posicionamento indica haver uma cultura de negociação baseada no conflito capital/ trabalho, ao invés de uma cultura de cooperação, buscada pelo novo paradigma defendido pelo modelo que está sendo implantado, para a composição dos interesses dos trabalhadores, Governo e sociedade.

O discurso do entrevistado 1 traz as disputas políticas internas do sindicato como um elemento que afasta as pessoas dos processos decisórios: “Muito baixa a participação, ela não é estimulada e tem as disputas políticas entre grupos de interesses, mais uma vez, mesmo que aqui localmente, tão forte a ponto de afastar as pessoas dos debates”. Essa disputa também esteve presente no discurso do Presidente da Delegacia Sindical-DS, demonstrando inclusive uma divergência ideológica entre os membros da diretoria nacional e os representantes da diretoria local:

Então tem esses dois tipos de sindicato é o que atualmente, entre situação e oposição, é o que a gente coloca pra essa atual diretoria (nacional) é que o modelo dela é de representação e a gente defende o modelo de participação, é por isso que nós perdemos a eleição, porque as pessoas estão cada vez mais acomodadas na sua mesa, fazendo o seu trabalho, se isolando. (presidente da DS)

Reforçando esse aspecto, os respondentes filiados associam o baixo nível de participação à falta de uma atuação do sindicato que contemple a função assistencialista para a categoria, como vimos anteriormente, e que é considerada como uma possibilidade de melhorar a participação em épocas que não há negociações.

Essa constatação abre uma perspectiva para se estudar porque há a redução da participação no sindicato, já que são apontados três motivos nos discursos, aparentemente muito relevantes: 1- os conflitos ideológicos internos; 2- a falta de uma atuação de cunho assistencialista; e 3- falta de uma atuação mais voltada a questões próprias da categoria.

Considerando a revisão teórica utilizada, a análise dos dados trazidos pelas entrevistas mostra haver uma participação do tipo alienativa. Há um afastamento das atividades sindicais, fora dos períodos de negociação. Nesse período de mobilização para negociação a participação se torna mais efetiva, em razão de envolver decisões relacionadas às questões remuneratórias, e ela pende para uma

participação do tipo calculista, acompanhando as categorias dadas por Etzioni (1974).

Mesmo com esse perfil de participação, a referência às greves da categoria demonstra um alto grau de mobilização em épocas de negociação.

#### 4.4 Representação e representatividade

Em termos de representação, a maioria dos respondentes se sente representada pelo sindicato nas negociações. Apenas o entrevistado 1 discordou desse posicionamento, inclusive ressaltou que pretende se desfiliar, se não tiver prejuízo como as ações judiciais da categoria que estão em andamento. Assim foram as respostas ao questionamento sobre se sentirem representados pelo sindicato:

Não! (Entrevistado 1)

Sim! Em relação à negociação sim. (Entrevistado 2)

Sim! (Entrevistado 3)

Sim! Me sinto representado, efetivamente representado. (Entrevistado 4)

Sim! (Entrevistado 5)

Na pesquisa documental e nas entrevistas foi possível constatar que existe um trabalho muito forte do sindicato para promover a filiação dos servidores logo após os concursos públicos realizados, começando em data próxima ao ato de posse. Esse pode ser um dos fatores que explicam o alto nível da taxa de filiação dos servidores da categoria entre os ativos, que está na média de 96%, em relação à Delegacia Sindical local e 90% na nacional, no período analisado.

A representação possui caráter nomotético, portanto decorre de normas legais, mas o alto nível de filiação dá a ela uma certa efetividade, pela aceitação dos servidores dessa representação, o que desemboca na questão da representatividade.

A taxa de sindicalização serve como um importante elemento de análise da possibilidade de repasse dos termos da negociação coletiva aos servidores da

categoria, pois uma alta taxa de filiação sugere a existência de um vínculo da entidade sindical com um número significativo de servidores, aproximando-os dos processos de negociação.

Esse elemento deve ser confrontado com a comunicação efetiva dos termos negociados pelo sindicato, para se fazer maiores inferências sobre o efeito direto da negociação nos processos de trabalho.

A representatividade também pode ser aferida pelo nível de filiação, se for usado o método de “contagem de cabeças”, citada por Cheibub (1999), onde a “densidade sindical (percentagem de filiados em relação ao total da categoria ou setor) é um indicador da representatividade dos sindicatos e de sua força política”. Por esse método, estamos diante de uma instituição com alto nível de representatividade.

Segundo Cardoso (1997), a análise pela contagem do número de filiados seria muito simplificada, pois existe a perspectiva que se baseia na capacidade de mobilização da categoria.

O indicador suscitado por Cardoso (1997) exige a análise dos níveis de mobilização no período de negociação, onde a participação em assembleias e a mobilização para greve refletem a aceitação da condução e influência do sindicato em relação à categoria. A análise documental nos trouxe uma percepção de uma forte mobilização da categoria em períodos de greve, além do aumento significativo da participação em assembleias nas negociações, comparando com os períodos fora da negociação.

Assim, se verifica uma disposição da categoria em se mobilizar quando convocada, isso corrobora o indicador de representatividade dado pelo nível de filiação.

#### 4.5 A comunicação entre Sindicato e filiado

Como ponto de partida temos a questão de os respondentes não terem tomado conhecimento do conteúdo do Termo de Acordo firmado pela categoria com o Governo, como pode ser constatado nos conteúdos das entrevistas abaixo,

quando perguntados se O sindicato repassou os compromissos assumidos pela categoria na última negociação:

Se passou eu não me recordo. (Entrevistado 1)

Não, eu acho que não! (Entrevistado 2)

Não! (Entrevistado 3)

Não! Que eu saiba, não! (Entrevistado 4)

De certa forma... em parte. (Entrevistado 5)

O fato de nenhum entrevistado ter segurança sobre qual o conteúdo do Termo de Acordo implica em, pelo menos, três possibilidades de explicação: 1- o sindicato não possui um sistema de comunicação eficaz e efetivo para o repasse desse conteúdo; 2- isso não é do interesse do sindicato; 3- Os servidores percebem o processo de negociação apenas como uma oportunidade de aumento salarial.

Quanto ao primeiro quesito os respondentes foram indagados sobre os canais de comunicação do sindicato com eles, e tivemos as seguintes afirmações:

Obstruídos. Agora eles estão facilitados, um pouco mais facilitados porque o presidente do sindicato está trabalhando aqui perto, aqui conosco, mas até a vinda dele pra cá, os canais eram os mais, não só pela presença física, mas pela falta de absorção das suas demandas, o sindicato sempre foi refratário a qualquer tipo de argumentação. (Entrevistado 1)

É pessoal, né, eu conheço o presidente e ele me conhece, já trabalhamos juntos, eu recebo aqueles boletins que chegam em casa, acho que mensal. **(E a internet? )** Só uso para ver a parte do plano de saúde. Uso aquele espaço restrito quando tem negociação salarial. (Entrevistado 2)

É pessoal, via e-mail e via publicações. (Entrevistado 3)

Tem a presença aqui, do pessoal que traz algumas informações, tem o próprio site, o presidente, que traz alguma notícia aqui de vez em quando, então está sendo bem esparsos, os canais estão muito esparsos. (Entrevistado 4)

A gente não pode criticar tanto, a gente também tem que fazer uma autocrítica. Existem espaços na internet, eu por exemplo acesso pouco, entro na página poucas vezes, não podemos fazer críticas se depende de nós também (Entrevistado 5)

As respostas trouxeram bons elementos para a discussão, que identificaram o caráter da comunicação, tendo a pessoalidade, o contato direto entre as pessoas, uma grande relevância. Também se verifica o comportamento de buscar

informações pelo site, conforme o entrevistado 2, apenas em momentos de negociação, refletindo o comportamento verificado em relação às assembleias.

A observação e a pesquisa documental mostraram que os acessos às informações do sindicato pela internet são muito menores fora do período de negociação e que a Delegacia Sindical local utiliza o repasse de informações por e-mail.

A maioria citou o contato pessoal como parte do processo de comunicação do sindicato em razão da abordagem direta do Presidente da DS, que circula pelos locais de trabalho dos filiados, além de haver a entrega de panfletos impressos pelas secretárias do sindicato com informes sobre as assembleias e eventos patrocinados pela entidade local.

Um periódico é enviado mensalmente pela diretoria nacional do sindicato, via correio, para a casa dos associados. Existem boletins informativos publicados diariamente no site do sindicato, são enviadas mensagens via e-mail para os associados locais, existe a entrega de panfletos e o contato direto do Presidente da DS local.

Assim, não podemos considerar que os canais de comunicação são poucos, e não havendo limitações de para o acesso e entendimento do conteúdo que é repassado, em razão da formação exigida pelo cargo, não se pode considerar que os canais de comunicação são ineficazes ou ineficientes, o que afasta a hipótese considerada no quesito 1.

Em relação aos dois outros quesitos, a comunicação do conteúdo da negociação não ser do interesse do sindicato e a falta de interesse dos servidores, por perceberem o processo de negociação apenas como uma oportunidade de aumento salarial, eles convergem para a forma que os servidores e seus representantes veem o processo de negociação.

Já foi verificado na citação de um entrevistado que a mobilização e o interesse pela negociação estão relacionados diretamente à questão remuneratória, o que mostra a falta de interesse pelos os demais detalhes do processo negocial.

Percebe-se também, pelo discurso do Presidente da DS e dos respondentes, que existem conflitos ideológicos internos, disputas pelo poder e outras questões relacionadas à forma de ver o papel do sindicato que emperra o processo de comunicação.



Na observação foi possível perceber que existe um tipo de filtro de interesse local associado aos interesses da direção nacional, que também percebemos no discurso do Presidente da DS, que participou de uma chapa de oposição à atual diretoria nacional:

**(Quando esse alinhamento das entidades sindicais, diretoria nacional e DS local, ambos do mesmo grupo, facilita alguma coisa?)**

É claro, é claro, você vê nos boletins, nas publicações, a política deles lá é botar os manifestos da turma da oposição lá na nota de rodapé, lá embaixo, a notícia que a DS manda vai lá no anexo, ou em três linhas [...]

**(E o fluxo ao contrário, da Diretoria Nacional para a DS?)**

No fluxo ao contrário, não há, eles tem o site, tudo tá no site [...] o que a gente procura fazer, quando tem um manifesto, uma declaração nossa que ficou lá no boletim, a gente sabe que não tem muito acesso ao boletim, então a gente manda por e-mail, mas os nossos, porque ficou lá no rodapé do boletim. (Presidente da DS)

Além do embate interno trazido pela luta pelo poder da entidade, foi trazida a percepção de que o perfil de negociação está baseado numa relação de conflito ao invés de cooperação, como vimos anteriormente.

As respostas da questão sobre o resultado da última negociação demonstram que se alcançou bom resultado, mas houve a sensação de que podia ser melhor. Há um sentido de que era uma oportunidade para de conquistar ao máximo, pois era uma oportunidade baseada na disposição do Governo, o que indica uma percepção de luta entre capital e trabalho instituída.

No meu sentimento pessoal nós ficamos aquém daquilo que poderíamos ter alcançado, mas como nós vivemos num Estado democrático de direito e a negociação é isso mesmo, é negociar e bater o martelo (entrevistado 1)

Acho que financeiramente foi muito bom, mas acho que em termos de trabalho mudou pouca coisa (entrevistado 2).

Teve um resultado bom. (entrevistado 3).

Foi boa, pra mim foi boa, na verdade alinhou com outras categorias os procedimentos... as reivindicações parciais... então foram positivas nesse sentido também (entrevistado 4).

Melhor do que a média aí, né. Agora eu entendo que nós pegamos um Governo com uma orientação mais efetiva, já se fala que no próximo Governo nós não devemos ficar otimistas, até ouvi um comentário nesse sentido (entrevistado 5).

Esses indicativos trazem o entendimento de que a cultura de negociação da categoria está no interesse pelas questões remuneratórias, fazendo com que sejam adotadas estratégias para se conquistar o máximo possível nesse processo, pois isso depende da posição do sindicato em relação ao Governo, e a predisposição desse, para se conquistar resultados significativos da categoria.

Essa percepção da luta entre capital e trabalho tira o foco em outras possibilidades e fragmentam a comunicação, pois o que não está relacionado a isso não possui relevância e só os momentos de negociação ou as ações trabalhistas é que possuem sentido para se buscar informações no sindicato.

#### 4.6 Os efeitos da negociação nos processos de trabalho

Em relação à percepção de mudanças na forma de trabalhar, trazidas pela negociação, houve divergências. Tivemos duas respostas negativas e três positivas.

Com certeza! (Entrevistado 1)

Não! (Entrevistado 2)

Não! (Entrevistado 3)

Sim, pra melhor e mesmo assim, na medida em que o Governo se predispõe a negociar é que o sindicato obtém êxito, na medida em que o Governo não se predispõe ... mas a ação tem sido assim, sempre efetiva. (Entrevistado 4)

O subsídio foi algo que mudou muita coisa pra categoria. (Entrevistado 5)

Essa divergência mostra que não há uma efetiva percepção dos efeitos da negociação nos processos de trabalho, dois dos respondentes (entrevistados 2 e 3), depois das respectivas entrevistas, comentaram que nunca haviam pensado no assunto, nunca associaram essa possibilidade, por isso tiveram dificuldade em responder questões desse tipo.

Quando a pergunta foi posicionada em relação ao reflexo da negociação na produtividade dos colegas, foi mantida uma similaridade entre os respondentes, em relação à questão anterior:

Olha, é como eu lhe falei, uma coisa está interligada nas outras. Eu acho que no órgão impera uma sensação de desmotivação generalizado, isso é um sentimento meu, não está baseado em nenhum estudo ou qualquer levantamento, baseado na observação simplesmente, mas eu acho que a nossa produtividade poderia ser muito melhor se nós tivéssemos mecanismos, e o sindicato faz parte disso, de uma melhoria de nossa atividade. (Entrevistado 1)

Não! (Entrevistado 2)

Não! (Entrevistado 3)

Sim, melhora o bem estar no trabalho, mas em termos de compromisso eu acho que permanece a mesma coisa, individualmente o bem-estar acaba melhorando, mas o compromisso em si acho que não. (Entrevistado 4)

De uma forma geral eu entendo que a categoria ficou, pelo menos ouvindo comentários de corredor, a categoria ficou satisfeita com o reajuste salarial, isso contribui, de certa forma pra uma maior dedicação. (Entrevistado 5)

Quanto ao aspecto da negociação afetar a motivação ou a produtividade do próprio respondente tivemos respostas interessantes, pois houve um posicionamento defensivo, ao afirmar que a questão remuneratória afeta diretamente a produtividade:

Sim e não, não, não afetou nada não, eu continuo na mesma motivação, acontece o seguinte, o fato de a gente ter, falando apenas na questão salarial, o fato de a gente ter estabilidade nas relações por três anos, isso aí, saber que os reajustes estariam ali, ou bem ou mal estariam ali, ao longo desses três anos, então gera um pouco mais de tranquilidade para exercer minha atividade, falando apenas da questão salarial, as demais eu não me recordo nem o que o sindicato negociou, se teve algo além da negociação salarial. (Entrevistado 1)

Não! É a mesma. (Entrevistado 2)

Afetou! (Entrevistado 3)

Não! Não afetou não. (Entrevistado 4)

Se eu for fazer uma autocrítica eu não poderia dizer que eu produzi mais por conta de um melhor salário, porque eu, particularmente, me sinto muito honrado com o cargo que eu tenho, então assim... não vai ser por passar por um Governo que dá reajustes menores que eu serei imediatista a ponto de dizer que irei trabalhar menos, de forma nenhuma, né. Talvez participar mais de assembleias, participar mais das discussões. (Entrevistado 5)

Já com relação aos efeitos negativos de uma negociação houve uma forte associação à desmotivação, caso não fosse alcançado o resultado da última negociação.

Com certeza, como eu falei, o sindicato atua efetivamente nessa questão salarial, acho que é o único momento em que o sindicato consegue algum tipo de avanço, é na hora que está negociando questões salariais, e se a categoria se sente preterida até em relação a outras categorias ou sobre alguns parâmetros, a perda de status em relação a outras categorias [...] [...] eu acho que o impacto negativo seria mais efetivo, positivamente não avança muito, se a negociação for muito boa a influência é menos proporcional ao que se ela fosse ruim. (Entrevistado 1)

Pra mim não! Acho que pra categoria afetaria, estavam todos com os ânimos exaltados naquele momento, né, mas acho que pra mim não mudaria, motivação é uma coisa pessoal, mais interna do que salarial. Claro que abateria todo mundo no geral, todo mundo pertence ao sindicato e teoricamente todo mundo está negociando junto, né, mas não conseguindo... é claro que eu ia me abater, mas não ia me abater ao ponto da produtividade ficar muito diferente ou significativamente diferente da produtividade que eu tenho normalmente, né. (Entrevistado 2)

É aquela coisa, o trabalho tem que ter retorno também, né, quando sente que não se tem esse retorno a gente se desmotiva. (Entrevistado 3)

Pra mim efetivamente não, porque eu mantenho e mesma linha de trabalho, né, mas afetaria a categoria, bastante, acho que o ambiente de trabalho estaria mais influenciado pro isso e o resultado seria afetado. Tanto é, que na época do Governo anterior, em que o índice remuneratório vinha caindo, a animosidade ficou exarcebada e não se tinha nem o incentivo de entrar na carreira e quem tava na carreira pretendia outros cargos, outros concursos, então isso existia bastante e hoje até que diminuiu bastante. (Entrevistado 4)

Isso aí poderia gerar um debate maior, poderia gerar uma participação maior nos fóruns de debates... **(Na produção você acha que não teria interferência então?)** Isso depende também muito da liderança, se você tem um bom líder, ele é capaz de reverter isso. (Entrevistado 5)

A citação do estado de espírito que havia no órgão antes da negociação reflete os efeitos positivos para a melhora da motivação, embora seja evitado associar isso aos ganhos financeiros.

Também foi citada como um elemento de desmotivação a saída de servidores da carreira para outras carreiras ou atividades, como um reflexo da baixa remuneração.

#### 4.7 Poder ou potencial de influência do sindicato

Quando as questões se voltaram para a existência de uma influência direta do sindicato nas atividades de trabalho dos próprios respondentes, a negativa foi quase unânime, e as respostas se voltavam para situações práticas dos processos

de trabalho e não uma influência relevante na produtividade em decorrência dessa relação com a entidade.

A relação de poder não fica transparecida no curso das entrevistas, o sindicato é visto como um veículo de defesa de interesses e não como uma entidade que assume compromissos para a categoria, ou que possa trazer diretrizes de um contrato social para a categoria.

Considerando essas preliminares, vamos às análises das respostas. Com relação à questão sobre o sindicato ter influência na atuação dos filiados nos processos de trabalho houve grande divergência entre os respondentes:

Alguma influência ele tem, porque as demandas do sindicato, o sindicato encaminha, vou dar um exemplo [...] mas de alguma forma o sindicato tem influência no aspecto técnico-profissional da categoria.(omissões para proteger o sigilo – sem relevância para a pesquisa) (Entrevistado 1)

Não! (Entrevistado 2).

Eu acho que sim. Eu acho o seguinte, o sindicato tem como atuar para melhorar as condições do trabalho, na defesa da classe, né. (Entrevistado 3).

Não! (Entrevistado 4).

Tem sim. (Entrevistado 5).

Essa diversidade de resposta foi confrontada com uma pergunta direta sobre se o servidor sente a influência direta do sindicato na suas atividades de trabalho:

Olha, não vejo não, eu acho o sindicato muito atuante quando se trata de salário, quando se trata de questões que envolvam a nossa atividade profissional o sindicato é absolutamente omisso.

Não!

Pouco, tenho sentido pouco.

Não!

Não há muito tempo, eu tive oportunidade de participar da diretoria do sindicato e houve uma reunião local com um dirigente para discutir condições de trabalho, foi um exemplo bem clássico.

Prepondera que o sindicato não tem uma atuação muito efetiva nas questões relacionadas aos processos de trabalho dos servidores. Essas respostas apontam para uma fraca interferência do sindicato nos processos de trabalho, o que acarreta

um elemento dificultador de sua atuação como interlocutor dos interesses da categoria com o Governo, caso em que se efetive uma negociação que se assumam compromissos mais explícitos para esses servidores numa negociação coletiva.

Porém, foi percebida uma potencialidade de o sindicato atuar como um elemento de composição desses interesses, para levar os termos negociados e influenciar as atividades de seus filiados nos processos de trabalho, relacionados à produtividade, pois as respostas à questão sobre a possibilidade de seguir as orientações do sindicato decorrentes de uma negociação coletiva de trabalho trouxe uma tendência a seguir as indicações do sindicato em relação às questões da negociação:

**Você seguiria as orientações do sindicato, decorrentes de uma negociação, em relação à produtividade no trabalho?**

Não sei! Acho que sim. (Entrevistado 1)

Sim! (Entrevistado 2)

Eu seguiria, se eu visse uma legitimidade na atuação, nos objetivos do sindicato, tenho minha convicção pessoal também, mas seguiria. (Entrevistado 3)

Sim! Com base na negociação sim! (Entrevistado 4)

Permito-me não concordar cegamente com tudo que o sindicato fala, mas eu considero o que se discute lá, né, porque minha opinião algumas vezes mudou diante de assembleias ou grupos de trabalho lá, acho as discussões bem saudáveis né. (Entrevistado 5)

Essas questões apontam para a existência de uma atuação do sindicato um pouco distante dos problemas dos processos produtivos, ao mesmo tempo em que não se percebe que isso seja buscado por seus dirigentes. Ao mesmo tempo existe uma predisposição a se aceitar a liderança da entidade perante a negociação que traga compromissos relacionados aos processos de trabalho da categoria, o que surge como um facilitador para a mudança de paradigma na negociação no serviço público brasileiro, com a adoção e implementação da Mesa Nacional de Negociação Coletiva.

## V CONCLUSÕES

Como o estudo tem o caráter exploratório optou-se por uma abordagem preliminar, para proporcionar uma aproximação das práticas existentes nas relações sindicais, considerando as novas perspectivas da negociação coletiva no serviço público brasileiro. Assim, ao invés de produzir respostas, a essência desse estudo é levantar novos questionamentos, baseados nas observações feitas no campo de pesquisa.

Mesmo assim, existem constatações, a título de conclusões, pertinentes ao problema de pesquisa e aos objetivos perseguidos que devem ser atendidos pelo estudo, então passaremos a analisar esses pontos.

Em relação aos possíveis reflexos dos acordos coletivos, como resultado do processo de negociação, na atuação dos servidores públicos, observou-se que não existe pertinência muito forte para essa afirmação, porém se constatou que há uma potencialidade para que o sindicato possa atuar como um intermediador efetivo para essas questões, caso sejam ajustadas obrigações relacionadas aos processos de trabalho dos servidores pesquisados.

Não existe uma prática, por parte da Delegacia Sindical local, associada a uma preocupação com os processos de trabalho em si, em contrapartida, não existe uma participação efetiva dos servidores, fora do período de mobilização para a negociação, o que demonstra um alinhamento de interesse mais efetivo na questão da remuneração.

Assim, foi verificada uma participação predominantemente do tipo alienativa, mas em períodos relacionados à negociação há uma participação do tipo calculista, pois o aumento da participação, nesses períodos, está relacionado ao elemento remuneratório e ao caráter conflitivo dado a esse processo.

Assim, a questão da participação fica associada ao seguinte padrão de comportamento: baixa fora do período de negociação e consideravelmente alta naqueles períodos de mobilização.

Mesmo havendo o aumento da participação nos períodos de negociação, foi constatado que isso não reflete o interesse por conhecer os Termos do Acordo coletivo assinado no processo da negociação. Portanto, os servidores não conhecem o teor de tal documento.

Mesmo disponibilizando o documento no site da entidade na internet, o repasse do conteúdo do documento não foi efetivamente repassado pelo sindicato.

O sindicato demonstra que tem o efetivo interesse na questão remuneratória e questões relacionadas a ela, e não está focado em condições de trabalho e nem em influenciar esses processos, a não ser em caso de mobilização para greve nos períodos de negociação.

Assim, conclui-se que a atuação do sindicato não favorece a mudança de comportamento dos servidores em relação a futuros compromissos assumidos numa negociação coletiva de trabalho.

Porém, os servidores apresentam uma disposição a atender ao comando do sindicato nessa direção, o que mostra uma potencialidade para a entidade agir como verdadeiro interlocutor de uma negociação sob os novos paradigmas pretendidos no serviço público brasileiro.

Há uma fragilidade no processo de comunicação, não pelos instrumentos disponíveis, mas pelo interesse demonstrado com base numa cultura de negociação competitiva, voltada muito fortemente para a questão remuneratória. Assim, da mesma forma em que é apontada a falha do sindicato em comunicar efetivamente o conteúdo da negociação, também se percebe haver pouco interesse dos respondentes em procurar conhecer os termos da negociação.

Não foi identificada nenhuma relação entre o resultado da negociação, que foi considerado bom, e o aumento da produtividade dos servidores, mas houve a ressalva de que o efeito de um resultado oposto traria resultados negativos muito mais evidentes.

Assim, não pôde ser identificada, pela postura atual do sindicato estudado, baseada numa relação conflitiva, a presença de um “contrato psicológico,” entre administração e servidores, voltado a compromissos com resultados acordados consciente ou inconscientemente.

Essa constatação demonstra que existe uma necessidade de difundir a nova cultura de negociação pretendida pelo Governo, que exige uma perspectiva de cooperação entre as instituições, para que se tenha a eficiência pretendida na negociação coletiva de trabalho no serviço público.

Mas o sindicato pode se tornar um ator efetivo de um sistema de negociação coletiva no serviço público que envolva, também, os interesses do Governo e da



sociedade, podendo atuar de forma envolvida e imbricada, na busca de objetivos comuns ou complementares ou mesmo divergentes em alguns pontos, desde que vislumbrados numa perspectiva de cooperação.

Alinhado ao perfil do trabalho, se faz necessário propor alguns questionamentos a serem investigados em trabalhos futuros, tendo como base os elementos de análise encontrados nesse estudo, considerando que se tratam de meros exemplos de problematização, não havendo a pretensão de esgotar as possibilidades:

- 1- Será que o nível e perfil de participação em sindicatos do serviço público possuem as mesmas características dos verificados nesse estudo?
- 2- Qual a forma que os sindicatos devem atuar, com base na percepção dos filiados?
- 3- Quais os motivos estão levando à redução da participação dos filiados no sindicato?
- 4- Como os sindicatos são percebidos pelos seus filiados e servidores não filiados, perante seus objetivos institucionais e como ator político?
- 5- Existe a potencialidade para os sindicatos atuarem como um ator que assume compromissos para a categoria, traçando linhas de ação, como se fosse um contrato psicológico entre Administração e categoria, uma vez que se está envolvido na negociação, também, o interesse da sociedade?
- 6- Qual a cultura de negociação dos sindicatos que representam os servidores públicos no Brasil, de conflito ou de cooperação?
- 7- Os servidores dos sindicatos conhecem a nova forma de negociar no serviço público brasileiro?
- 8- Como os servidores veem os interesses da sociedade na composição de interesses em uma negociação no serviço público? Como veem o papel do Governo? Como veem a atuação dos próprios sindicatos?

## VI REFERÊNCIAS

- 1 ANBREU, M. J. C.; SILVA, G. A. V. da. **Contratos psicológicos nas organizações: bases de sua construção**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 93-104, 2006.
- 2 BALDI, M. **ROT-NEGCOL - Relações e Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Relações e Organizações de Trabalho), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> . Acesso em 19nov2009.
- 3 BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. [Lisboa]:Edições 70, 2006.
- 4 BÊRNI, D. A.; MAIA NETO, A. A. **Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- 5 BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma gerencial do estado de 1995**. Revista de Administração Pública 34(4), julho2000. pp. 55-72.
- 6 \_\_\_\_\_. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril, 1996. Disponível em <<http://academico.direito-rio.fgv.br/ccmw/images/1/1d/Bresser.pdf>> acesso em 20jul2010.
- 7 CARDOSO, A. M. **Um Referente Fora de Foco: Sobre a Representatividade do Sindicalismo no Brasil**. Dados, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, 1997 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52581997000200001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581997000200001&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 20jul2010.
- 8 \_\_\_\_\_. **Um Referente Fora de Foco: Sobre a Representatividade do Sindicalismo no Brasil**. Dados, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, 1997 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52581997000200001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581997000200001&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 20jul2010.
- 9 CAVALCANTI, B. S. **O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público**. Rio de janeiro:Ed. FGV, 2007.
- 10 CHEIBUB, Z. B. **Negociação coletiva no setor público – experiências internacionais recentes por meio de análise da literatura**. Brasília: Enap, 2004. 88 f. (Cadernos ENAP; 25). Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258>> 4 de julho de 2010.
- 11 \_\_\_\_\_. **Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público**. Brasília: Enap, 1999. p. 7 – 70. (Cadernos Enap, 18). Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=1582](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1582)> 4 de julho de 2010.
- 12 \_\_\_\_\_. Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público: dilemas e perspectivas, **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.15, n.43, junho/2000.
- 13 COSTA, M. S. **O Sistema de Relações de Trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual**. Revista brasileira de Ciências Sociais [online]. 2005, vol.20, n.59, pp. 111-131.

- 14 DEMARI, M. **A possibilidade da negociação coletiva entre servidores públicos e o Estado** . Jus Navigandi, Teresina, ano 13, n. 2046, 6 fev. 2009. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=12289>>. Acesso em: 09 jul. 2010.
- 15 \_\_\_\_\_. **Negociação coletiva no serviço público**. Porto Alegre, Editora Dom Quixote, 2007.
- 16 ETZIONI A. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro (RJ): Zahar; 1974
- 17 \_\_\_\_\_. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1973.
- 18 \_\_\_\_\_. **Organizações modernas**. 2<sup>a</sup> ed., São Paulo: Pioneira, 1972
- 19 FERREIRA, D. P.; RIBEIRO, I. P.; ALVES, C. M. **Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro**. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008.
- 20 GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- 21 \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 1999.
- 22 GRÜNWARD, M. R. **Prerrogativas e poderes sindicais. Relação jurídica interna. Proteção do trabalhador sindicalizado na empresa e controle contra discriminação anti-sindicais**. Jus Navigandi, Teresina, ano 9, n. 665, 2 maio 2005. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=6664>>. Acesso em: 20jul2010.
- 23 ISP - BRASIL. **Metodologia para Negociação Coletiva no Setor Municipal**. Projeto – FNV Municipal. ISP – BRASIL, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.ispbrasil.org.br/dentro/publicacoes/metodologiaparanegociacao.pdf>. Acesso em: 4jul2010.
- 24 JÚNIOR, D. B. e BRAGA, D. G. **Metodologia de Negociação Coletiva do Trabalho em Saúde**. In: CASTRO, J. L.; SANTANA, J. P. (orgs.). **Negociação Coletiva do Trabalho em Saúde**. Brasília-OPAS e Natal-NESC-UFRN, 1998. p. 91-125  
Disponível em: [http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos\\_apoio/pub04U3T7.pdf](http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/pub04U3T7.pdf). Acesso em: 4jul2010
- 25 JUNQUILHO, G. S. **Nem "burocrata" nem "orgânico": o gerente "caboclo" e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real**. In: Anais, Encontro de Estudos Organizacionais, 2002, Recife, ANPAD.
- 26 KLERING, L R, MARENCO, A; PINHEIRO, I. **EGS - Estado, Governo e Sociedade**. Porto Alegre: [S.n.], 2009 (Apostila da disciplina Estado Governo e Sociedade) Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> . Acesso em 6jul2009.
- 27 LOPES, F. D. **NEGCOL II - Negociação Coletiva II**. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (Apostila de Negociação Coletiva II), 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 em 28nov2009.
- 28 LOPES, M. C. O. **Negociação Coletiva: Tratamento Teórico e Prática**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 31 (4): 49-62. Out./Dez. 1991.
- 29 MEDEIROS, P. H. R. **Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal**. O&S - v.13 - n.37 - Abril/Junho – 2006.
- 30 MOTTA, F. C. P. **Administração e participação: reflexos para a educação**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v.29, n. 2, p. 369-373, jul/dez, 2003.
- 31 NUNES JÚNIOR, A. T. **Sindicalização, negociação coletiva e direito de greve dos servidores públicos**. Revista de Informação Legislativa. Brasília a. 33 n. 130 abril/jun. 1996. Disponível em <<http://www2.senado.gov.br/bdsf/bitstream/id/176451/1/000509944.pdf>> Acesso em 6jul2009.
- 32 PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.
- 33 RUAS, R. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. IN RUAS, R.; ANTONELLO, Claudia. S.; BOFF. Luiz. Henrique. In: *Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Reimp. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- 34 RUIZ, J. A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 3. ed. - São Paulo: Atlas, 1993.
- 35 SANTANA, M. W. **A Administração Pública e seus Modelos: também modismos?** Conjuntura e Planejamento, Salvador–SEI, n. 134, p. 38-47, jul., 2005. disponível em <<http://www.cientefico.frb.br/2005.2/ADM/ADM.MERCEJANE.F3.pdf>>. Acesso em 20jul2010.
- 36 SILVA, J. L. T. **O princípio da eficiência como fator transformador**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Direito. Programa de Pós-Graduação em Direito. Mestrado. 2006. disponível em <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/13151>>. Acesso em 26jul2010.
- 37 SILVA, S. J. **Sindicalismo do setor público nos anos 90: persistência da lógica do conflito**. Tempo da Ciência 24, 2º semestre 2005, pp. 123-143. Disponível em <[200.201.8.27/index.php/tempodaciencia/article/download/450/365](http://200.201.8.27/index.php/tempodaciencia/article/download/450/365)> Acesso em 26jul2010.
- 38 YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICES**

### Apêndice 1 - Roteiro de entrevistas para os dirigentes do sindicato

Contextualização	1- O que é o sindicato? Qual é a sua função?
	2- Há quantos anos você atua no movimento sindical no serviço público? Sentiu mudanças na relação de trabalho?
	3- Quais são as ações que estão sendo desenvolvida pelo sindicato?
	4- Você percebeu mudanças na forma do Governo negociar nos últimos anos?
Poder de influência do sindicato:	5- Você acredita que o sindicato tem influência na atuação dos seus afiliados, nos processos de trabalho?
	6- Como você vê o poder de influência do sindicato nas atividades de trabalho dos afiliados?
	7- O sindicato exerce seu poder de influência para viabilizar os acordos feitos nas negociações coletivas? De que forma?
Participação	8- Como você vê a participação dos colegas nas Assembléias da categoria?
	9- Em que período você acredita que a participação é mais efetiva dos afiliados ao sindicato? Qual a diferença?
Verificação das formas como o sindicato repassa (ou) os compromissos celebrados na MNNP, na última negociação.	10- Você conhece a Mesa Nacional de Negociação Permanente-MNNP? sabe como ela funciona?
	11- O sindicato repassou para os seus afiliados os compromissos assumidos pela categoria na última negociação coletiva de trabalho 2007/2008?
	12- Como são os canais de comunicação do sindicato com seus afiliados? OU: qual sua avaliação sobre os canais...
	13- Você conhece os compromissos assumidos pela categoria na última negociação coletiva de trabalho? Quais?
Efeitos da negociação no trabalho.	14- Você entende que a última negociação teve resultado bom ou ruim para a categoria?
	15- Você percebeu se a última negociação afetou a produtividade dos profissionais da categoria?
	16- O sindicato atuou de que forma para trazer os efeitos da negociação para a atuação dos profissionais da categoria?

## Apêndice 2 - Roteiro de entrevistas para os afiliados do sindicato

Contextualização	1- Há quanto tempo está no serviço público? E no atual cargo?
	2- Você é filiado ao sindicato há quanto tempo?
	3- Qual a importância do sindicato?
Representatividade	4- Qual deve ser o papel do sindicato? Como ele deve atuar? Avalie essa expectativa em relação ao que você percebe a respeito da atuação do seu sindicato.
	5- Como você vê a atuação do sindicato nas negociações?
	6- Você percebeu mudanças na forma de trabalhar nos últimos anos? Você acha que o sindicato tem uma relação direta com essa mudança?
Poder de influência do sindicato:	7- Você se sente representado pelo sindicato?
	8- Você acredita que o sindicato tem influência na atuação dos seus afiliados nos processos de trabalho?
	9- Você sente a influência do sindicato nas suas atividades de trabalho? Quais e como?
Participação	10- Você segue (ou seguiria) as orientações do sindicato em relação à produtividade no trabalho? Houve alguma orientação nesse sentido?
	11- Como você vê a participação dos colegas nas Assembléias da categoria?
	12- Existe algum período em que você acha que a participação/ atuação dos sindicalizados é mais efetiva?
Verificação das formas como o sindicato repassa (ou) os compromissos celebrados na MNNP, na última negociação.	13- Como é a sua participação?
	14- Você conhece a Mesa Nacional de Negociação Permanente-MNNP? sabe como ela funciona?
	15- Você conhece os compromissos assumidos pela categoria na última negociação coletiva de trabalho? Como tomou conhecimento (pois ele pode ter participado, lido no jornal do sindicato, só tomou conhecimento no contracheque ou conversando com um colega... - )
	16- O sindicato repassou para os seus afiliados os compromissos assumidos pela categoria na última negociação coletiva de trabalho 2007/2008?
Efeitos da negociação no trabalho.	17- Como são os canais de comunicação do sindicato com seus afiliados?
	18- Você entende que a última negociação teve resultado bom ou ruim para a categoria?
	19- Você percebeu algum reflexo da última negociação na produtividade dos seus colegas de trabalho?
	20- Isso afetou a sua motivação ou produtividade no trabalho?