

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

Luiz Roberto Moselli

**A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO
ESTRATÉGICO NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL NA SECRETARIA DE
RECURSOS HUMANOS**

Porto Alegre

2010

Luiz Roberto Moselli

**A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO
ESTRATÉGICO NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL NA SECRETARIA DE
RECURSOS HUMANOS**

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

**Orientador: Prof. Doutor Ivan Antônio
Pinheiro**

Porto Alegre

2010

Luiz Roberto Moselli

**A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO
ESTRATÉGICO NAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL NA SECRETARIA DE
RECURSOS HUMANOS**

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

Aprovado em de de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. (colocar nome do professor integrante da banca)

Prof (colocar nome do professor integrante da banca)

AGRADECIMENTOS

Ao Governo Federal, por meio da Secretária de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – SRH/MPOG, pois, maior do que o investimento financeiro em oportunizar este curso, foi a ousadia em inaugurar a formação, a qualificação e a valorização dos servidores na prática democrática da negociação coletiva.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e seu corpo docente, pela excelência na qualidade do conteúdo e no desafio de formar uma parcela de servidores públicos num tema inovador.

À gentileza dos entrevistados, e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a construção deste trabalho, muito obrigado!

Epígrafe

Uma das melhores formas para se falar e/ou escrever sobre algum assunto é ter a oportunidade de vivenciá-lo, mesmo que seja no campo da observação e das conversas.

Esta monografia foi escrita entre os saguões dos aeroportos e quartos de hotéis nas diferentes capitais do País durante a realização de um trabalho junto as Universidades e Institutos Técnicos Federais, denominados Institutos Federais de Ensino - IFEs.

As IFEs representam um grande percentual dos órgãos públicos federais e possuem atividade vital e estratégica para o desenvolvimento do País. É imensamente recompensador ser testemunha daquilo que alguns Reitores classificam como revolução na Educação do País, com ensino de altíssima qualidade; a expansão das Universidades e dos Institutos Federais; reformas, ampliações e construção de novos *campus*; ampliação-duplicação da quantidade de vagas e de cursos; interiorização do ensino; criação de cursos que coadunam com o desenvolvimento local; democratização do acesso às universidades e aos cursos técnicos; enfim, o “desencastelamento” e a abertura das instituições públicas de ensino para a população é um (e somente um) dos maiores exemplos da importância das políticas públicas.

Políticas públicas essas implantadas por um Governo e pelo conjunto de servidores públicos que mudam a concepção de máquina pública para instituições que servem à população. A aposta na democratização do Estado, na ampliação dos serviços públicos e na valorização dos servidores passa pela Política de Recursos Humanos do Governo Federal, e é no campo do debate, das negociações, da explicitação dos conflitos que surge a construção coletiva de um serviço público mais justo, mais amplo e de melhor qualidade à população.

Que as mesas sejam fartas de debates, que as divergências temperem os consensos e que a solução dos conflitos sacie as partes do todo para que as políticas públicas de interesse coletivo alimentem com respeito e sejam revertidas em serviços públicos de qualidade e dignidade a todos os cidadãos.

*“Não deixe portas entreabertas.
Escancare-as ou bata-as de vez.
Pelos vãos e brechas e fendas,
Passam apenas semiventos,
meias verdades e muita insensatez”.*

Flora Figueiredo

RESUMO

O objetivo deste trabalho é demonstrar como a Negociação Coletiva contribui para a construção de Políticas Públicas de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal, por meio da experiência da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – SRH/MPOG. A melhoria advinda da Negociação Coletiva, neste trabalho, ocorre mediante a pesquisa qualitativa e quantitativa ao adotar a estratégia de pesquisa exploratória, com base teórica nos registros das negociações, abrangendo acordos coletivos assinados, resultados obtidos, estudos e publicações, bem como eventuais normatizações, ações implementadas, entrevistas e questionários. A demonstração dos resultados através da recomposição da força de trabalho, reestruturação das carreiras públicas federais, recomposição salarial, tratamento dos conflitos e melhoria das condições para melhor prestação dos serviços públicos, buscaram a efetivação das Políticas de Gestão de Pessoas. Além disso, é importante enfatizar as tentativas em superar o desafio de consolidar e institucionalizar a prática da Negociação Coletiva como instrumento de Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal e de democratização das relações do trabalho. Sendo assim, espera-se que o resultado final deste trabalho propicie visão estratégica da Negociação Coletiva e a conscientização do seu papel no processo de construção de políticas de Gestão de Pessoas, além do registro histórico das etapas, dos resultados alcançados, das políticas implementadas e do fortalecimento dessa prática.

Palavras-chave:

Negociação Coletiva

Gestão de Pessoas

Democratização das Relações de Trabalho

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - Evolução do Conceito de Governo.....	15
QUADRO 2 – Resumo Histórico da Administração Pública Brasileira.....	18
FIGURA 1 – Gráfico da Evolução da Força de Trabalho na Administração Pública Federal	51
FIGURA 2 - Gráfico de Evolução dos Termos De Acordos Assinados	52

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Quantitativo de Servidores Públicos na Administração Pública Federal.....	50
TABELA 2 – Comparativo da Força de Trabalho.....	51
TABELA 3 – Negociações Coletivas Regulamentadas.....	54
TABELA 4 – Resultado das Negociações sobre as Carreiras – 2007-2008.....	54
TABELA 5 – Percentual da Despesa de Pessoal em Relação ao Produto Interno Bruto - PIB	55
TABELA DO ANEXO – Evolução Salarial e das Carreiras	63

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	14
1.1 Conceitos de Governos.....	14
1.2 Perspectiva Histórica da Administração Pública Brasileira.....	17
1.3 Gerencialismo do Estado Brasileiro.....	19
1.4 O Novo Posicionamento do Estado.....	21
1.5 Políticas Públicas.....	23
1.6 A Gestão de Pessoas na Administração Pública.....	24
1.7 Gestão Participativa.....	27
1.8 A Negociação Coletiva na Administração Pública.....	29
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	36
3.1 A IMPLANTAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL – 2003-2006	36
3.1.1 Histórico da Implantação da Negociação Coletiva na Administração Pública Federal – 2003-2006.....	37
3.1.2 A Negociação Coletiva no Contexto Mais Recente – 2007 – 2010.....	42
3.1.3 Avaliação do Processo de Negociação Coletiva na Conferência de Recursos Humanos.....	48
3.2 ANÁLISES DOS DADOS E RESULTADOS.....	49
3.2.1 Dimensionamento e Resultados das Negociações Coletivas.....	49
3.2.2 Impacto Financeiro dos Acordos Assinados – 2008 A 2010.....	54
3.3 RESULTADOS QUALITATIVOS: A NEGOCIAÇÃO COLETIVA PARA ALÉM DAS MESAS DE NEGOCIAÇÃO.....	56
3.3.1 A Conferência de Recursos Humanos.....	56
3.3.2 A Negociação Coletiva como Instrumento Estratégico nas Políticas de Recursos Humanos.....	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	61
ANEXO 1 – RESULTADO DAS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS.....	63
ANEXO 2 – PADRÃO DO QUESTIONÁRIO.....	71
ANEXO 3 – RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS.....	72
QUESTIONÁRIO A.....	72
QUESTIONÁRIO B.....	73
QUESTIONÁRIO C.....	74
QUESTIONÁRIO D.....	75
QUESTIONÁRIO E.....	76

INTRODUÇÃO

A construção de um Estado Democrático, de fato e de direito, é (em maior parte) materializada pelos programas, projetos e ações de Governo por meio da máquina estatal e, ainda, essa máquina é constituída por servidores públicos que elaboram e executam essas ações. Assim, não há como ignorar a importância das políticas de gestão de pessoas para a Administração Pública Federal.

A Secretaria de Recursos Humanos - SRH, subordinada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG é a responsável pelo desenvolvimento das Políticas de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal, atuando como órgão central perante os demais órgãos do Governo Federal, denominado Sistema de Pessoal Civil¹. A SRH estruturou suas políticas em 5 eixos:

1) **Democratização das relações de trabalho:** apesar de transversal a todas áreas e políticas da SRH, dialogam com maior ênfase a este eixo, a OUVIDORIA e a DERET – Departamento de Relações do Trabalho, por meio da Coordenação Geral de Negociação e Relações Sindicais;

2) **Diretrizes de carreiras:** por meio da Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas e do DERET – Departamento de Relações do Trabalho, no que tange à Coordenação Geral de Carreiras e Análise do Perfil da Força de Trabalho;

3) **Gestão por competência e avaliação de desempenho:** insere-se, com maior grau de participação, o DERET, por meio da Coordenação Geral de Avaliação de Desempenho e da Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas;

4) **Saúde, previdência e benefícios do servidor:** em total consonância e com grande ênfase na preservação da saúde dos servidores, encontra-se o DESAP – Departamento de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor; e

5) **Sistemas e processos em gestão de pessoas:** com o intuito de proporcionar maior evidência para a eficiência e eficácia dos processos e sistemas, destacam-se o DESIS –

¹ Sistema de Pessoal Civil – SIPEC foi criado pelo Decreto n. 67.326/70, e constituído por todos os Órgãos da Administração Pública Federal Executivo, ou seja, ficam excluídos os Poderes Legislativo e Judiciário e as Forças Armadas.

Departamento de Administração de Sistemas e Informações de Recursos Humanos e a AUDITORIA de Recursos Humanos.

Apesar das atribuições e características de cada departamento e coordenação, esses são orientados e permeados, em maior ou menor grau, pelo eixo central que é a **Democratização das Relações no Trabalho**, tendo com instrumento estratégico a negociação.

Considerando que a prática da Negociação Coletiva na administração pública brasileira é recente e pouco consolidada e, principalmente, que essa prática está condicionada, ainda, à vontade e posicionamento do Governo perante sua atuação para o fortalecimento de um Estado Democrático, esta monografia tem como foco pesquisar e analisar os resultados obtidos desde a implantação da Mesa Nacional de Negociação Permanente no Governo Federal, sistematizando os resultados alcançados, seus reflexos e demonstrando a importância e o papel da Negociação Coletiva no desenvolvimento e implantação das Políticas de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal.

Configura-se como maior problema a vulnerabilidade institucional dessa prática, que infelizmente, não é condição para a gestão da administração pública, pelo menos ainda não, pois dela depende, em maior parte, da vontade do governante e seus representantes políticos em abrir o espaço para debates e negociações.

Mesmo considerando a legitimidade da organização sindical e das reivindicações, e ainda, por maior que sejam as pressões por parte dos sindicatos, quando não há interesse de diálogo, as negociações não prosperam, e, quando ocorrem, atendem tais reivindicações de forma pontual e até clientelista, desqualificando todo o processo da Negociação Coletiva, além de tornar os sindicatos dependentes e enfraquecidos e por vezes cooptados ou isolados da administração pública.

Com a abertura do espaço para negociação pela Administração, o curto histórico demonstra que os resultados das últimas mesas focaram mais na recomposição salarial, em razão da defasagem, e na reestruturação e criação de novas carreiras para atender as demandas de um Estado mais voltado para prestação de serviços de qualidade à população.

Apesar da prática da negociação coletiva no serviço público federal ter sido introduzida recentemente, diversos acordos coletivos foram assinados, sendo que a maioria deles encontra-se vigente. Vale ressaltar que, mesmo no momento de crise mundial, houve

cumprimento dos acordos assinados e os aumentos foram mantidos, legitimando todo o processo de negociação.

No entanto, a negociação coletiva não acontece sem propósito ou de forma descolada das demais políticas da Administração Pública. A **Democratização das Relações de Trabalho** é o eixo central na construção das Políticas de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal, e busca vencer os seguintes desafios:

- Manutenção e no fortalecimento do espaço da negociação coletiva, independente de vontade política;
- Amadurecimento das discussões, seja por parte dos sindicatos, seja por parte da Administração, pois a negociação coletiva não consiste num simples ato de reivindicar e receber: a construção e o comprometimento devem começar a fazer parte desse processo;
- Apropriação e na valorização dessa prática e desse espaço por parte dos servidores públicos;
- Qualificação dos debates, extrapolando as questões salariais e possibilitando a discussão e construção das demais políticas públicas de Estado.

Nesse contexto, a pesquisa sobre a prática das Negociações Coletivas da Administração Pública Federal buscou resgatar o histórico dos resultados das negociações e trazer reflexões sobre os desafios elencados para que o processo de **Democratização das Relações de Trabalho** não seja comprometido, trazendo prejuízo a tudo que já se conquistou, tanto por parte dos servidores, como da administração pública e principalmente, por parte da população que é alvo principal na ampliação e melhoria na prestação de serviços públicos.

Diante da situação exposta, tem-se como questão de pesquisa, como consolidar e institucionalizar a prática da negociação coletiva como instrumento na construção de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal.

O objetivo geral visa demonstrar como a negociação coletiva pode contribuir na construção da Política de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal elaborada pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – SRH/MPOG.

Para que o objetivo geral seja alcançado, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Registrar as negociações coletivas que ocorreram, as carreiras atendidas e os resultados alcançados;
- 2) Analisar a efetiva contribuição da negociação coletiva na Política de Gestão de Pessoas da Secretaria de Recursos Humanos da Administração Pública Federal.

A relevância desta pesquisa está em promover reflexão sobre a oportunidade do processo de negociação coletiva na construção da Política de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal, bem como sistematizar as informações e os resultados obtidos durante todo o processo.

Essa reflexão nasce do atual contexto e do histórico, baseada nas pesquisas desenvolvidas, demonstrando como esse processo foi implementado no Governo Federal, relatando as dificuldades, os principais desafios, os pontos positivos e negativos, as experiências e a conquista desse importante espaço.

A oportunidade de ampliar a participação dos servidores na construção de políticas públicas é antecedida por um espaço antes inexistente, que num primeiro momento buscou se firmar por meio de toda a demanda reprimida fosse de participação ou de reivindicações. Esse espaço também deve se configurar como uma oportunidade de solução ou minimização de conflitos, e que também pode (e deve) ser propositivo em soluções para as situações adversas.

A relação da democratização nas relações de trabalho sugere mudanças na cultura organizacional do serviço público federal, propiciando espaço mais ampliado nas discussões e contribuições para melhoria dos serviços públicos prestados aos cidadãos. Por outro lado, apresenta o desafio do amadurecimento dos interlocutores, principalmente por parte dos servidores em estabelecer um comprometimento com os resultados a serem alcançados.

Nos últimos anos, a importância das políticas públicas vem gerando resultados positivos no desenvolvimento do País, por meio das macro-políticas sociais, econômicas e de infraestrutura. O Estado precisou atuar mais eficazmente no seu papel de formulador de políticas públicas e de prestador de serviços de qualidade à população. Nesse movimento, houve a busca pela recomposição das forças de trabalho, da melhoria de condições na prestação dos serviços, da recomposição salarial, da reestruturação e criação de carreiras e do

tratamento de conflitos. Todas essas ações foram resultados das negociações coletivas, estimuladas por interesses comuns dos servidores públicos e da Administração.

Em vários países da Europa pós-II Guerra, a negociação coletiva já é prática consolidada, e como um exemplo, na Espanha, a negociação coletiva é prática institucionalizada. Essa constatação foi observada por meio da missão Brasil - União Européia, realizada em Maio/10, cujo objetivo da missão era conhecer os Indicadores de Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. Nas reuniões realizadas em diversos órgãos governamentais ficaram evidenciados os ganhos da discussão nas mesas de negociação coletiva e das decisões do governo espanhol, inclusive os estabelecimentos das metas e indicadores de gestão.

Dessa forma, o maior desafio está em consolidar e institucionalizar a negociação coletiva como uma prática na administração pública federal, para que a mesma não fique refém de possíveis descontinuísmos de políticas governamentais, e este estudo visa demonstrar os avanços obtidos e os reflexos nas Políticas de Gestão de Pessoas implantadas da Administração Pública Federal nos últimos anos.

Para fins deste trabalho, utiliza-se o estudo de caso da experiência vivenciada na Secretaria de Recursos Humanos, por meio da pesquisa documental, coleta das informações e de entrevistas e questionários aplicados a atores do processo de negociação e a gestores de políticas de gestão de pessoas.

O trabalho foi estruturado partindo da visão macro sobre a Administração Pública, aborda o Conceito de Governos, resgatando o histórico da Administração Pública Brasileira, o Gerencialismo do Estado Brasileiro, o Reposicionamento do Estado, as Políticas Públicas, a Gestão de Pessoas na Administração Pública até chegar na Negociação Coletiva na Administração Pública. Nesta pesquisa, buscou-se com esse caminho demonstrar a importância do posicionamento do Estado para abordar o tema desta pesquisa.

Por fim, dada à escassez de publicações desse tema, a presente pesquisa visa dar uma singela contribuição para futuras pesquisas, registrando os resultados da maior experiência vivenciada até o presente momento na administração pública federal, possibilitando uma visão estratégica e sistêmica do processo de negociação coletiva e seus reflexos participativos gerando melhorias nas relações e mudança na cultura organizacional.

1 – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A literatura sobre negociação coletiva na administração pública brasileira é escassa, proporcionalmente às experiências encontradas. Dessa forma, a abordagem partiu de uma contextualização inicial que, à primeira vista, pode parecer exaustiva, mas é fundamental para compreender os fatores que têm incidido nos processos de gestão de políticas públicas no Brasil. Ressalta-se que a abordagem parte de uma visão macro e afunila-se para o objeto de pesquisa.

1.1 - CONCEITOS DE GOVERNOS

Não há como discorrer sobre o tema de negociação coletiva sem antes entender de que Estado se está falando. Desde o início do processo democrático no País e com a Constituição Federal de 1988, o Estado vem passando pela transição de um modelo autoritário para um Estado democrático, porém a herança e resquícios do autoritarismo ainda são presentes na estrutura e na cultura organizacional do Estado. Esse tópico é ponto de partida para contextualizar todo ambiente que propicie a negociação coletiva como um instrumento estratégico de gestão de pessoas.

Por outro lado, apesar do processo de democratização do País e dos princípios da Constituição Federal de 1988, estes não foram suficientes para garantir avanços rumo à democratização das relações de trabalho antes de 2003, pois o modelo de Estado engendrado pelos governantes anteriores, que notoriamente apostaram no conceito de um Estado Mínimo, com conseqüente desmantelamento do aparelho estatal, anulando institucionalmente qualquer ação rumo a Democratização das Relações de Trabalho.

O resgate da capacidade de gestão pública passa pelo reposicionamento e pelo fortalecimento da democratização do Estado. A construção de um Estado Democrático depende, dentre outras políticas, da democratização das relações de trabalho, que é condição básica na concepção de políticas de gestão de pessoas que visem à melhoria dos serviços públicos à população.

Com todas as suas fragilidades o Estado constitui ainda o melhor instrumento de coordenação de esforços sociais que dispomos... As críticas ao tamanho do setor público refletiram no passado recente

uma visão ideológica e conhecimento fragmentado da realidade. Nas palavras de um diretor da École Nationale d'Administration, a famosa ENA, melhorar a produtividade do setor público constitui a melhor maneira de melhorar a produtividade sistêmica de toda a sociedade. (Dowbor et all, 2010).

O quadro abaixo apresenta a evolução dos conceitos de governo, a partir da Administração Pública, passando pelo conceito de Gerenciamento Público mais empresarial, chegando a visão mais moderna denominada Governança Participativa.

Quadro 1 - Evolução do Conceito de Governo

	Administração Pública	Nova Gestão Pública	Governança Participativa
Relação cidadão-Estado	Obediência	Credenciamento	Empoderamento
Responsabilidade da administração superior	Políticos	Clientes	Cidadãos, atores
Princípios orientadores	Cumprimento de leis e regras	Eficiência e resultados	Responsabilidade, transparência e participação
Critério para sucesso	Objetivos quantitativos	Objetivos qualitativos	Processo
Atributos Chave	Imparcialidade	Profissionalismo	Participação

Fonte: UN World Public Sector Report 2005, p.7

O relatório das Nações Unidas de 2005 destaca, de forma particular, a questão da subutilização do potencial humano que existe nas administrações. Observando-se os três modelos, percebe-se que o clássico modelo clássico da Administração Pública evoluiu para o conceito de Nova Gestão Pública, baseado numa visão privatista de gestão e partindo para a evolução mais recente e moderna, a Governança Participativa, baseado numa visão mais pública, com processos mais democráticos e maior participação cidadã. Ressalta-se aqui a

diferença fundamental entre os modelos gerencialista-privatista e participativo-público, no qual o primeiro busca a eficiência autoritária, pelo alto escalão e o segundo busca a eficiência democrática pela base, medindo não só os resultados, mas o processo como um todo.

“O modelo de governança (...) enfatiza um governo aberto e que se relaciona com a sociedade civil, mais responsabilizada e melhor regulada por controles externos e a lei. Propõe-se que a sociedade tenha voz por meio de organizações não-governamentais e participação comunitária. Portanto o modelo de governança tende a se concentrar mais na incorporação e inclusão dos cidadãos em todos os seus papéis de atores interessados (stakeholders), não se limitando a satisfazer clientes, numa linha mais afinada com a noção de “criação de valor público”...”A teoria da governança olha para além da reforma da gestão e dos serviços, apontando para novos tipos de articulação Estado-sociedade, bem como para formas de governo com níveis mais diferenciados e descentralizados”...”A abertura (“openness”) e transparência constituem portanto parte deste modelo emergente”. (UN World Public Sector Report 2005, p.13).

Ainda sobre o conceito de Governança Participativa:

Esta última forma de organização implica que no espaço público a boa gestão se consegue por meio da articulação inteligente e equilibrada do conjunto de atores interessados no desenvolvimento... e supõe sistemas amplamente participativos, e em todo caso mais democráticos, na linha da “governança participativa” além da ampliação da transparência de todos os processos... O novo modelo que emerge está essencialmente centrado numa visão mais democrática, com participação direta dos atores interessados, maior transparência, com forte abertura para as novas tecnologias da informação e comunicação, e soluções organizacionais para assegurar a interatividade entre governo e cidadania... (Dowbor et alli, 2010)

No que tange à curta e eloqüente análise histórica, vale destacar:

Para a nossa discussão no Brasil, estes pontos são muito importantes. Têm a virtude de ultrapassar visões saudosistas autoritárias, e também a pseudo-modernização que colocava um “manager” onde antes tínhamos um político, resultando numa mudança cosmética por cima. É uma evolução que busca a construção de uma capacidade real de resolução de problemas por meio das pactuações necessárias com a sociedade realmente existente. Esta sistematização de tendências mundiais vem dar maior credibilidade aos que tem lutado pela reapropriação das políticas pela cidadania, na base da sociedade, em vez da troca de uma solução autoritária por outra. (Dowbor et all, 2010).

Para concluir este tópico, a negociação coletiva não caberia no contexto da Administração Pública clássica devido ao seu cunho autoritário e excessivamente burocrático; já no conceito da Nova Gestão Pública, mais conhecida e vivenciada no Brasil pelo conceito de Estado-Mínimo, dada seu escopo restrito, deixou para fora entre tantas funções de Estado, os seus recursos humanos, eliminando qualquer possibilidade na democratização das relações de trabalho e ainda, contrariando o principal argumento do conceito sobre o gerencialismo e resultados, pois eliminava o principal ator de execução daquilo que é a essência do Estado; a prestação de serviços à população. Não há serviço prestado sem o servidor público, independente dos avanços tecnológicos, até porque naquela época e ainda hoje, significativa parcela da população ainda não tem acesso à tecnologia. O conceito Governança Participativa é o que mais se aproxima do atual processo de Democratização do Estado Brasileiro, e é no contexto desse Estado que a negociação coletiva se constitui num instrumento estratégico de gestão.

1.2 - PERSPECTIVA HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

No tópico anterior foi apresentada uma visão macro dos conceitos de governos. Já este, visa trazer a discussão para o contexto da Administração Pública Brasileira, resgatando, de forma resumida e simplificada, as principais características de cada modelo dentro da perspectiva histórica.

O quadro a seguir permite uma análise mais facilitada, oferecendo uma visão geral e permitindo aprofundar o entendimento do Estado.

Quadro 2 – Resumo Histórico da Administração Pública Brasileira

MODELOS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
PATRIMONIALISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Existente até 1889; • Mistura do público e o privado; • Corrupção e nepotismo inerentes a esse modelo
BUROCRÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Originário dos nos anos 30. • Idéia de profissionalismo de carreiras, de hierarquia funcional, impessoalidade, formalismo, caracterizando um poder racional legal. • Desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que demandam os serviços, tendo com isso os controles rígidos nos processos.
GERENCIAL Período Militar	<ul style="list-style-type: none"> • Primeiro momento no Brasil com a reforma operada pelo Decreto-Lei 200 de 1967; • Marco na tentativa de superação da rigidez burocrática. • Instituiu os princípios da racionalidade administrativa, do planejamento e orçamento; • As reformas operadas pelo Decreto-Lei nº 200, de 24 de Fevereiro de 1967, não desencadearam mudanças no âmbito da administração burocrática central, permitindo a coexistência de núcleos de eficiência e competências da administração indireta e formas arcaicas e ineficientes no plano da administração direta ou central, com isso o núcleo burocrático foi enfraquecido devido à estratégia do regime militar; • Em meados dos anos 70, foi criada a Secretaria de Modernização, que buscou implantar novas técnicas de gestão, em particular na administração de recursos humanos; • Nos anos 80, foi criado o Ministério da Desburocratização e do Programa Nacional de Desburocratização – PrND, as ações voltaram-se para o combate à burocratização dos procedimentos, depois foram os esforços para conter os excessos da expansão da administração descentralizadas, estimulado pelo Decreto-Lei 200/67, aumentando o endividamento da máquina estatal.
GERENCIAL Transição democrática (1985 - 1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Relaxamento nos esforços da modernização administrativa

(continua)

Quadro 2 – Resumo Histórico da Administração Pública Brasileira

(continuação)

MODELOS	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
GERENCIAL Governo Collor (1990 - 1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Priorização do ajuste fiscal, liberação comercial e privatizações; • Demissões e aposentadorias de um número expressivo de servidores.
GERENCIAL Governo Itamar Franco (1992 - 1994)	<ul style="list-style-type: none"> • A tônica foi a estabilização da economia por meio do Plano Real.
GERENCIAL Governo FHC (1995 – 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma do Estado • Redefinição do papel do Estado; • Deixa de ser responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social; • Transferência de funções essenciais do Estado para o setor privado e nas questões sociais para o terceiro setor; • Privatizações de empresas e patrimônios públicos; • Diferença fundamental na forma de controle, deixa de basear-se nos processos e é orientado a resultados; • Discurso da transparência e melhoria dos serviços públicos • Estabelecimento do Estado-Mínimo.

Fonte: Baseada na Apostila do Curso de Especialização em Negociação Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Disciplina de Estado, Governo e Sociedade, pp.41-70

1.3 - O GERENCIALISMO DO ESTADO BRASILEIRO

O gerencialismo do Estado brasileiro surgiu como resposta aos modelos anteriores. A Reforma do Estado, implementada a partir de 1995, deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, caracterizado como Estado-Mínimo, sob influência do consenso de Washington.

Como Marcel Bursztyn destaca em seu texto:

O debate sobre a eficiência, que tem servido de pano de fundo às teses de redução do Estado, deve estar, portanto, condicionado a dois parâmetros bem claros e diferenciados: por um lado, a busca de um

melhor desempenho, que envolve decisões e técnicas administrativas; e, por outro, a revisão do papel e das funções do poder público. Este último aspecto, que aparece nas pautas de discussão sobre reformas do Estado, não pode ser confundido com o primeiro. (Bursztyn, 1991, p.150)

É imperativo buscar a eficiência do Estado, com métodos, ferramentas e técnicas mais adequadas e modernizadas, o equilíbrio das finanças públicas, a melhoria dos serviços prestados aos cidadãos, a transparência das informações e dos processos, entre outros princípios. Isto é inerente ao papel dos gestores públicos. A função gerencial em qualquer instituição consiste no equilíbrio da utilização dos seus recursos da maneira mais adequada para atingir seus objetivos, de forma mais eficiente e eficaz.

No entanto, acobertado pelo unívoco discurso da eficiência se instalou o Estado Mínimo, e a questão divergente não é a busca do melhor funcionamento da máquina pública, mas sim a opção política por um modelo de Estado.

Não se trata de reducionismo da dicotomia entre Estado Mínimo *versus* Estado Social Democrático (ou conceito de Governança Participativa), nem de posicionamento leviano e descontextualizado, muito menos em desprezar a tentativa no rompimento do Estado Burocrático e os avanços administrativos, porém trata-se em primeiro lugar de questionar a opção pela minimização do papel do Estado e a visão obtusa de monetarismo e cumprimento das metas fiscais; trata-se das consequências dessa omissão do Estado frente às funções essenciais, de elaborador, articulador, fomentador e em vários casos de executor das políticas sociais, econômicas e de infra-estrutura. A crítica é com a postura passiva e à concepção minimalista do Estado.

O professor Luiz Carlos Bresser-Pereira, principal articulador da reforma gerencial do Brasil iniciada em 1995, resalta os equívocos das escolhas conduzidas nos anos 90, manifesta sua discordância em relação as práticas que o governo adotou à época e propõe como alternativa o chamado novo desenvolvimentismo. Bresser-Pereira (2006) destaca que a alternativa constitui-se no tripé macroeconômico; que o governo controle as despesas, que o Banco Central controle a inflação e o equilíbrio da balança de pagamentos e o terceiro, a taxa de câmbio seja administrada para ser mantida competitiva utilizando os controles de capitais, quando necessário. Já no artigo intitulado “Estratégia Nacional de Desenvolvimento”, Bresser

afirmar que “nas democracias modernas, o Estado é o instrumento de ação coletiva das sociedades nacionais, e o governo é sua cúpula dirigente formada de políticos eleitos e de altos burocratas” (Bresser-Pereira, 2004, p.626)

O parágrafo acima e as citações se fazem necessários (apesar de todo valor da obra do Prof.Bresser-Pereira) para reforçar o argumento inicial desse trabalho que tem como condição central a Democratização do Estado, e conseqüentemente a Democratização das Relações de Trabalho. Note que apesar da crítica ao modelo de Estado Mínimo, cujo discurso uníssonos era da eficiência do Estado (reforço o posicionamento e concordância com um Estado mais eficiente) e apesar do novo discurso de desenvolvimentismo, o enfoque continua sendo o aspecto econômico, em momento algum se ressaltam o aspecto social, o fortalecimento do papel do Estado, da participação cidadã e o mais latente, o papel dos mais de 500 mil servidores públicos. Precoce afirmar, mas a busca por uma proposta do Estado deve ser precedida da pergunta: que Estado ser quer? Mais do que isso, a pergunta não pode ser respondida apenas pela “cúpula dirigente do Governo” e é nesse espaço que entra o conceito de Governança Participativa, de Democratização do Estado, pois a resposta à questão de que Estado se quer, pode ser respondido por aquele que não tem saneamento, que não tem acesso à educação e saúde e nem à renda, aquele que não tem acesso à cidadania. A resposta pode ser obtida pela participação dos cidadãos e as respostas técnicas pela participação dos servidores públicos. Construir o Estado deve ir para além das tendências macro-econômicas, respeitando o contexto histórico e a diversidade cultural.

1.4 - O NOVO POSICIONAMENTO DO ESTADO

É fato que a estabilização monetária criou condições para o atual desenvolvimento do País, embora teve exposta toda a fragilidade dessa situação, bastando resgatar os diversos indicadores e o índice do risco Brasil no final da gestão anterior, fragilidade essa que foi sendo substituída pela maior autonomia nacional. Fato também é que a política de estabilização monetária, além da insuficiência no desenvolvimento do País e do abismo nos índices sociais, também gerou amarras que custaram os primeiros anos do atual governo, para enfim abrir o novo ciclo de desenvolvimento do País. O comprometimento com o mercado e a baixa capacidade de gestão herdada, necessitaram de habilidades políticas e técnicas para se desvencilhar aos poucos dessas amarras, num equilíbrio meticuloso de manter a estabilização monetária, retomar a capacidade de gestão do Estado, desenvolver os projetos sociais,

redefinir a política de desenvolvimento, investir na infra-estrutura, articular as políticas de relações internacionais, entre outras.

O rompimento com o modelo adotado nos anos 1990 que deu sustentação às políticas inspiradas no receituário do Consenso de Washington e que garantiu a supremacia de agenda pró-mercado e do Estado Mínimo, deixou de ser uma agenda consensual, passando a ser objeto de crítica acirrada voltada para demonstrar a debilidade das estratégias econômicas calcadas no paradigma neoliberal.

Um novo posicionamento do Estado foi necessário, e mesmo sem lastro para grandes mudanças nos primeiros anos, teve desde o início as ações orientadas para o resgate da capacidade de gestão da máquina estatal, para a democratização do Estado, buscando o desenvolvimento sustentado, considerando a economia, o social e a infraestrutura, além do resgate da autoestima dos cidadãos. Este último pode parecer frágil, mas demonstra a priorização da participação cidadã na construção de um novo País. Com habilidades para conquistar credibilidade, forte atuação nas diversas demandas internas e posicionamento internacional, o Estado brasileiro se posicionou fortalecido interna e externamente.

Oportuno destacar o seguinte trecho:

Cada vez mais, os Estados nacionais tornam-se parte de um sistema de poder de teor supranacional, tornando artificial a rígida contraposição entre fatores externos e fatores internos. Eis porque administrar com maior ou menor autonomia a inserção do país no sistema internacional não requer apenas de capacitação técnica das elites de alta qualificação, mas depende fundamentalmente de opções políticas mais ou menos comprometidas com a defesa da soberania e do fortalecimento do poder de negociação dos governos nacionais.
(Diniz,2006)

No auge do Neoliberalismo, Celso Furtado, em livro publicado em 1992, já ressaltava que: “Conquistar posições favoráveis no jogo do poder internacional implica na alta capacidade de gestão do Estado, ao contrário do que seguem advogando os defensores do Estado Mínimo”.
(Diniz,2006)

A partir de 2006, o cenário externo passou a apresentar sinais desfavoráveis sob os efeitos da turbulência econômico-financeira desencadeada pelo comportamento da economia dos Estados Unidos. Entretanto, a economia brasileira foi menos abalada, revelando menor vulnerabilidade externa do que nos anos 90 e nos primeiros anos da atual década, sendo inclusive bem avaliada pelas principais agências de classificação de risco. Ademais, os juros internos continuaram sua trajetória descendente, mesmo num contexto de aperto da política monetária em escala mundial.

Esse novo posicionamento permitiu ao Governo, a implantação das políticas públicas que permitisse o desenvolvimento do País de maneira integrada, constituída pelo tripé do desenvolvimento econômico, social e de infraestrutura, por meio de políticas integradas e articuladas, tanto na própria esfera federal entre os órgãos envolvidos quanto nas esferas estaduais e municipais.

1.5 - POLÍTICAS PÚBLICAS

Políticas públicas constituem a materialização da ação do Estado. Na condição de conjunto de processos formais e informais que expressam relações de poder e se destinam à resolução pacífica dos conflitos e demandas da sociedade, as políticas assumem dimensão pública por estarem revestidas da autoridade soberana do Poder Público. (Magalhães & Sousa, 2005)

Valéria Salgado, em seu artigo “Avaliação da Capacidade de Governo de Implantação de Política Pública”, destaca que as políticas públicas viabilizam o modelo de Estado, e no Brasil, essa é uma capacidade ainda em construção, visto que o recente processo de redemocratização nacional, ainda em curso, somente agora começa a deixar mais nítidos os contornos do modelo federativo-democrático desenhado para o Estado Nacional.

Do ponto de vista econômico, mencione-se os efeitos das políticas de ajuste fiscal adotadas no País, nos últimos vinte e cinco anos, que afetaram negativamente a capacidade governamental de planejamento e implementação das políticas setoriais, além de haverem praticamente conduzido o Governo a adotar o modelo descendente de planejamento, em função da disponibilidade de financiamento e não

da necessidade de atendimento. O uso dos mecanismos de contingenciamento orçamentário e da cassação da autonomia financeira dos órgãos e entidades prestadores de serviços públicos diretamente ao cidadão, inclusive das receitas próprias por eles auferida, inviabilizou a capacidade dos gestores de elaborar planejamentos de longo prazo e a autonomia na gestão e aplicação dos recursos públicos. (Magalhães & Sousa, 2005)

As políticas públicas vêm ganhando maior adesão e capilaridade nacional, fortalecendo a federalização do Estado, buscando articulação com os três níveis de governos e com os Órgãos Governamentais, por meio da matricialidade e maior integração das ações, porém apesar dos avanços, o desafio está na maior inserção da participação cidadã.

Dessa forma, a Política de Gestão de Pessoas está condicionada à democratização do Estado, e como tema desse trabalho, a negociação coletiva é um instrumento estratégico na elaboração dessa Política, como será apresentada adiante.

1.6 - A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O processo de Gestão de Pessoas é um dos que tem buscado maior evolução nos últimos anos, saindo do recente Departamento Pessoal que se limitava a folha de pagamento e questões documentais e burocráticas (devidas) na relação com o servidor/funcionário, passando (e estando) no chamado Recursos Humanos que amplia a visão para programas e que atualmente já se elabora políticas e está em transição para a Gestão de Pessoas que visa, além de basear-se em políticas de gestão de pessoas, efetivar-se como área estratégica, de fato.

Independente da nomenclatura está evidenciado que a gestão de pessoas tem reflexo direto com o resultado da prestação de serviços e esta depende de ações sistêmicas, quer seja da remuneração, da carreira, da saúde e condições de trabalho, da sua capacitação e desenvolvimento, da resolução dos conflitos inerentes à relação do trabalho, da sua participação, valorização e comprometimento.

É por meio da gestão de pessoas que as organizações são constituídas, alcançam seus objetivos e cumprem seu dever social. (Zanelli et ali, 2008)

A bibliografia encontrada é, na sua maioria, baseada na gestão de pessoas da administração privada, o que não deve ser considerado como excludente. Felizmente tem aumentado a quantidade dos trabalhos de gestão de pessoas para administração pública, porém ainda carece de amadurecimento e maior experimentação.

Consideradas as relevantes diferenças entre o setor privado e público, é necessário fatiar ainda mais o escopo administração pública. Falar em administração pública é falar de muitas instituições dentro de outras, ou seja, o fato de uma experiência ser exitosa em determinado órgão não assegura que em outro de característica diferenciada também alcance êxito.

Há muitos consensos nos materiais encontrados, dentre eles, o de que é fundamental levar em conta os objetivos estratégicos e a cultura organizacional. No entanto, algumas opiniões que generalizam a administração pública são parciais e insuficientes de aplicação plena. As experiências e a implantação das ações possibilitarão a lapidação das teorias, e certamente gerarão novas pesquisas.

A gestão de pessoas na administração pública é um processo que tende a caminhar por duas vias, da acadêmica e da prática, uma rumando ao encontro da outra, sendo que o processo prático será muito mais assertivo e efetivo se for elaborado e implementado de forma negociada e participativa.

A abordagem da Gestão de Pessoas apresenta princípios que podem ser universais. No entanto, deve levar em conta o contexto e o tipo de organização específica em que irá desenvolver essa gestão.

Apesar de não ser excludente, seria um grande engano se limitar a utilizar as experiências e teorias da administração privada, pois ao se tratar da Administração Pública, e ainda mais da amplitude do modelo brasileiro; estar-se-á abordando uma organização composta por diversas outras organizações de naturezas diferenciadas, com uma complexidade incomparável. Cabe ressaltar o tamanho continental do País, as diferenças culturais, a existências dos três poderes; Executivo, Legislativo e Judiciário, as três esferas governamentais; Federal, Estadual, Municipais, além das grandes diferenças entre as administrações diretas e indiretas, empresas públicas e autarquias e ainda, as centenas de carreiras existentes e a amplitude dos serviços prestados. Toda essa estrutura regida por um arcabouço legal complexo, o recente processo de redemocratização do País e ainda, a grande dependência do um cenário externo fortemente influenciador.

No cenário geral das relações de trabalho, a intensidade e frequência das rupturas e mudanças não têm precedentes na história das organizações, atingindo a cultura organizacional e os métodos de trabalhos e ainda, fortemente influenciados pelas exigências externas, seja do mercado, seja social. Além disso, com o dinamismo da tecnologia de informação, as formas de trabalho são reinventadas cotidianamente. Considerando isso, na Administração Pública, devido à estrutura pouco flexível e legalista e ainda o aspecto cultural peculiar, essas mudanças geram conflitos ainda maiores.

Sandro Bergue ressalta que a gestão de pessoas historicamente tem sido tratada mais na dimensão econômica e financeira, ou seja, mais como despesa de pessoal do que efetivamente de gestão de pessoas. O Autor defende que o planejamento estatal deve integrar a gestão de pessoas com os objetivos globais e setoriais, especialmente na definição de programas e metas de gestão.

...o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do Planejamento Estratégico da Organização (Ente ou órgão público). Deve transcender o enunciado de intenções, e avançar para efetiva ação orientada para a consecução dos correspondentes objetivos, de tal forma que restem legitimadas as diretrizes balizadoras do planejamento estratégico afeto à gestão de pessoas. Esse vetor componente do planejamento estratégico deve contemplar, no mínimo: 1) Valores institucionais relativos à gestão de pessoas; 2) Cenários atual e futuro de atuação do órgão ou ente público; 3) Diretrizes gerais das políticas de: a) Dimensionamento de necessidades de pessoas; b) Treinamento e desenvolvimento de pessoas; c) Remuneração e incentivos; d) Atuação e integração social... (Bergue,2005)

Por outro lado, a adoção de metodologias de integração participativa e do trabalho em equipe (gestão do clima, das relações e dos conflitos) e a abertura para os espaços para a negociação (novos modelos de negociação trabalhista) são tendências apontadas por especialistas em Gestão de Pessoas.

Segundo Valéria Salgado, a análise das experiências de gestão sistêmica da implantação de políticas públicas demonstra que o processo de transmutação do modelo burocrático, centralizador, hierárquico e autoritário de atuação estatal para modelos abertos, cooperativos, baseados em relações negociais e sujeitos ao controle social são lentos, em função de

afetarem, na base, as estruturas de poder vigentes nos setores estatais; por demandarem mudanças comportamentais e culturais que implicam em uma verdadeira “reinvenção” no conceito de autoridade pública e nos papéis e por exigirem novas qualificações das instituições públicas, em direção à aquisição de habilidades de concertação, de gestão da informação; de planejamento sistêmico, dentre outras.

No contraponto das relações de trabalho do modelo autoritário, o modelo democrático busca a explicitação dos conflitos para a busca das soluções, a implantação da negociação coletiva como instrumento permanente de gestão e construção participativa e negociada da política de recursos humanos. Patrícia Cruz destaca:

No universo da administração pública, a abordagem democrática e a dimensão estratégica do Desenvolvimento de Recursos Humanos(DRH) se relacionam de imediato com as questões da representatividade e da legitimidade da ação governamental, quando são considerados aspectos como a decisão sobre a coisa pública ou a consequência social do desempenho organizacional. Seja pela natureza das suas funções, seja pela sua própria dimensão o serviço público pode ser, no Brasil, um estimulador da democracia na sociedade, a depender da perspectiva que oriente o seu desempenho... ...a falência da orientação econômica do desenvolvimento humano e a percepção de novas premissas públicas e sociais que as organizações brasileiras precisam levar em conta.... (Cruz, 2010)

Orientado por valores democráticos e com políticas de gestão de pessoas mensuradas em ações e objetivos incorporados ao planejamento estratégico da organização, a Gestão de Pessoas na Administração Pública poderá contribuir para a construção de ponto de identidade entre administração pública, seus servidores e a sociedade civil brasileira, posicionando a estrutura administrativa governamental na sua melhor condição de prestação dos serviços públicos.

1.7 - GESTÃO PARTICIPATIVA

Neste tópico, reforça-se o modelo e a conduta da gestão pública, buscando coerência com o posicionamento da opção de um Estado Democrático, de fato e de direito, permeados em seu modo de fazer, princípios participativos e de construção coletiva.

Aliada ao tema da pesquisa, a Gestão Participativa substitui os tradicionais estilos de administração de pessoas, abrindo espaço para maior interação e cooperação mútua, exigindo, de todos os atores, maior habilidade e dedicação nas suas atitudes e comportamentos; perguntas, respostas, trocas de informações, formação, envolvimento, convencimento, confiança, entre outros; o que é isto senão uma negociação? Seja individual ou coletivo, o ato de negociar parte de pressupostos de vontades e intenções, seja de tratar de conflitos, seja de colaboração e valorização.

A Gestão Participativa, segundo alguns autores, também estabelece uma relação de mudança comportamental e motivacional e conseqüentemente ocorrerá mudança na cultura organizacional.

Conforme *Acetta et all (2006)*, destaca-se que de uma forma mais abrangente, a administração participativa pode ser definida como valorização da participação das pessoas no processo de tomada de decisão e solução de problemas. Acrescenta-se aqui que a participação necessariamente não precede do condicionamento de um caráter deliberativo, sobretudo na administração pública onde as decisões são condicionadas a diversos aspectos, sejam legais, orçamentários, políticos, que envolvem capacidade técnica e temporal, enfim, reforço que a participação é um espaço de elaboração por excelência. Nota-se o aumento desses espaços, alguns são deliberativos, outros consultivos, existem os espaços de elaboração, de prestação de contas, de consultas públicas, bem como os espaços para tratamento dos conflitos. É fundamental cada um desses espaços de participação ter definição clara do seu papel e autonomia.

Alguns autores entendem as experiências participativas no setor público como uma possibilidade de intervenção consciente e criativa dos servidores num rompimento com a cultura de submissão, uma forma de adquirir conhecimentos que os habilitem para o exercício da democracia em vários níveis. (*Acetta et all, 2006*)

Nos modelos administrativos convencionais há pouco ou nenhum espaço para a participação e o conceito de gestão participativa implica no redesenho das estruturas organizacionais, além dos processos de trabalho, normas e procedimentos, porém precedida pela vontade dos agentes públicos/dirigentes máximos da organização de tornar a Gestão Participativa.

Por fim, com a Gestão Participativa poderão aflorar situações antes ocultadas e repreendidas, sendo natural a exposição dos conflitos nas relações de trabalho e é nesse aspecto que a negociação torna-se um instrumento e um espaço para o tratamento de conflitos.

1.8 – A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

A contextualização dos tópicos anteriores se fez necessário para esclarecer que o processo de negociação coletiva está condicionado ao modelo de Estado adotado. Trata-se de uma opção exata do querer ou não a democratização das relações de trabalho, pois é um caminho sem volta. A negociação coletiva é instrumento desse posicionamento, e dela deriva toda condução dos processos e das diversas relações do Estado.

As relações de trabalho no Brasil têm, por origem e marca histórica, o autoritarismo. Pesa sobre a sociedade brasileira a ignomínia da escravidão. Foi sob o jugo do açoite que se desenvolveu a exploração da força de trabalho ao longo de todo o período colonial até o final do Império. (Alves et all, 2008)

O ato de negociar é precedido de uma vontade das partes de estabelecerem o diálogo e deve, sempre, preceder quaisquer ações mais efetivas, pois se torna um espaço de mediação e de tratamento de conflitos. Esse espaço pode se estender para um espaço de elaboração de propostas de políticas públicas, com regras previamente definidas.

Até recentemente, a relação entre pessoas e organizações era considerada antagônica e conflitante, pois os interesses eram opostos. Atualmente, já se preconiza a relação do “ganha-ganha”. Esta solução, de acordo com Chiavenato(1999), requer negociação, participação e sinergia de esforços.

A negociação coletiva na administração pública brasileira, independente da esfera governamental, é um assunto recente, com experiências pontuais, com destaque para a área da Saúde que se referênciam como experiência consolidada e que produziu a maior base bibliográfica do tema.

Por outro lado, apesar da negociação coletiva do setor privado estar constituída e de possuir experiências e práticas consolidadas, esta não serve de base para a negociação coletiva do setor público, dada a diferença dos contratos de trabalho e de todo o contexto histórico e da

complexidade inerente a sua função, uma vez que não envolve apenas o tradicional conflito entre capital e trabalho, patrão e empregado, mas para, além disso, estão envolvidos os interesses de toda a coletividade, dos usuários dos serviços. Acrescenta-se a isso que a diversidade de carreiras existentes na administração pública e a dispersão física dos servidores em diversos prédios e localidades do País dificultam o processo de negociação.

Alves et alli (2008), de forma competente, contextualizaram uma síntese da Negociação Coletiva na Administração Pública Federal Brasileira, apresentando um breve histórico das relações de trabalho no Brasil, por meio do posicionamento de um estado democrático tendo a negociação coletiva como um instrumento fundamental para democratização das relações de trabalho.

O referido artigo, base desse tópico, parte da abordagem histórica, destacando que o sistema de relações do trabalho não se fundou num diálogo social, pois teve a intervenção direta e autoritária do Estado que fortaleceu apenas as relações diretas entre capital e trabalho e enfraqueceu as discussões de contratações coletivas e políticas públicas. Apresenta ainda, uma abordagem nas seguintes dimensões:

a) **quanto à dimensão político-institucional**, o arcabouço legal, apesar de ser reconhecida como direito laboral coletivo pela Organização Internacional do Trabalho, bem como pela Constituição Federal de 1988, por meio do artigo 8º, em relação aos servidores públicos, apesar de ter instituído o à livre associação sindical e o instrumento de greve, manteve-se omissa quanto à negociação coletiva, que segundo os atores, formam um tripé indissociável.

b) **quanto à importância da institucionalização de um sistema permanente de negociação**, por meio da citação do estudo minucioso de *MELISSA DEMARI*, é defendido que um sistema permanente de negociação apóia-se em princípios e garantias constitucionais tais como da: legalidade, moralidade, impessoalidade ou indisponibilidade do interesse público, da eficiência, participação, publicidade e liberdade sindical. Os atores propõem que o sistema conte com os seguintes pressupostos na composição do ambiente negocial:

- I. reconhecimento da legitimidade dos conflitos e dos interesses que eles envolvem;
- II. participação dos diretamente interessados:
 - Governante como agente político e gestor público;
 - Sindicatos e entidades de classe do funcionalismo;

- Sociedade em nome dos interesses de cidadãos e usuários.

III. garantia de amplo espaço de liberdade e de autonomia das partes, inclusive quanto ao exercício do direito de greve;

IV. caráter permanente e eficácia do processo;

V. normatização de procedimentos para a defesa de pleitos e debates de propostas;

VI. instituição de mecanismos de apoio, tais como mediação, organização nos locais de trabalho e acesso à informação para promover equilíbrio interpartes no processo de correlação de forças.

c) **a negociação coletiva como instrumento estratégico de gestão**: segundo as ponderações de Braga (2007), para quem:

Nunca é demais repetir que a eficiência administrativa está intimamente relacionada à capacidade de gerenciamento de conflitos de interesses, dentre os quais se situam os conflitos do trabalho. Posto de outra forma, conflito não administrado transforma-se, com frequência, em ineficiência e em confrontos... ..Tal exacerbação de conflitos costuma causar prejuízos generalizados, mas é evidente que penaliza mais os setores menos favorecidos da sociedade....(Braga, 2007).

Dessa forma, é contraditório e antagônico falar em eficiência no serviço público sem reconhecer ou levar em consideração e tratar os conflitos inerentes às relações de trabalho.

O tratamento dos conflitos nas relações de trabalho emana do posicionamento político da competência e de recursos para propiciar um ambiente minimamente favorável, como bem destacado por Demari (2007):

A democratização das relações de trabalho é condição e caminho para gerar novos padrões de compromisso no aparelho do Estado posto que "a valorização dos servidores, mediante a instituição de canais de comunicação que possibilitem a melhoria de suas condições de trabalho, contribui para a formação de um "espírito do serviço público" e de uma "moral profissional" da categoria, ambos capazes de superar a apatia e indiferença que a vêm dominando nos últimos anos e contribuindo para o notório desmonte dos serviços públicos. (Demari, 2007)

d) **a negociação coletiva como alternativa a greve e à exacerbação dos conflitos:** para estudiosos do assunto e alguns juristas, é consenso que a negociação coletiva deve ser um estágio que anteceda o recurso de greve, e este, seja o recurso final, após esgotadas todas as tentativas na construção de uma solicitação.

Merece destaque a importância que o processo permanente de negociação coletiva de trabalho no serviço público pode ter como alternativa à greve, na medida em que é instrumento privilegiado de gestão a potencializar possibilidades de composição dos conflitos capazes de evitar o confronto. Não se propugna, por óbvio, que a negociação seja condicionante ao exercício do direito de greve, todavia poderá, sim, situar-se enquanto um recurso primário, deixando a greve como recurso final. (Alves et all, 2008)

e) **aspectos fundamentais às entidades sindicais dos serviços públicos:** garante a participação dos servidores nos processos decisórios da administração pública, estimulando a atuação conjunta das entidades sindicais. Se por um lado fortalece o poder de organização e mobilização dos sindicatos nos locais de trabalho, por outro promove alianças de interesses comuns, e como ressaltado pelos autores, articulando a pauta sindical à pauta da cidadania.

O recorte realizado no artigo incorre no erro de supressão do seu conteúdo, pois teve como objetivo ressaltar os pontos mais relevantes a esta pesquisa, porém torna-se a merecida leitura do texto na íntegra.

Vale destacar que o exemplo mais consolidado de negociação coletiva na administração pública brasileira, que extrapolou as mesas de negociação vem dos profissionais da área da Saúde que, desde a ditadura, já se organizava a combatia o modelo autoritário. O processo passou por várias experiências, muito bem relatadas na obra de Cruz (2001).

Desde a luta por melhores condições de trabalho, por melhores salários, pela organização da categoria até a discussão da política pública de saúde, com destaque para democratização das decisões e o modelo de organização e participação dos membros de governo, dos trabalhadores e da sociedade civil. Também teve papel fundamental para o modelo de gestão, e as propostas de reformas gerenciais foram melhor compreendidas e aprovadas. Esse é o caso da criação dos espaços de consensos interfederativos do Sistema Único de Saúde - SUS; do mecanismo de transferência de recursos fundo a fundo; da estrutura deliberativa participativa

e democrática do Sistema, constituída pelos conselhos de saúde presentes em todos os entes federados; da redefinição de competências dos entes federados e construção de um modelo para o exercício da responsabilidade compartilhada; a adoção do planejamento regionalizado e ascendente, estruturado a partir da demanda real dos cidadãos, nos municípios, pelos serviços de saúde; a criação de instrumento negocial específico em substituição ao modelo de relacionamento convencional entre a União e os entes subnacionais e o financiamento de serviços de saúde mediante a contraprestação.

Nesse caso, é importante que os processos de gestão da política pública migrem do interior da burocracia para o ambiente político, onde fiquem expostos ao embate democrático de forças e interesses existentes na sociedade. Embora nesse modelo a gestão seja mais complexa e a burocracia tenha que abrir mão da sua liberdade discricionária e da agilidade da tomada de decisões, as políticas públicas gerenciadas em ambientes de participação social, dotadas de instancias colegiadas de natureza deliberativa, que promovam a concertação entre os atores públicos e privados e partes interessadas, demonstraram usufruir de maior legitimidade, maior perenidade em seus institutos e maior força na aprovação das medidas normativas e legais que propõem. Para isso, a institucionalização do espaço de negociação coletiva e condição básica para promover o debate, solucionar conflitos, construir consensos e políticas públicas. (Salgado, 2009)

“...o diálogo é o instrumento, por excelência da democratização das relações de trabalho, como o é da democracia...”. (Ferreira, 2009)

O diálogo, a mediação e a negociação nos dão provas constantes de que é o melhor caminho para solução de conflitos. A Justiça Brasileira abriu os olhos para o processo de mediação dos conflitos, diminuindo consideravelmente a quantidade de processos e o tempo para conclusão, por meio dos Tribunais de Pequenas Causas, das experiências de Salas de Mediação, bem como o próprio Procon precede a ação judicial.

Diante do contexto abordado, o próximo capítulo dedica-se a apresentar os procedimentos metodológicos aplicados.

2 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado com objetivo de identificar, contextualizar e sistematizar a atuação dos departamentos da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Brasileiro, visando permitir a constatação do seu eixo principal da Democratização das Relações de Trabalho premissa como básica de sua atuação.

Devido à prática da negociação coletiva ser recente na administração pública federal, a pesquisa apresenta uma tendência empírica cuja estratégia adotada será a abordagem qualitativa por meio do estudo de caso simples. Justifica-se tal escolha baseada na citação de (YIN, 1994) de que *“é mais adequada nos casos que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real e quando os limites não estão claramente evidentes, e ainda, o estudo de caso permite a natureza e a complexidade dos processos que estão acontecendo, visando obter uma riqueza de detalhes sobre o assunto pesquisado”*, reforçada por (SIMON, 1969) *“não há clareza sobre o que será encontrado, por isso uma abordagem mais ampla delimitará o foco da pesquisa”*.

Por fim, o estudo classifica-se como exploratório e descritivo utilizou os seguintes instrumentos para análise e pesquisa:

- **Investigação documental**, por meio de relatórios, publicações, normatizações e acordos coletivos assinados. Teve por objetivo sistematizar os resultados e avaliar os impactos do ponto de vista econômico;
- **Aplicação de questionários aos gestores de Políticas de Gestão de Pessoas** que atuam no Departamento de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor – DESAP, Departamento de Administração de Sistemas e Informações de Recursos Humanos – DESIS, Departamento de Relações do Trabalho – DERET por meio da Coordenação Geral de Carreiras e Análise do Perfil da Força de Trabalho e da Coordenação da Geral de Avaliação de Desempenho, e ainda a Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas.

- **Entrevista e questionário realizadas com representantes dos sindicais e da administração.** Foram realizadas entre os meses de Setembro e Outubro de 2010.

Em relação às entrevistas e questionários, optou-se pelas perguntas abertas e semi-estruturadas, visando maior amplitude na abordagem e de natureza qualitativa.

O estudo apresenta dados quantitativos e dados qualitativos. Nos casos de informações de relatórios não publicados, a validação foi realizada por meio da consulta da legislação e dos acordos coletivos, conferindo-lhes a veracidade.

3 - ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os principais resultados do estudo e discussões, sendo que os resultados foram estruturados em sob três aspectos:

O primeiro visa resgatar o histórico do processo da negociação coletiva, o aperfeiçoamento durante o processo, registrar o ponto de vista de alguns atores envolvidos; por parte da administração e de outros por parte dos sindicatos e finalizar com um diagnóstico elaborado na Conferência de Recursos Humanos, sobre o processo de Negociação Coletiva, onde participaram servidores da área de RH, representantes sindicais e representantes da sociedade civil.

O segundo aspecto refere-se à análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa documental, focada em tabelas que expressam os resultados quantitativos, posicionando quanto ao universo total dos servidores, a abrangência das negociações e acordos assinados e regulamentados, o impacto financeiro perante o orçamento e por fim o detalhamento da evolução salarial e da reestruturação das carreiras.

O terceiro aspecto tem por objetivo demonstrar que o processo negocial e participativo vai para além das mesas de negociação, sendo utilizado de fato como instrumento estratégico na elaboração e implantação das políticas de gestão de pessoas.

3.1 – A IMPLANTAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Este tópico visa resgatar o histórico da implantação do processo de negociação coletiva na Administração Pública Federal - APF, apresentar a visão de alguns atores sobre o contexto atual e finaliza com um diagnóstico realizado pelos participantes da Conferência de Recursos Humanos.

3.1.1 - HISTÓRICO DA IMPLANTAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL – 2003-2006

A seguir, como parte integrante dos resultados, será apresentado o processo de implantação da negociação coletiva na administração pública federal no período de 2003 a 2006².

Braga atuou como facilitador da Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP, a qual se concentrou, exclusivamente, nos campos da formulação, do debate e dos encaminhamentos referentes aos aspectos institucionais da negociação coletiva no setor público. Essas atividades foram desenvolvidas em dois momentos e de duas formas distintas. No primeiro momento, por ocasião da formulação, discussão e negociação dos documentos que serviram de base para a instituição formal da Mesa Nacional de Negociação Permanente: o “Protocolo para Instituição Formal da Mesa Nacional de Negociação Permanente” e o “Regimento Institucional da Mesa Nacional de Negociação Permanente”. No segundo momento, no âmbito da Comissão Temática de Direitos Sindicais e Negociação Coletiva da MNNP, já que esse é o organismo responsável por subsidiar todo o sistema, no que se refere aos aspectos normatizadores e de consolidação institucional da negociação coletiva na administração pública federal.

Dessa forma, o presente relato foi dividido em duas partes: a primeira, com intenções de proporcionar informações sucintas sobre o processo de implantação da MNNP, sua natureza, estrutura e mecanismos de funcionamento. A segunda, para registrar aspectos que considerou fundamentais nas atividades desenvolvidas pela Comissão Temática de Direitos Sindicais e Negociação Coletiva.

No tocante à Mesa Nacional de Negociação Permanente, em cumprimento à agenda institucional, entre março e junho de 2003, governo e sindicalistas priorizaram a formulação de protocolo de intenções e de regimento interno, para normatizar o funcionamento da mesma. Atuando na condição de Facilitador, indicado de comum acordo entre as partes, a título de colaboração, o entrevistado apresentou os arquétipos de Protocolo para Instituição Formal da Mesa Nacional de Negociação Permanente e de Regimento Institucional da Mesa

² Secretaria de Recursos Humanos, 2006.

O presente conteúdo é resultado da entrevista realizada com Douglas Gerson Braga, formulador, facilitador e colaborador voluntário da Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP do Governo Federal entre 2002 a 2004, indicado de comum acordo entre as partes. Atualmente, o entrevistado é facilitador da Sala Virtual de Apoio à Negociação do Trabalho no Sistema Único de Saúde - SUS; foi formulador e colaborador do Sistema Democrático de Negociação Permanente – SINP na Administração Municipal de São Paulo, entre 2001 a 2004.

Nacional de Negociação Permanente, acompanhados do texto contendo justificativa para celebração do Protocolo intitulado “Em respeito a cidadania” e de texto de apresentação do conjunto de peças, intitulado “Democratização e Eficácia do Estado”. Após debates e com pequenas alterações, em 16 de junho de 2003, em concorrida solenidade, o Protocolo foi oficialmente celebrado. Da mesma forma, foi aprovado o Regimento da MNNP, transformado em documento oficial pela Portaria nº 1.132/03, da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, publicada no Diário Oficial da União de 22 de julho de 2003, tendo início, assim, o processo histórico de democratização de trabalho no âmbito da Administração Pública Federal.

Preliminarmente, registrou que a instituição formal da MNNP cumpriu etapa transitória, já que se constituiu em instrumento provisório de interlocução para atender a três necessidades prioritárias, que são: a) a criação imediata de um espaço institucional, minimamente regrado, de negociação permanente de conflitos decorrentes das relações funcionais no âmbito da administração pública federal; b) o tratamento das demandas sindicais urgentes, apresentadas logo após a posse do novo governo federal; e c) a construção coletiva de um Sistema Nacional de Negociação Permanente, legalmente regulamentado.

Considerando os dois documentos: Protocolo para Instituição e o Regimento Interno como alicerces da Mesa Nacional de Negociação Permanente, torna-se necessário conhecê-los para se entender o significado e o funcionamento dessa metodologia, conforme exposto a seguir:

a) **Protocolo para Instituição Formal da Mesa Nacional de Negociação Permanente** – o documento, firmado, em 16 de junho de 2003, registra as intenções do Governo Federal e das entidades de classe, representativas dos servidores públicos federais, de instituírem um canal permanente, regrado e institucional de interlocução para o tratamento dos conflitos e das demandas do trabalho, em seu âmbito de competência. O documento está dividido em cinco partes, a saber: Justificativa; Princípios Fundamentais da Mesa; Funcionamento da Mesa; Objeto da Negociação e Dispositivo Final.

Em sua primeira parte, o Protocolo apresenta pressupostos políticos assentados na necessidade de se aprofundar a democratização do Estado, para se garantir o exercício pleno de direitos de cidadania. Tais pressupostos constituem o cerne da Justificativa de adoção de metodologia institucional de negociação de conflitos do trabalho, já que para sua efetivação, impõe-se a democratização das relações de trabalho no setor público. E a esta imposição

corresponde a adoção de metodologias democráticas de tratamento e negociação de conflitos. Portanto, a justificativa deixa expressa a prevalência do interesse público (garantia dos direitos de cidadania) sobre quaisquer outros tipos de interesse, inclusive os corporativos.

A segunda parte do Protocolo dispõe sobre os Princípios Fundamentais da Mesa Nacional de Negociação Permanente. Ratifica preceitos constitucionais do Direito Administrativo, tais como os princípios da legalidade, da moralidade, da impessoalidade, finalidade ou indisponibilidade do interesse público, da qualidade dos serviços, da participação, da publicidade e da liberdade sindical. O objetivo desta aparente redundância foi realçar o caráter distinto que tem o processo de negociação sindical no setor público em relação ao setor privado.

Em sua terceira parte, o Protocolo indica mecanismos de Funcionamento da Mesa Nacional de Negociação Permanente, definindo seus protagonistas (Bancada Sindical e Bancada Governamental), assegurando a formalização dos procedimentos negociais (decisões registradas em protocolos), a instituição de Comissões Temáticas e o compromisso expresso de normatização provisória de funcionamento da MNNP (Regimento Interno), até que estabeleça a regulamentação legal de um Sistema de Negociação Permanente.

A quarta parte trata do Objeto da Negociação, fixando os de natureza mais geral (busca de soluções negociadas, celebração de acordos e melhorias da qualidade dos serviços) e os de caráter especial, expressamente destinados à agenda de 2003 (negociação da pauta de reivindicações, estruturação do Sistema Permanente de Negociação Coletiva, para substituir a MNNP, melhoria da qualidade dos serviços e formulação das bases legais para implementação do Sistema de Negociação Permanente). E, por fim, a quinta e última parte do Protocolo – Disposição Final, assegura sua publicação no Diário Oficial da União.

b) Regimento Institucional da Mesa Nacional de Negociação Permanente – RI da MNNP – o documento implementa na prática a metodologia de negociação previamente acordada entre as partes, bem como define a constituição da MNNP por duas bancadas: Bancada Governamental e Bancada Sindical. Além disso, reafirma princípios e garantias constitucionais e fixa preceitos democráticos de negociação: da ética, da confiança recíproca, da boa-fé, da honestidade de propósitos e da flexibilidade para negociar.

O critério de votação em qualquer das instâncias ou organismos da MNNP é o do voto por bancada, cabendo sempre um voto para a Bancada Governamental e um voto para a Bancada

Sindical. As decisões da MNNP serão sempre encaminhadas, pela Administração, segundo os preceitos legais do Direito Administrativo. O RI da MNNP também prevê a figura do Facilitador do Processo, de Assessoria Técnica e da figura do Mediador. As decisões da MNNP são registradas em atas ou em protocolos, dependendo da sua complexidade. Os documentos pertinentes ao processo negocial, de caráter público, são arquivados no Arquivo Público Nacional.

A segunda parte da entrevista abordou a Comissão Temática de Direitos Sindicais e Negociação Coletiva, a qual teve como uma de suas prioridades, a produção dos instrumentos complementares, necessários ao funcionamento pleno da própria MNNP. Por essa razão, apresentou o arquétipo de regimento interno para implantação das Mesas Setoriais nos Ministérios, autarquias e fundações, que acabou aprovado por consenso, sendo, posteriormente, ratificado pela Mesa Central da MNNP.

Mas a principal razão de ser desta Comissão Temática reside na formulação do Sistema Nacional de Negociação Permanente, que vem concentrando grande parte dos esforços dos seus membros. Para dar conta dessa tarefa, foram elaborados a Agenda e o Calendário, propondo uma metodologia que contemplasse três etapas: (i) a definição das bases conceituais da negociação coletiva no setor público; (ii) definição do modelo de negociação coletiva a ser construído conjuntamente para o setor público federal; (iii) definição da necessidade ou não de constitucionalização da prerrogativa da negociação coletiva do trabalho e definição da legislação ordinária de suporte para a negociação coletiva de trabalho no setor público.

Portanto, a idéia que norteou a condução dos trabalhos foi, em primeiro lugar, constituir os fundamentos e erguer os alicerces conceituais. Na segunda etapa identificar as necessidades reais surgidas a partir da formatação desse novo modelo construído coletivamente. Por fim, pensar a legislação constitucional e infra-constitucional mais adequada para dar suporte a esse modelo. Em relação às três etapas mencionadas foram promovidos os seguintes encaminhamentos:

1ª Etapa - Bases Conceituais: por meio do debate democrático foi aprovado, a título de referência, o estudo apresentado “Sistema Democrático de Negociação Permanente – SINP: uma concepção política – Bases conceituais para instituição do Sistema de Negociação Permanente na Administração Pública Federal”, posteriormente ratificado pela Mesa Central da MNNP.

2ª Etapa - Arquétipo de Sistema de Negociação: após a aprovação das bases conceituais do modelo foi apresentado inicialmente, à Bancada Governamental, o arquétipo de um convênio instituidor do Sistema Nacional de Negociação Permanente para a administração pública federal, em substituição à estrutura provisória da MNNP. A proposta previa a normatização por meio do convênio a ser negociado entre as partes e apoiado em legislação própria, encaminhada para regulamentar, em definitivo, os processos de negociação coletiva para o setor público nacional.

3ª Etapa - Constitucionalização e a legislação de suporte: aprovadas as bases conceituais e definido o modelo do sistema de negociação a ser implantado, reforçou-se compreensão de que esses sistemas exigem, para uma completa e adequada regulamentação, instrumentos normativos de natureza e caráter diversos, a saber: detalhamento das regras em estatuto, regimento ou convênio especial, a ser pactuado entre os participantes interessados; norma constitucional específica; e legislação ordinária de suporte.

Considerando a inserção do tema da regulamentação da negociação coletiva na agenda da reforma sindical patrocinada pelo Governo Federal, da qual o entrevistado não faz parte, o mesmo apresentou estudos, análises críticas e proposições concretas, visando subsidiar a intervenção da MNNP nesse debate, que se encontra em pleno curso.

O entrevistado conclui que os servidores públicos encontram-se diante de uma oportunidade única de consolidação dos avanços em direção à efetiva democratização das relações do trabalho no setor público. Há vontade política por parte do Governo Federal, há uma longa história percorrida nas últimas décadas, há experiências importantes acumuladas e em andamento. Além disso, relata que teve a oportunidade de corrigir erros e redirecionar rumos, há massa crítica tanto de conteúdo político quanto jurídico, sustentando a necessidade de regulamentação constitucional e legal da negociação coletiva e, sobretudo, há propostas concretas, política, administrativa e juridicamente consistentes, sendo debatidas no âmbito do Poder Legislativo, seja de Emenda Constitucional, seja de Projeto de Lei. Acredita que a Comissão Temática de Direitos Sindicais da MNNP dispõe de boas condições para contribuir, de forma decisiva, para o avanço do processo de consolidação dos sistemas de negociação permanente, pressuposto indispensável para a verdadeira democratização das relações de

trabalho e condição primária para a construção do Estado Democrático de Direito requerido pela Constituição Federal da República.

A entrevista apresentada relata o marco histórico do início do processo de Negociação Coletiva na Administração Pública Federal. Pautada por compromisso assumido pelo Governo recém empossado, e ainda pelo prejuízo da ausência de um espaço de negociação e participação, a expectativa era altíssima. A construção do espaço e do normativo teve como base a participação coletiva, e considerando o contexto da época, teve foco em garantir a criação de um espaço, por meio da Mesa Nacional de Negociação Permanente e de garantir normativos para o seu funcionamento. Ficou evidenciado na entrevista, o cuidado e o zelo na construção de confiança mútua e legitimação do processo e ainda, antes mesmo das próprias negociações, a definição de como funcionaria este processo.

Dessa forma, esse período teve como maior característica a criação e a normatização do espaço de negociação coletiva. A partir das práticas das negociações, houve um amadurecimento e também aprimorou-se o processo, como demonstrado a seguir.

3.1.2 – ANÁLISE DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO CONTEXTO 2007-2010

ENTREVISTAS E PESQUISAS SOBRE A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO CONTEXTO MAIS RECENTE - 2007-2010

A seguir, o processo de negociação coletiva na administração pública federal, no período de 2007 a 2010, como parte integrante dos resultados desta pesquisa será apresentado³.

Questionado inicialmente sobre o histórico da negociação coletiva no serviço público, Duvanier Ferreira relatou que o processo de Negociação Coletiva, na administração pública, vem desde o final da década de 70, tendo a experiência do Hospital Público dos Servidores do Estado de São Paulo, onde foram realizadas greves, ainda no período de Ditadura. Os setores que mais se destacavam eram o da área Saúde (que além das experiências exitosas,

³ O presente conteúdo é fruto da entrevista realizada com Duvanier Paiva Ferreira, Secretário de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão do Governo Federal, desde o ano de 2007. Foi professor em escolas do Estado e da Prefeitura de São Paulo, Chefe de Gabinete da Secretaria de Gestão na Prefeitura de São Paulo durante o Governo Marta Suplicy e Assessor político da Direção Executiva Nacional da Central Única dos Trabalhadores - CUT. Fundou e coordenou a Escola Sindical de São Paulo e foi Secretário de Formação da CUT estadual de São Paulo. A entrevista foi realizada em 03 de setembro de 2010 e a reprodução foi autorizada.

produziram diversos materiais sobre o tema) e área da Educação. Na área da Saúde a qualidade do movimento social foi maior do que na Educação. Com o início do processo de redemocratização do País a postura militar foi migrando para a postura mais democrática. A Constituição Federal de 1988 deixou um vácuo no que se refere à negociação coletiva, pois garantia somente a livre associação sindical e o direito a greve.

O Secretário questionado se, além das experiências setoriais, houve sobre alguma experiência em órgão executivo de qualquer esfera, respondeu que existem várias experiências nos governos do campo democrático-popular, porém ressaltou que as experiências vivenciadas na Prefeitura de São Paulo, no período entre 1989 a 1992, tiveram dificuldades em prosperar, visto que foi priorizada a discussão jurídica com o encaminhamento do projeto à Câmara Legislativa, mas o governo à época não tinha maioria nesta Casa. Já durante o período 2001-2004, por meio do Sistema de Negociação Permanente (SINP), foram instaladas as mesas de negociação permanente, que se legitimaram e se institucionalizaram. Com o devido distanciamento e com a experiência acumulada, observa que nos dias atuais a segunda estratégia foi melhor que a primeira, pois se baseou inicialmente no fazer para depois regulamentar.

Sobre o processo de negociação coletiva na administração pública federal relatou que em 2007, após análise dos aspectos positivos e das dificuldades do primeiro período, houve a centralização das negociações na SRH. Observou que a cultura da negociação ainda carecia de maturidade, pois aquilo que não era acordado nas mesas era levado ao Congresso. O acordo é considerado o compromisso que é encaminhado ao Congresso como negociado entre as partes, e parte dos Sindicatos não entendeu que o local de negociação era a Mesa, usando o Congresso como uma espécie de terceiro tempo, que apesar de, às vezes, não ser conflitivo, deslegitimava e enfraquecia o processo e o espaço de negociação.

No tocante aos principais aspectos da composição das mesas, relatou que não há intervenção do Governo na participação. É o representado que escolhe o representante. Tem que ser entidade de abrangência nacional e são elas que escolhem a bancada. Negociação sindical não é co-gestão.

O entrevistado questionado sobre em que aspectos a negociação coletiva é um instrumento estratégico para as políticas de Recursos Humanos, observou que o conflito é da natureza das relações humanas, nas relações sociais e do trabalho. A negociação coletiva é estratégica na

medida em que instrumentaliza os serviços na busca da qualidade e na harmonização das relações. Entende que é saudável levar em consideração as contradições na medida em que, solucionadas ou minimizadas, possibilitam a melhor prestação de serviços.

Dentro da SRH, todas as diretorias e coordenações têm como orientação e eixo principal a democratização das relações de trabalho, que visam democratizar o conhecimento; valor do trabalho coletivo; e valorização do pensar e do fazer coletivo. Apenas, como exemplo, coloca que o Departamento de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor (DESAP) acabou de realizar a 3ª Conferência de Saúde Mental e com a participação de 94 entidades sindicais, além de mais de 1.000 servidores.

Em relação aos aspectos positivos do processo de negociação coletiva, entende que os próprios resultados os evidenciam, destacando o volume dos valores envolvidos na recomposição salarial e na reestruturação das carreiras, a quantidade de servidores que foram atendidos, a recomposição da força de trabalho e o amadurecimento das relações do processo negocial.

O Secretário questionado se foi estrategicamente correto antecipar os futuros aumentos, considerando o ponto de vista político e tendo em vista a enorme pressão para renegociar novas pautas e aumentos, mesmo durante a vigência e no cumprimento dos acordos assinados, afirmou que foi a posição a mais assertiva pelos motivos a seguir. Em primeiro lugar porque a estratégia permitia elaborar um planejamento de médio prazo dentro da gestão de um mesmo governo, garantindo a responsabilidade fiscal e da transparência. e o fortalecimento das relações. Em segundo lugar porque permitia antecipar anseios de confiança, pois mesmo em 2009, no momento de crise mundial, os acordos foram cumpridos. Isso não quer dizer que se não houvessem condições seguradas para o cumprimento dos acordos seria feita de maneira irresponsável, ao contrário, exigiria sentar a Mesa com as entidades envolvidas e buscar uma solução. Na continuação, como terceiro motivo, porque os acordos assinados num horizonte de três anos exigiram maior maturidade por parte dos negociadores, pois apesar da enorme pressão existente em 2010 para abrir as negociações para 2011, dois motivos foram preponderantes: a atitude ética do governo de não empenhar nenhum aumento em nome do próximo governante; e porque os acordos estavam sendo cumpridos por parte do governo, e salvo exceções, não haveria espaço para novas negociações. Ressaltou que não houve julgamento da legitimidade da manifestação ou das eventuais lacunas que os acordos assinados não trataram, apenas chamou a atenção de que o processo de negociação previu

ações a médio prazo e teve por premissa não empenhar valores em nome do próximo governo. Além disso, o processo apresenta-se como uma oportunidade de amadurecimento nas relações, pois ao invés da iniciativa privada que tem uma data base todo ano para reivindicar a recomposição salarial e melhorias nas condições de trabalho, na administração pública buscase a negociação permanente. Se não houve novas negociações foi porque as pautas já tinham sido atendidas (salvo exceções) e foi priorizada a premissa de não antecipar a negociação do próximo governo.

Em resumo, o entrevistado entende que tal atitude permite o melhor planejamento orçamentário da administração pública, passando a negociar questões mais estratégicas e ganha visibilidade de atuação para além da parte econômica.

Outra questão importante abordada envolve as expectativas não realizadas, para a qual a resposta foi de que a demora do processo de institucionalização da negociação coletiva demandou um amplo debate com os sindicatos. A proposta apresentada é ousada e inovadora e foi preciso esgotar o debate. Relatou que esta regulamentação tem por base o tripé: liberdade sindical: reorganiza e aprofunda o exercício das práticas sindicais; negociação coletiva: regulamenta a negociação coletiva; e a regulamentação do direito de greve, que inova ao propor a autoregulamentação da greve. Servidores e sindicatos são quem definem os limites da greve assegurando que a sociedade será preservada dos prejuízos e nos seus direitos. A autoregulamentação será feita por um Observatório, cujo conselho terá representante da sociedade civil que participa da homologação. Para o contingente armado prevalece a limitação.

A referida regulamentação abarca todos os órgãos públicos de todas as esferas, cabendo aos mesmos fazerem regulamentações complementares de implantação. Em conjunto com esta normatização, a SRH também estará encaminhando a regulamentação da Mesa Nacional de Negociação Permanente em caráter mais abrangente.

Essas regulamentações são fundamentais para o processo de institucionalização das mesas de negociação, não só no âmbito do governo federal, como em todas as esferas.

Em complementação com a etapa inicial das Negociações Coletivas, fica evidenciado o amadurecimento e os avanços na construção deste processo. Ressalta-se em primeiro lugar a busca pela legitimação do espaço de negociação e o encaminhamento dos assuntos e neste aspecto ao focar as discussões na esfera da SRH, garantiu-se esgotar entre os atores

credenciados às negociações, chegando, ou não, a uma conclusão, e dessa forma, o Legislativo aprovava aquilo que previamente já havia sido estabelecido, ordenando o fluxo do processo. Em segundo lugar, a ampliação da cultura negocial e participativa para as demais políticas da Secretaria de Recursos Humanos, fortalecendo o eixo norteador da democratização das relações de trabalho e ainda, a ampliação das participações de representantes sindicais e da sociedade civil, nas discussões. Em terceiro lugar, os resultados consideráveis de acordos assinados, carreiras estruturadas e recomposição salarial, que serão apresentados a seguir. Em quarto e último lugar, ressalta-se os avanços nas normatizações estruturantes e de âmbito nacional e a proposta ousada da autoregulação de greve e da criação de um Observatório que conferem independência, compromisso e regulação social.

Conclui-se que, como todo processo, este, com apenas sete anos, vem buscando o seu aperfeiçoamento, seja na sua estrutura de funcionamento, nos normativos e no amadurecimento de seus atores, no entanto, a institucionalização da negociação coletiva ainda é um desafio presente.

ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Questionários foram aplicados a representantes sindicais que participam ativamente do processo de negociação coletiva.

Quanto às experiências da negociação coletiva o que se ressalta é a mudança do comportamento em relação aos governos anteriores, com a abertura dos espaços para negociação e na diferença do relacionamento e tratamento dispensado as entidades representativas dos servidores. Apesar da resistência do governo em resistir ao atendimento de reivindicações mais simples, o diálogo sempre busca solução e há clareza do que pode ou não ser atendido.

Em relação aos avanços e resultados obtidos, destaca-se o realinhamento salarial com reestruturação de diversas carreiras e mais ainda, a realização de diversos concursos públicos para reposição de quadros em todas as áreas da administração pública. Do ponto de vista mais amplo, aponta-se que há muito a ser aperfeiçoado, mas são reconhecidos os avanços significativos em relação ao passado.

Quanto aos pontos positivos na experiência da negociação coletiva, ressalta-se o aspecto o aprendizado no trato com as diferenças, respeitando o papel dos participantes, quer seja das entidades representativas que tem suas pautas para defender, quer seja por parte dos representantes do governo que têm em suas atribuições a responsabilidade com o equilíbrio orçamentário e cumprimento legal.

Em relação às deficiências do processo, ressalta-se a necessidade dos interlocutores, de ambos lados, estarem melhores preparados, buscando a discussões mais estratégicas.

Quanto à contribuição das entidades sindicais em relação ao fortalecimento do espaço da negociação coletiva, ressalta-se a necessidade de organização de forma mais profissional, exigindo os direitos e cumprindo as obrigações, tendo como referência que o interesse público deve prevalecer.

Questionadas em relação a utilização do espaço da negociação em relação às políticas públicas, há clareza que essa questão é atribuição dos gestores públicos, porém se chamados, as entidades podem colaborar nos processos.

Ao serem questionadas quanto à avaliação do processo negocial como instrumento estratégico na elaboração das políticas, numa escala de 1 a 5, foi indicado a escala máxima, considerando indispensável para a eficácia das políticas.

Questionadas sobre a maior expectativa, por parte das Entidades Sindicais, em relação ao processo de Negociação Coletiva para o futuro, a resposta é a manutenção do espaço e que haja avanço nas relações de trabalho de maneira que para o futuro as negociações sejam cada vez mais respeitadas e produtivas para ambos os lados, visando à melhoria dos serviços prestados aos cidadãos.

Com o questionário, conclui-se que o processo de negociação coletiva está em contínuo aprimoramento, que é um espaço para o debate e que as divergências são inerentes aos papéis dos atores. Fica evidente o interesse no melhor preparo e na qualificação das discussões, além da legitimação do espaço para tratamento dos conflitos e para as negociações.

3.1.3 – AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA CONFERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

A Conferência de Recursos Humanos, realizada durante o ano de 2009, percorreu seis macro regiões do País, onde possibilitou a participação de mais de 1000 (mil) servidores da área de RH, de representantes sindicais e da sociedade civil.

Dividida na primeira fase, em grupo temáticos, um deles era o de Democratização das Relações do Trabalho, e os participantes deste tema, trouxeram as seguintes contribuições:

- **PONTOS FORTES:**

- Rompimento do modelo autoritário;
- Inauguração do processo permanente de negociação;
- Solução consensuada e legítima dos conflitos pela participação dos sindicatos representantes do funcionalismo;
- Reconhecimento da liberdade de organização sindical no serviço público;
- Instituição do conceito democrático de relações entre o servidor público e a administração;
- Criação da Ouvidoria do servidor.

- **PONTOS FRACOS:**

- Falta de regulamentação da negociação coletiva no serviço público;
- Falta de atividade científica sobre o tema: “democratização das relações de trabalho”;
- Distanciamento entre servidores públicos e a sociedade civil;
- Dificuldade nas relações interpessoais;
- Omissão da Constituição Federal sobre a negociação coletiva dos servidores públicos.

- **PROPOSTAS APRESENTADAS NOS GRUPOS:**

- Ratificação da Convenção 151 da OIT;
- Regulamentação em lei da negociação coletiva no setor público;
- Participação da sociedade nos momentos de conflitos podendo atuar, inclusive, como mediadora;
- Valorização do processo de negociação coletiva;
- A negociação coletiva deve compor a agenda administrativa pública em conjunto com o ciclo orçamentário;
- Melhoria dos canais de comunicação;

- Posicionamento contrário ao imposto sindical;
- Construção da regulamentação para o tratamento dos conflitos advindos das relações de trabalho no serviço público.

Neste tópico inicial, buscou-se resgatar o histórico da instituição da Negociação Coletiva na Administração Pública Federal, apresentar o contexto e a visão de alguns atores desse processo e apresentar um breve diagnóstico dos servidores da área de Recursos Humanos. A partir dessa referência mais conceitual, será aprofundada a análise para resultados quantitativos e qualitativos.

3.2 – ANÁLISES DOS DADOS E RESULTADOS

Este tópico tem por objetivo demonstrar, de forma sistematizada, os resultados, quer financeiros, percentuais e quantitativos, proporcionados por meio das negociações coletivas. Parte de uma visão mais ampla por meio do quantitativo da força de trabalho do serviço público federal, e apresentam números absolutos resultantes do processo de negociação os impactos financeiros com destaque para o equilíbrio fiscal. E finaliza com um estudo pormenorizado e sistematizado demonstrando a reestruturação das carreiras e salários dos servidores públicos federais.

3.2.1 – DIMENSIONAMENTO E RESULTADOS DAS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS

A tabela abaixo, a apresenta o quantitativo dos servidores públicos civis na Administração Pública Federal, permite visualizar numa série histórica o comportamento das políticas em relação à máquina pública.

Tabela 1 – Quantitativo de Servidores Públicos na Administração Pública Federal

Exercício	Quantidade de Servidores Ativos	Quantidade de Servidores Aposentados	Quantidade de Instituidores de Pensão
1995	630.763	365.719	144.886
1996	606.952	379.272	182.494
1997	578.680	376.302	193.150
1998	564.320	400.385	197.773
1999	543.333	399.103	201.669
2000	536.321	394.877	209.090
2001	531.296	390.116	215.559
2002	530.662	386.391	222.180
2003	534.392	392.005	229.408
2004	538.077	390.651	241.727
2005	548.210	381.870	239.161
2006	573.341	374.351	243.241
2007	573.727	370.829	247.565
2008	583.367	369.370	250.628
2009	601.117	374.488	247.833

Fonte: Dados extraídos do Boletim Estatístico de Pessoal – Julho/10

A tabela permite múltiplas análises e o foco dessa análise está no quantitativo dos servidores ativos, uma vez que os servidores aposentados e instituidores de pensão têm uma relação de baixíssima ou nenhuma governabilidade de ação da administração pública, sendo que a tendência de aumento do quantitativo e conseqüentemente dos gastos é natural e crescente para os próximos anos, dado o envelhecimento da população e servidores.

Figura 1 – Gráfico da Evolução da Força de Trabalho na Administração Pública Federal



Fonte: Secretaria de Recursos Humanos e Diário Oficial da União

O gráfico, baseado na tabela 1, evidencia a ação governamental de retomada da capacidade do Estado na prestação dos serviços, com concepções divergentes entre governos.

Dessa forma, focando nos servidores ativos civis que representam a força de trabalho da administração pública federal, é possível observar o comportamento, efetuando dois cortes temporais: 1995-2002 e de 2002-2009 e em com duas comparações: com o número de habitantes e com o PIB do mesmo período, além da análise quantitativa.

Tabela 2 – Comparativo da Força de Trabalho

COMPARATIVO	1995	2002	% variação 1995/2002	2009	% variação 2002/2009
1 - Quantidade de Servidores Ativos	630.763	530.662	-15,9%	601.117	13,3%
2 - População Brasileira	158.874.963	176.303.919	11,0%	191.480.630	8,6%
3 - Produto Interno Bruto Trilhões de R\$	2.142.884	2.461.957	14,9%	3.143.015	27,7%
4 - Quantidade de Servidores Ativos - (item 1 / item 2 * 1000)	4,0	3,0	-24,2%	3,1	4,3%

Fontes: 1 – Boletim Estatístico de Pessoal – Julho/2010
2 – IBGE/IPEADATA
3 – IBGE/IPEADATA

A força de trabalho, no ano de 1995, era de 630.763 e ao longo de 8 anos, até 2002, foi reduzida para 530.662, apresentando uma redução de cerca de 100 mil servidores, ou seja, uma redução de 15,9% durante os períodos citados.

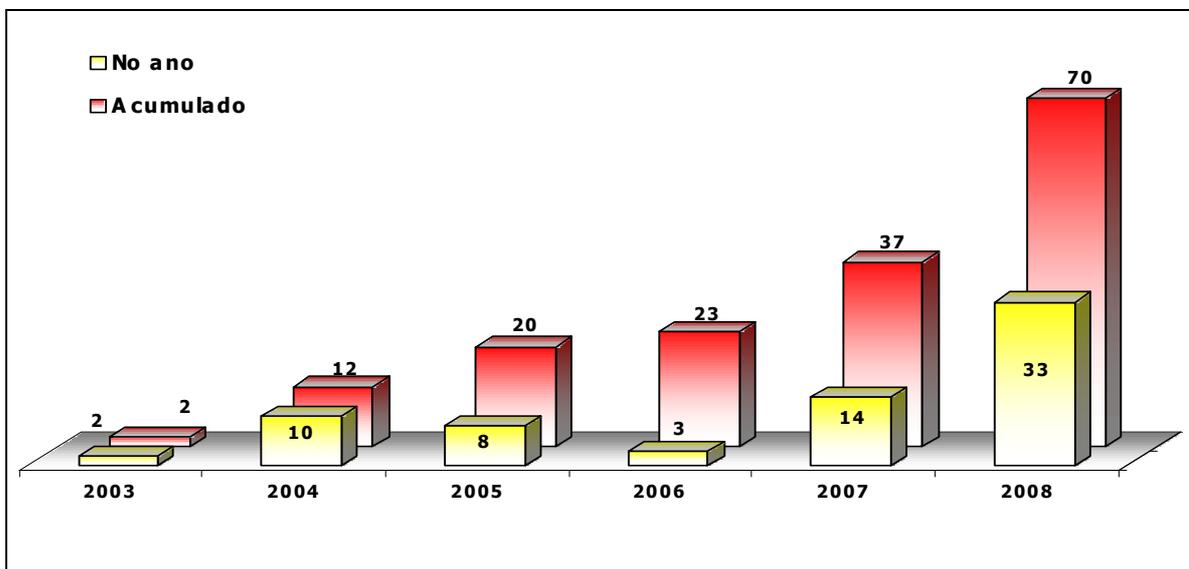
Comparando entre os anos de 2002 com 530.662 servidores e 2009, com 601.117, houve uma recomposição gradativa da força de trabalho de 13,3% sobre 2002. Importante citar que durante o período, 69.945 foram aposentados, exigindo também essa recomposição.

É importante salientar que o quantitativo de habitantes com o número de servidores ativos, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 1995, a população era de 158.874.963 residentes no País e contava com 630.763, ou seja, para cada mil habitantes havia de 4 servidores públicos ativos. Essa correlação caiu 25% em 2002, quando a população era de 176.303.919 para 530.662 servidores, numa correlação de 3 servidores para cada mil habitantes. Em 2009, com a população de 191.680.430 e com 601.117 servidores, essa correlação é de 3,1 servidores para cada mil habitantes.

A análise quantitativa se faz necessária para sustentar que o discurso da eficiência, tão divulgado durante o período de 1995-2002 não poderia ser traduzido na precarização/omissão da capacidade administrativa e nem tão pouco a recomposição da força de trabalho e dos salários não pode ser base para o discurso do aumento do custo da máquina pública, conforme demonstrado a seguir.

O gráfico abaixo, permite a visualização do quantitativo de acordos assinados por período.

Figura 2 - Gráfico de Evolução dos Termos de Acordos Assinados



Fonte: Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal - 2009

Os números apresentados no gráfico traduzem a dimensão da repercussão que as negociações coletivas tiveram na máquina administrativa. De 2003 a 2008, foram assinados 70 termos de compromisso e acordos, que promoveram reajustes e reestruturaram carreiras, envolvendo 59 entidades sindicais e mais de 1,1 milhão de servidores.

O maior destaque está nos 47 acordos assinados nos anos de 2007-2008, que estabeleceram os reajustes para os próximos dois anos, 2009 e 2010.

É fundamental destacar as diretrizes que nortearam o processo negocial:

- A melhoria da qualidade dos serviços públicos é a contrapartida da revisão dos patamares remuneratórios dos servidores públicos federais implantados a partir de 2008 nas Medidas Provisórias n°s 431 e 441 (Leis n° 11.784 de 22 de Setembro de 2008 e 11.907 de 02 de Fevereiro de 2009)
- Previsão de impactos a curto, médio e longo prazos com reajustes previstos para 2008, 2009 e 2010.
- Reorganização e simplificação das estruturas remuneratórias com a incorporação de gratificações e a valorização do vencimento básico;
- Unificação da estrutura das gratificações de desempenho por pontos e classe/padrão;
- Definição de sistemática de avaliação de desempenho que norteará a política de gestão de pessoas com reflexos na composição salarial variável dos servidores, conforme o atendimento de metas de desempenho institucional e individual;
- Reorganização da estrutura administrativa dos cargos do Plano Geral de Cargos Executivos – PGPE.

A reorganização da estrutura administrativa do Executivo – PGPE teve como objetivos:

- A recuperação dos patamares salariais do PGPE construída a partir da MP 431 (Lei 11.784) e a proposta de modernização dos cargos prevista na MP 441 (Lei 11.907), que possibilita a superação da deficiência de servidores para atender às áreas administrativas da gestão pública;
- Modernização das atribuições com a criação de cargos mais amplos no PGPE, que permite a flexibilização da gestão e o fortalecimento das áreas administrativas dos Ministérios, com isso, permitiu a contratação de novos servidores para a substituição do elevado número de terceirizados e reverteu a tendência de diferenciar remunerações para tarefas idênticas, além do fortalecimento de setores estratégicos e transversais, por meio das gratificações por exercícios.

Os acordos assinados, oriundos das negociações coletivas, foram regulamentados por meio das Medidas Provisórias e das Leis abaixo e envolveram os quantitativos abaixo de servidores.

Tabela 3 – Negociações Coletivas Regulamentadas

MP / LEIS	ATIVO	APOS./INST.	TOTAL
MP 431/434 Lei 11.784/ 11.776	353.703	452.787	806.490
MP 440 Lei 11.890	45.705	45.668	91.373
MP 441 Lei 11.907	182.399	83.439	265.838
TOTAL	581.807	581.894	1.163.701

Fonte: Secretaria de Recursos Humanos e Diário Oficial da União

3.2.2 – IMPACTO FINANCEIRO DOS ACORDOS ASSINADOS – 2008 a 2010

As tabelas exibidas neste tópico, tem por objetivo demonstrar a dimensão dos valores negociados e o impacto financeiro gerado por meio das negociações coletivas e a preocupação com a responsabilidade fiscal.

Por meio do quadro abaixo, podemos conferir a dimensão dos valores envolvidos nos acordos coletivos nos períodos de 2007-2010.

Tabela 4 – Resultado das Negociações sobre as Carreiras – 2007-2008

A c o r d o s A s s i n a d o s	4 7
B e n e f i c i a d o s	1 . 1 5 0 m i l h õ e s
I m p a c t o F i n a n c e i r o A n u a l i z a d o	
2 0 0 8	7 , 7 b i l h õ e s
2 0 0 9	2 0 , 9 b i l h õ e s
2 0 1 0	2 8 , 9 b i l h õ e s

Fonte: Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009.

Os impactos financeiros foram resultados de estudos prévios e criteriosos estão dimensionados em consonância com as diretrizes citadas no tópico, e, principalmente, foram objeto de cauteloso trabalho de responsabilidade fiscal, o que se pode verificar ao se examinar a relação de despesa com pessoal com o PIB, conforme se pode observar na tabela seguinte:

Tabela 5 – Percentual da Despesa de Pessoal em Relação ao Produto Interno Bruto - PIB

Exercício	Despesa de Pessoal (R\$ milhões)	% do PIB
1995	37.895,00	5,37%
1996	40.900,90	4,85%
1997	44.529,70	4,74%
1998	47.946,60	4,90%
1999	51.571,00	4,84%
2000	58.240,70	4,94%
2001	65.449,40	5,03%
2002	75.029,00	5,08%
2003	78.974,70	4,65%
2004	89.431,50	4,61%
2005	100.286,70	4,67%
2006	115.011,90	4,95%
2007	126.878,50	4,88%
2008	144.483,70	5,00%
2009	167.066,30	5,30%
2010	*173.606,60	**5,1%

Fonte: Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal - 2009

* Valor previsto, conforme Publicação do Boletim Estatístico de Pessoal

** Baseado no valor do PIB de 3,370 trilhões, baseado nos estudos de crescimento de 7% do PIB sobre o PIB de 2009.

As tabelas reforçam que apesar da dimensão dos valores envolvidos no processo de negociação coletiva, e neste aspecto deve-se reforçar que além dos valores financeiros e do quantitativo de servidores que foram tratados, está a reestruturação das carreiras da administração pública federal e a recomposição da força de trabalho, inclusive dos 70 mil servidores aposentados durante o período de 2002-2009.

O Anexo 1 demonstra a sistematização da evolução salarial, buscando a recomposição das perdas causadas pela inflação, que de 2002 a 2010 estima-se em 55,3% (utilizando o IPCA), além de atender as diretrizes citadas. As tabelas do Anexo 1 foram elaboradas a partir de apresentações e relatórios da SRH e consulta às leis mencionadas.

3.3 - RESULTADOS QUALITATIVOS: A NEGOCIAÇÃO COLETIVA PARA ALÉM DAS MESAS DE NEGOCIAÇÃO

Este tópico apresenta de forma mais abrangente como o processo da negociação coletiva extrapola as dimensões da mesa e passa a permear na cultura organizacional e no jeito de fazer, inicialmente no âmbito interno da SRH e avançando para a relação com os órgãos federais. Tem por objetivo demonstrar que a atuação na SRH, por meio da elaboração e implantação das suas políticas, é permeada pela democratização das relações de trabalho, do conhecimento e da gestão participativa.

3.3.1 – A CONFERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

Durante o ano de 2009, a Secretaria de Recursos Humanos realizou a 1ª Conferência Nacional de Recursos Humanos, tendo com público alvo os servidores dos órgãos federais que executam as políticas e os serviços de recursos humanos, além da participação de representantes sindicais e da sociedade civil.

A Conferência inaugurou um novo espaço de participação, de debate das Políticas Públicas de RH, de maior inserção do papel dos servidores frente às demais políticas públicas do Estado.

A experiência é um processo em de contínuo aprendizado e o êxito da conferência foi retratado na publicação, que apesar de tardia é compensada pela riqueza do seu conteúdo e a consonância com debate ocorrido.

Inicialmente, o debate foi promovido em todas as regiões do País, em seis etapas regionais e contou com a participação dos representantes de quase todos os órgãos federais e dos Estados e contou com mais de 1000 participantes.

Os debates da Conferência foram estruturados a partir de cinco eixos estratégicos da Política de Recursos Humanos:

- Democratização das relações de trabalho;
- Diretrizes de carreiras;
- Gestão por competência e avaliação de desempenho;
- Saúde, previdência e benefícios do servidor; e
- Sistemas e processos em gestão de pessoas.

Na primeira fase, que foram as Etapas Regionais, promoveu-se a exposição temática das Políticas de Recursos Humanos, com representantes do Governo, das entidades sindicais, da sociedade civil e da Academia, propiciando o debate e a troca de idéias, inclusive com os participantes das conferências.

Posteriormente, foram estruturadas oficinas temáticas onde os participantes escolhiam os temas de seu interesse. As oficinas permitiram o debate mais amplo e materializaram como produto uma espécie de diagnóstico, do ponto de vista de quem implementa as políticas de recursos humanos nos órgãos. Os grupos apresentaram opiniões, críticas e sugestões, orientados a relacionar os pontos fortes, pontos fracos e sugestão para a melhoria. Após, um representante escolhido pelo o grupo apresentava o resultado do trabalho em plenário para os demais participantes.

Essa primeira fase trouxe uma contribuição espetacular, pois todas as contribuições, das seis etapas regionais multiplicada pelas cinco oficinas temáticas contribuíram com insumos indispensáveis e orientadores, que estão sendo absorvidas na implantação dessas políticas. Além disso, o resultado da primeira fase orientou os rumos da segunda fase.

A segunda etapa concentrou os participantes das etapas regionais, visando o aprofundamento dos debates. As Conferências Magnas abordavam temas mais abrangentes e apresentaram reflexões sobre o papel do Estado na sociedade contemporânea, o emprego público, os desafios da administração pública e o tratamento dos conflitos no serviço público, sendo destinadas a todos os participantes, Os Painéis Temáticos eram seguidos de exposição das Experiências consolidadas, que ocorriam simultaneamente, onde os participantes escolhiam de acordo com os seus interesses.

O avanço promovido pelo diálogo, qualidade dos debates e das contribuições, o espaço de informações e formação, a transparência e a efetiva democratização das relações de trabalho, elevou o patamar das relações, propiciando, ainda que de forma intangível, uma mudança na cultura do fazer e do se relacionar. Vale ressaltar, que a avaliação dos participantes atingiram o percentual 89% entre bom e ótimo⁴.

⁴ O Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009, pode ser encontra na integra no site: www.servidor.gov.br/publicacao/conferencia/100819_Conferencia.pdf

Por fim, a Conferência é mais uma das demonstrações de como o processo de negociação coletiva, no seu caráter mais amplo, está presente nas políticas de recursos humanos e também se justifica como instrumento estratégico na elaboração dessas políticas.

3.3.2 – A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO NAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Este item fecha o ciclo de análise da pesquisa, pois após a contextualização do processo de negociação, o dimensionamento quantitativo dos resultados através de índices e valores, visa demonstrar como a negociação coletiva, numa visão mais ampla, permeia as Políticas de Recursos Humanos nas demais áreas além da Coordenação Geral de Negociação e Relações Sindicais.

Por meio de questionário, foram respondidos por cinco gestores, sendo das áreas do Departamento de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor, Coordenação Geral de Avaliação de Desempenho, Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas, por um Dirigente de Recursos Humanos do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, e ainda pela ex-diretora ex-assessora do secretário de Recursos Humanos e ex-Diretora do Departamento de Relações do Trabalho e estão transcritos como parte integrante dos resultados no Anexo 2.

Através das transcrições do questionário, possibilita-se perceber a democratização das relações de trabalho como eixo central nas políticas de recursos humanos. Também possibilitou a visão de uma dirigente de Recursos Humanos de outro órgão e conclui com uma visão mais estratégica de quem participou de forma direta no processo de negociação coletiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da pesquisa exige uma visão amplificada e histórica sobre a administração pública, bem como os conceitos de governo.

Constituiu-se o fio lógico desse trabalho uma abordagem inicialmente ampla e de temas mais abrangentes que rumaram ao tema da pesquisa, permitindo a visão do macro para o específico, considerando como base da pesquisa um Estado democrático voltado para às necessidades dos cidadãos, com políticas amplas e integradas para a melhor prestação de serviços, tanto quantitativamente como qualitativamente.

A definição em relação as características do Estado é condição básica para que o ambiente seja propiciado à democratização das relações de trabalho, tendo a negociação coletiva como um dos seus instrumentos.

Não se trata de uma discussão do tamanho do Estado, se ele deve ser mínimo ou máximo, trata-se de um Estado necessário para atender as demandas sociais, econômicas e de infraestrutura do País. Também não se trata de um estado com caráter fortemente controlador e ausente do que controlar e nem de um estado paternalista, mas sim de um Estado que vise a sua eficiência sem negligenciar as suas funções estatais.

A partir da definição do Estado, as Políticas Públicas são direcionadas e materializam o seu propósito, e nesse caso, com um Estado voltado para a ampliação e melhoria dos serviços públicos, as Políticas de Gestão de Pessoas ganham destaque e exigências sob novas dimensões, sustentando o fortalecimento do mesmo.

As Políticas Públicas são elaboradas e implantadas, mesmo que em parte, pelos servidores públicos. Não há como falar em a eficiência da máquina pública e prestação de serviços de qualidade sem considerar e tratar os conflitos oriundos às relações de trabalho.

A negociação coletiva constitui-se em um dos principais instrumentos desse processo. Por traz da negociação coletiva está o rompimento do modelo vertical de gestão, e na medida em que há abertura para pactuar interesses comuns e os conflitos são reconhecidos e tratados, mesmo que parcialmente, permite a mudança na cultura organizacional, propiciando um espaço para a

gestão mais participativa, permitindo o maior envolvimento, valorização e comprometimento dos servidores públicos.

Há de se entender o processo de negociação coletiva como um modelo de gestão estratégica de pessoas e dado o seu pioneirismo, carrega a necessidade de aperfeiçoamento, que estará em consonância ao contexto geral da Administração Pública.

Tentar limitar os resultados às questões financeiras é minimizar o conjunto de resultados tangíveis e intangíveis, sendo importante destacar que além dos resultados já apresentados, outros aspectos são positivos:

- a) O equilíbrio econômico e financeiro que, apesar do montante considerável aplicado nas negociações, foi uma das diretrizes do processo;
- b) A negociação coletiva possibilitou o planejamento plurianual ao escalonar os pagamentos ao longo de 3 a 4 anos. Esta visão de plurianualidade permite organizar o orçamento e prepara o governo para questões mais fundamentais.
- c) As melhorias salariais ao longo de um período de 3 a 4 anos possibilitaram a inexistência de greves e portanto menor ruptura das atividades essenciais do governo que é atender e propiciar serviços à população.
- d) Outro aspecto fundamental que está mudando a cultura organizacional da administração pública, e tantas vezes comentadas, e a gestão participativa e compartilhada, que foi expressa por alguns gestores através dos questionários.

Para finalizar, este trabalho teve a intenção de tratar a negociação coletiva com um caráter mais amplo, valorizando mais a questão comportamental do que os aspectos técnicos e jurídicos ou mesmo financeiros. É preciso compreender a oportunidade que este processo oferece, pois a provocação está na mudança, ainda recente e pouco consolidada, rompendo com estruturas estáticas e verticalizadas e propiciando a abertura para a construção de uma nova gestão pública.

REFERÊNCIAS

- ACETTA, Lucia T.A. S.; SILVA, Eliana N.C.; ZOTES, Luis P. Gestão Participativa - Comportamento e Motivação na Administração Pública. II SAPIS: Seminário Áreas Protegidas e Inclusão Social – Sessão Experiências e Metodologias em Gestão Participativa, dezembro, 2006.
- ALVES, Charles M.; FERREIRA, Duvanier P; RIBEIRO, Idel P. Negociação Coletiva no Serviço Público Brasileiro. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, novembro, 2008.
- BERGUE, Sandro T. Gestão Estratégica de Pessoas e Balanced Scorecard em Organizações Públicas. Revista Análise - PUCRS, Porto Alegre: PUCRS, Vol. 16, N. 2, 2005.
- BRAGA, Douglas G. Programa de Capacitação de Negociadores do SUS: Construindo o Sistema Nacional de Negociação Permanente do SUS – SINNP – SUS. São Paulo: Internacional de Serviços Públicos – ISP, 2007.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Proposta de Desenvolvimento para o Brasil. Revista de Economia Política, Vol. 24, N. 4, 2004, p. 625-630.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Estratégia Nacional de Desenvolvimento. Revista de Economia Política, Vol. 26, N.2, pp. 203-230, 2006.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz C. Estado e Mercado no Novo Desenvolvimentismo?. Nueva Sociedad, 210, julho-agosto, 2007.
- BUFONI, André Luiz. O Rigor na Exposição dos Estudos de Casos Simples: Um Teste Empírico em uma Universidade Brasileira. Anais da ENANPAD, Salvador: ANPAD, 2002, pp. 4.
- BURSZTYN, Marcel Introdução à Crítica da Razão Desestatizante. Revista do Serviço Público – ENAP. Vol. 49 N.1, janeiro-março, 1991, pp. 141-163.
- CHEIBUB, Zairo B & LOCKE, Richard M. Reforma Administrativa e Relações Trabalhista no Setor Público, Cadernos ENAP, Brasília: ENAP, n. 18, 1999.
- CHIAVENATTO, Idalberto. Introdução à Moderna Gestão de Pessoas, Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CRUZ, Eliane Saudações a Quem Tem Coragem: Dez Experiências de Negociação Sindical no Setor Público, São Paulo: Internacional de Serviços Públicos, ISP, 2001.
- CRUZ, Patrícia N. Desenvolvimento de Pessoas no Setor Público: Novo Modelo de Gestão. Revista Estação Científica, Juiz de Fora: Faculdade Estácio de Sá, ed. 00, 2010, pp.1-12.
- DEMARI, Melissa. Negociação Coletiva no Serviço Público, Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.
- DINIZ, Eli. O Pós Consenso de Washington: Globalização, Estado e Desenvolvimento Revisitados. XXX Encontro Anual da ANPOCS, Mesa-Redonda 16 - O Desenvolvimento Revisitado, Caxambu: ANPOCS, outubro, 2006.

DOWBOR, Ladislau; SACHS, Ignacy; LOPES, Carlos. Crise e Oportunidades em Tempos de Mudanças. Artigos Online, Blog Dowbor, janeiro. Disponível em <http://www.dowbor.org> . Consultado em: 15/10/2010.

FERREIRA, Duvanier P. Relatório Final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009. Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009, Brasília: SRH/MPOG, 2010.

FURTADO, Celso. A Construção Interrompida, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

KLERING, Luís R. Estado, Governo e Sociedade. Curso de Negociação Coletiva da UFRGS: Mimeo, 2009.

MAGALHÃES, José A.; SOUSA, Flávio P. Teoria Política. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Brasília: Editora Vestcon, 2005.

NAÇÕES UNIDAS. *Relatório Mundial sobre o Setor Público*, New York: Department of Economic and Social Affairs. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan021616.pdf> Consultado em: 10/10/2010.

PINHEIRO, Ivan Antonio. Apostila do Curso de Negociação Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Disciplina de Estado, Governo e Sociedade, Capítulo 2 – Elementos Históricos, Sociais, Econômicos e Administrativo da sua Formação, 2009, pp. 41-70.

SALGADO, Valéria A.B. Avaliação da Capacidade de Governo de Implantação de Política Pública. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública: Salvador, outubro, 2009.

SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS – MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Resultados Alcançados na Política de Gestão de Pessoas do Governo Federal – 2003/2006. Revista da SRH, Brasília: SRH/MPOG, 2006.

SICSU, João; PAULA, Luiz F.; MICHEL, Renaut. Por que o Novo Desenvolvimentismo?, In: SICSU, PAULA & MICHEL, Novo-Desenvolvimentismo: um projeto nacional de crescimento com equidade social, São Paulo: Manole, 2005.

SIMON, Julian L. Basic Research Methods in Social Science: The Art of Empirical Investigation. New York: Random House, 1969.

STOLL, Luciana B. Negociação Coletiva no Setor Público, São Paulo: LTR, 2007.

YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Beverly Hills, Califórnia, 2nd Vol. 1994.

ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil, Porto Alegre: Artmed, 2008.

ANEXO 1 – RESULTADOS DAS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS

Tabela do Anexo – Evolução Salarial e das Carreiras

AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA - ABIN										ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste				
		DEZ/02	OUT/08	2003 a 2008	JUL/10	JUL/11	s/OUT/08	s/DEZ/02				
OFICIAL E AGENTE	NS	FINAL	7.842,73	13.468,76	71,7%	15.742,00	18.400,00	36,6%	134,6%	1.428	1.012	2.440
		INICIAL	5.540,24	9.713,13	75,3%	11.088,58	12.960,00	33,4%	133,9%			
DE INTELIGÊNCIA	NI	FINAL	3.337,12	6.182,23	85,3%	7.226,00	8.445,69	36,6%	153,1%	58,5%	41,5%	100,0%
		INICIAL	2.289,00	4.458,38	94,8%	4.679,45	4.914,57	10,2%	114,7%			
OFICIAL E AGENTE	NS	FINAL	NOVA	12.121,88	NOVA	14.166,23	16.558,16	36,6%	NOVA	36,6%	NOVA	NOVA
		INICIAL	CARREIRA	8.471,82	CARREIRA	10.216,12	11.941,08	41,0%	CARREIRA			
TECNICO DE INTELIGÊNCIA	NI	FINAL	NOVA	5.564,01	NOVA	6.502,68	7.600,28	36,6%	NOVA	36,6%	NOVA	NOVA
		INICIAL	CARREIRA	4.012,54	CARREIRA	4.211,04	4.422,62	10,2%	CARREIRA			
CARREIRA DE	NS	FINAL	7.842,73	11.313,42	44,3%	13.224,00	15.455,77	36,6%	97,1%	36,6%	97,1%	97,1%
		INICIAL	5.540,24	8.121,64	46,6%	9.488,13	10.810,11	33,1%	95,1%			
APOIO TÉCNICO	NI	FINAL	3.337,12	5.191,60	55,6%	6.055,81	7.044,99	35,7%	111,1%	10,4%	80,5%	95,0%
		INICIAL	2.289,00	3.743,57	63,5%	3.932,44	4.131,33	10,4%	80,5%			
APOIO	NS	FINAL	4.248,83	6.064,70	42,7%	7.088,00	8.284,93	36,6%	95,0%	33,9%	62,5%	158,7%
		INICIAL	3.191,48	3.875,35	21,4%	4.477,30	5.187,69	33,9%	62,5%			
APOIO	NI	FINAL	1.906,47	3.610,00	89,4%	4.220,00	4.931,34	36,6%	153,7%	10,0%	143,3%	125,4%
		INICIAL	1.408,17	3.114,14	121,1%	3.265,92	3.425,57	10,0%	143,3%			
APOIO	NA	FINAL	1.079,89	2.208,84	104,5%	2.318,00	2.434,15	10,2%	125,4%	10,2%	186,9%	186,9%
		INICIAL	842,33	2.192,45	160,3%	2.302,17	2.417,03	10,2%	186,9%			

AGENCIA NACIONAL DE AGUAS - ANA										ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL	
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste					
		DEZ/03	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/03				
CARREIRA DE ESPECIALISTAS	NS	FINAL	8.043,92	10.104,32	25,6%	14.740,00	16.390,00	17.479,00	73,0%	117,3%	126	0	126
		INICIAL	4.498,96	6.044,26	34,3%	9.552,00	10.648,00	11.374,00	88,2%	152,8%			

Carreira criada em Dez/03

AGÊNCIAS REGULADORAS										ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL	
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste					
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02				
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	4.366,21	122,8%	9.522,00	10.648,00	12.131,50	177,8%	519,1%	716	119	835
		INICIAL	1.183,09	3.623,24	206,3%	4.729,60	5.272,95	8.096,47	123,5%	584,3%			
CARGOS	NI	FINAL	1.144,14	2.529,54	121,1%	5.488,31	6.188,19	6.970,26	175,6%	509,2%	85,7%	14,3%	100,0%
		INICIAL	668,00	1.855,67	177,8%	2.999,96	3.413,82	3.931,43	111,9%	488,5%			
ADMINISTRATIVOS	NA	FINAL	639,19	1.553,02	143,0%	2.257,95	2.377,73	2.504,02	61,2%	291,7%	61,2%	307,2%	307,2%
		INICIAL	588,00	1.485,11	152,6%	2.159,55	2.273,38	2.394,40	61,2%	307,2%			

AGÊNCIAS REGULADORAS										ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL	
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste					
		DEZ/03	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/03				
CARREIRA DE ESPECIALISTA E TÉCNICO EM REGULAÇÃO	NS	FINAL	7.271,27	10.104,32	39,0%	14.740,00	16.390,00	17.479,00	73,0%	140,4%	4.445	12	4.457
		INICIAL	3.547,86	6.044,26	70,4%	9.552,00	10.648,00	11.374,00	88,2%	220,6%			
TÉCNICO EM REGULAÇÃO	NI	FINAL	3.126,23	4.531,65	45,0%	6.692,01	7.441,36	7.935,76	75,1%	153,8%	99,7%	0,3%	100,0%
		INICIAL	1.738,79	2.970,78	70,9%	4.708,07	5.234,67	5.580,78	87,9%	221,0%			

Carreira criada em Dez/03

AGÊNCIAS REGULADORAS										ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL	
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste					
		DEZ/03	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/03				
CARREIRA DE ANALISTA E TÉCNICO ADMINISTRATIVO	NS	FINAL	6.241,07	8.043,92	28,9%	14.740,00	15.720,00	16.367,00	103,5%	162,2%	1.536	1	1.537
		INICIAL	2.966,53	4.320,51	45,6%	9.552,00	10.119,00	10.429,00	141,4%	251,6%			
ADMINISTRATIVO	NI	FINAL	2.615,17	3.509,53	34,2%	6.699,01	7.280,56	7.664,76	118,4%	193,1%	99,9%	0,1%	100,0%
		INICIAL	1.458,97	2.122,09	45,5%	4.689,07	5.075,67	5.299,73	149,7%	263,3%			

Carreira criada em Dez/03

AGENTE DE COMBATE ÀS ENDEMIAS										ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
		Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste			
		JUN/06	MAR/08	FEV/09	JUL/10	JUL/11	s/JUN/06					
MATA MOSQUITO	NS	FINAL	1.180,99	2.098,81	2.479,55	2.905,75	2.906,11	146,1%	5.141	0	5.141	
		INICIAL	687,22	1.814,95	2.101,95	2.301,27	2.301,27	234,9%				

Carreira criada em Jun/06

ADVOCACIA GERAL DA UNIÃO - AGU										ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste			
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JAN/09	JUL/09	JUL/10	JUL/11			
NS	FINAL	1.959,61	3.411,94	74,1%	4.925,50	4.925,50	5.134,52	6.106,40	6.983,70	104,7%	256,4%	
	INICIAL	1.183,09	3.020,77	155,3%	3.584,89	3.584,89	3.730,31	4.139,65	4.478,92	48,3%	278,6%	
NI	FINAL	1.144,14	2.135,17	86,6%	2.806,25	2.951,25	3.295,89	3.720,44	3.798,01	77,9%	232,0%	
	INICIAL	668,00	2.135,17	219,6%	2.655,89	2.655,89	2.850,94	3.046,17	3.045,32	42,6%	355,9%	
NA	FINAL	639,19	1.686,97	163,9%	2.190,53	2.357,86	2.383,08	2.497,08	2.644,13	56,7%	313,7%	
	INICIAL	588,00	1.686,97	186,9%	2.172,82	2.172,82	2.335,08	2.399,08	2.508,41	48,7%	326,6%	

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA - ANVISA										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	6.136,47	213,1%	9.552,00	10.648,00	12.131,00	97,7%	519,1%
		INICIAL	1.183,09	5.308,71	348,7%	4.729,60	5.272,95	8.096,47	52,5%	584,3%
	NI	FINAL	1.144,14	3.526,04	208,2%	5.488,31	6.118,19	6.970,52	97,7%	509,2%
		INICIAL	668,00	2.682,27	301,5%	2.999,96	3.413,82	3.931,43	46,6%	488,5%
	ADMINISTRATIVOS	FINAL	639,19	2.144,38	235,5%	2.257,95	2.377,73	2.504,02	16,8%	291,7%
		INICIAL	588,00	2.052,70	249,1%	2.159,55	2.273,38	2.394,40	16,6%	307,2%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
1.185	296	1.481
80,0%	20,0%	100,0%

AUDITORIA										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
ANALISTA E AUDITOR	NS	FINAL	7.376,91	13.382,26	81,4%	16.680,00	18.260,00	19.451,00	45,3%	163,7%
		INICIAL	5.003,47	10.155,32	103,0%	12.535,36	13.067,00	13.600,00	33,9%	171,8%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
7.039	23.630	38.669
38,9%	61,1%	100,0%

AUDITORIA										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
ANALISTA TRIBUTÁRIO	NS	FINAL	3.480,90	6.974,87	100,4%	9.456,00	10.608,00	11.595,00	66,2%	233,1%
		INICIAL	2.360,95	5.299,91	124,5%	7.095,53	7.624,56	7.996,07	50,9%	238,7%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
7.334	6.433	13.767
53,3%	46,7%	100,0%

BANCO CENTRAL										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	FEV/08	2003 a 2008	MAR/08	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/FEV/08	s/DEZ/02
NS	FINAL	7.877,84	11.206,89	42,3%	13.936,61	14.511,60	17.347,00	18.478,45	64,9%	134,6%
		INICIAL	3.740,49	7.082,40	89,3%	8.821,51	10.905,76	12.413,65	12.960,77	83,0%
NI	FINAL	2.532,16	5.598,50	121,1%	6.998,24	7.123,00	7.538,00	8.449,13	50,9%	233,7%
		INICIAL	1.196,42	3.546,11	196,4%	4.440,69	4.887,27	4.896,25	4.917,28	38,7%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
4.504	4.117	8.621
52,2%	47,8%	100,0%

CARREIRA PREVIDENCIÁRIA									
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
NS	FINAL	2.021,85	2.438,85	20,6%	2.591,85	2.655,64	2.687,64	10,2%	32,9%
		INICIAL	1.214,26	1.988,87	63,8%	2.147,07	2.258,31	2.290,31	15,2%
NI	FINAL	1.218,44	1.656,87	36,0%	1.734,41	1.817,26	1.849,26	11,6%	51,8%
		INICIAL	702,00	1.656,87	136,0%	1.729,47	1.793,55	1.825,55	10,2%
NA	FINAL	694,02	1.576,87	127,2%	1.631,81	1.714,66	1.746,66	10,8%	151,7%
		INICIAL	620,00	1.576,87	154,3%	1.626,87	1.690,97	1.722,97	9,3%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
19	363	382
5,0%	95,0%	100,0%

CIÊNCIA E TECNOLOGIA										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
PESQUISADOR, ANALISTA, TECNOLÓGISTA, ASSISTENTE, TÉCNICO E AUXILIAR EM C&T	NS	FINAL	5.066,66	7.380,16	45,7%	12.327,00	14.175,82	14.925,03	92,1%	179,8%
		INICIAL	1.738,30	2.578,28	48,3%	4.178,72	4.925,03	5.100,00	91,0%	183,3%
NI	FINAL	1.647,07	3.727,79	126,3%	6.177,14	7.103,32	7.103,32	90,6%	331,3%	
		INICIAL	815,34	1.418,09	73,9%	2.301,28	2.711,28	2.711,28	91,2%	232,5%
NA	FINAL	675,12	1.188,30	76,0%	2.160,35	2.453,00	2.453,00	106,4%	263,3%	
		INICIAL	426,66	800,92	87,7%	1.495,88	1.701,37	1.701,37	112,4%	298,8%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
13.251	7.986	21.237
62,4%	37,6%	100,0%

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	NI	FINAL	1.144,14	3.286,36	187,2%	3.866,92	4.031,92	4.204,92	28,0%	267,5%
		INICIAL	668,00	2.757,61	312,8%	2.903,61	3.057,61	3.219,61	16,8%	382,0%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
37	28	65
56,9%	43,1%	100,0%

DEPARTAMENTO DE CONTROLE DE TRÁFEGO AÉREO - DACTA									
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	s/JUN/08	s/DEZ/02	
NS	FINAL	3.700,44	6.555,96	77,2%	8.808,00	9.690,00	47,8%	161,9%	
		INICIAL	2.947,79	6.209,95	110,7%	6.539,22	7.193,22	15,8%	144,0%
NI	FINAL	2.134,64	3.998,40	87,3%	4.782,10	5.264,10	31,7%	146,6%	
		INICIAL	1.688,69	3.998,40	136,8%	4.210,42	4.631,42	15,8%	174,3%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
426	80	506
84,2%	15,8%	100,0%

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL											
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste		
		DEZ/02	FEV/08	2003 a 2008	MAR/08	JAN/09	JUL/09	MAI/10	s/FEV/08	s/DEZ/02	
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	3.161,34	61,3%	4.190,01	4.190,01	5.035,00	6.065,00	91,8%	209,5%
		INICIAL	1.183,09	2.308,27	95,1%	2.792,89	2.792,89	3.356,89	3.875,72	67,9%	227,6%
	NI	FINAL	1.144,14	2.134,07	86,5%	2.790,00	2.790,00	3.133,61	3.610,00	69,2%	215,5%
		INICIAL	668,00	2.101,27	214,6%	2.656,58	2.656,58	2.988,14	3.114,17	48,2%	366,2%
ADMINISTRATIVOS	FINAL	639,19	1.989,07	211,2%	2.188,85	2.188,85	2.198,84	2.208,84	11,0%	245,6%	
	INICIAL	588,00	1.989,07	238,3%	2.172,82	2.172,82	2.183,38	2.193,38	10,3%	273,0%	

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
2.830	1.771	4.601
61,5%	38,5%	100,0%

DEPARTAMENTO DE POLÍCIA RODoviÁRIA FEDERAL											
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste		
		DEZ/02	FEV/08	2003 a 2008	MAR/08	JAN/09	JUL/09	MAI/10	s/FEV/08	s/DEZ/02	
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	3.161,34	61,3%	4.190,01	4.190,01	5.035,00	6.065,00	91,8%	209,5%
		INICIAL	1.183,09	2.308,27	95,1%	2.792,89	2.792,89	3.356,89	3.875,72	67,9%	227,6%
	NI	FINAL	1.144,14	2.134,07	86,5%	2.790,00	2.790,00	3.133,61	3.610,00	69,2%	215,5%
		INICIAL	668,00	2.101,27	214,6%	2.656,58	2.656,58	2.988,14	3.114,17	48,2%	366,2%
ADMINISTRATIVOS	FINAL	639,19	1.989,07	211,2%	2.188,85	2.188,85	2.198,84	2.208,84	11,0%	245,6%	
	INICIAL	588,00	1.989,07	238,3%	2.172,82	2.172,82	2.183,38	2.193,38	10,3%	273,0%	

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
638	272	910
70,1%	29,9%	100,0%

DIPLOMACIA										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
DIPLOMATA	NS	FINAL	6.971,06	12.244,33	75,6%	14.511,60	17.347,00	18.478,45	50,9%	165,1%
		INICIAL	4.832,85	9.067,63	87,6%	10.906,86	12.413,03	12.962,12	42,9%	168,2%
OFICIAL DE		FINAL	3.724,44	6.298,45	69,1%	7.150,91	8.122,61	9.218,05	46,4%	147,5%
CHANCELARIA	NI	INICIAL	2.680,25	4.811,75	79,5%	5.180,98	5.799,63	6.299,13	30,9%	135,0%
ASSISTENTE DE		FINAL	1.336,23	3.040,05	127,5%	3.948,27	5.127,74	6.659,18	119,0%	398,4%
CHANCELARIA	NA	INICIAL	532,83	1.596,98	199,7%	1.998,82	2.513,46	3.134,50	96,3%	488,3%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
3.091	1.399	4.490
68,8%	31,2%	100,0%

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES - AREA FIM										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	6.029,68	207,7%	8.485,64	8.866,69	13.389,26	122,1%	583,3%
		INICIAL	1.183,09	3.196,91	170,2%	4.565,42	4.813,14	7.361,95	130,3%	522,3%
		FINAL	1.144,44	2.934,54	156,4%	3.177,50	3.737,60	6.144,49	109,4%	436,9%
ADMINISTRATIVOS	NI	INICIAL	668,00	1.730,89	159,1%	1.863,70	1.929,70	3.091,25	78,6%	362,8%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
543	127	670
81,0%	19,0%	100,0%

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES - AREA MEIO										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	4.727,08	141,2%	6.506,70	6.804,70	10.009,26	111,7%	410,8%
		INICIAL	1.183,09	2.483,31	109,9%	3.368,37	3.540,37	5.551,37	123,5%	369,2%
		FINAL	1.144,44	2.333,94	103,9%	3.177,50	3.328,50	5.030,23	115,5%	339,5%
	NI	INICIAL	668,00	1.466,29	119,5%	1.863,70	1.929,70	2.966,73	102,3%	344,1%
		FINAL	639,19	1.432,22	124,1%	1.765,00	1.887,00	2.050,02	43,1%	220,7%
ADMINISTRATIVOS	NA	INICIAL	588,00	1.150,64	95,7%	1.685,57	1.800,57	1.958,59	70,2%	233,1%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
1.452	248	1.700
85,4%	14,6%	100,0%

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			SET/05	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/SET/05			
ANALISTA TÉCNICO	NS	FINAL	4.226,68	-	6.506,70	6.804,70	10.123,26	139,5%		
		INICIAL	2.551,57	-	4.094,27	4.304,27	5.999,21	135,1%		
		FINAL	2.040,54	-	3.177,50	3.328,50	4.482,49	119,7%		
ADMINISTRATIVO	NI	INICIAL	1.339,36	-	2.255,70	2.345,70	2.738,70	104,5%		

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
199	0	199
100,0%	0,0%	100,0%

Carreira criada em Set/05

DEPARTAMENTO NACIONAL DE INFRAESTRUTURA DE TRANSPORTES										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			SET/05	JUN/08	2005 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/SET/05
ANALISTA	NS	FINAL	5.268,38	6.032,29	14,5%	8.485,64	8.866,69	13.389,26	122,0%	154,1%
		INICIAL	3.299,08	4.062,99	23,2%	4.865,42	4.813,14	8.872,21	118,4%	168,9%
TÉCNICO	NI	FINAL	3.070,49	3.070,49	0,0%	3.177,50	3.328,50	6.144,49	100,1%	100,1%
		INICIAL	2.158,95	2.158,95	0,0%	2.255,70	2.345,70	4.036,88	87,0%	87,0%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
525	0	525
100,0%	0,0%	100,0%

Carreira criada em Set/05

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL - AREA FIM										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	6.029,68	207,7%	7.132,82	9.515,45	10.123,66	67,9%	416,6%
		INICIAL	1.183,09	3.196,91	170,2%	4.565,42	5.242,00	5.606,37	75,4%	373,9%
		FINAL	1.144,44	2.934,54	156,4%	3.955,98	5.276,42	5.625,08	91,7%	391,5%
ADMINISTRATIVOS	NI	INICIAL	668,00	1.730,89	159,1%	2.071,95	2.834,05	3.028,73	75,0%	353,4%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
286	100	386
74,1%	25,9%	100,0%

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL - AREA MEIO										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	4.727,08	141,2%	7.132,82	8.445,45	10.009,66	111,8%	410,8%
		INICIAL	1.183,09	2.483,31	109,9%	3.836,33	4.606,00	5.538,37	123,0%	368,1%
		FINAL	1.144,44	2.529,54	121,0%	3.512,48	4.203,18	5.030,23	98,9%	339,5%
	NI	INICIAL	668,00	1.466,29	119,5%	2.071,95	2.479,05	2.966,73	102,3%	344,1%
		FINAL	639,19	1.432,22	124,1%	1.707,95	1.863,73	2.050,02	43,1%	220,7%
ADMINISTRATIVOS	NA	INICIAL	588,00	1.120,64	90,6%	1.644,55	1.786,82	1.958,59	74,8%	233,1%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
429	174	603
71,1%	28,9%	100,0%

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			DEZ/04	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/04
ANALISTA TÉCNICO	NS	FINAL	6.241,07	6.241,07	0,0%	7.299,62	8.584,62	10.123,26	62,2%	62,2%
		INICIAL	2.966,53	2.966,53	0,0%	3.903,37	4.843,46	5.999,21	102,2%	102,2%
		FINAL	2.615,17	2.615,17	0,0%	3.129,48	3.745,30	4.482,49	71,4%	71,4%
ADMINISTRATIVO	NI	INICIAL	1.458,97	1.458,97	0,0%	1.801,21	2.219,35	2.707,88	85,6%	85,6%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
64	0	64
100,0%	0,0%	100,0%

Carreira criada em Dez/04

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			DEZ/04	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/04
ANALISTA	NS	FINAL	8.043,92	8.043,92	0,0%	9.464,62	12.591,62	13.389,26	66,5%	66,5%
		INICIAL	4.320,51	4.320,51	0,0%	5.685,37	8.267,46	8.872,21	105,4%	105,4%
		FINAL	3.509,53	3.509,53	0,0%	4.200,48	5.758,30	6.144,49	75,1%	75,1%
TÉCNICO	NI	INICIAL	2.122,09	2.122,09	0,0%	2.622,21	3.766,35	4.036,88	90,2%	90,2%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
194	2	196
99,0%	1,0%	100,0%

Carreira criada em Dez/04

DOCENTE - ENSINO SUPERIOR										
PROFESSOR		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	FEV/08	2003 a 2008	MAR/08	FEV/09	JUL/10	s/FEV/08	s/DEZ/02	
DEDICAÇÃO	NS	FINAL	5.437,76	7.393,08	36,0%	8.905,42	10.446,81	11.755,05	59,0%	116,2%
EXCLUSIVA	NS	INICIAL	1.365,24	2.278,26	66,9%	2.728,05	2.757,64	2.762,36	21,2%	102,3%
		FINAL	3.454,41	4.705,89	36,2%	5.131,50	5.266,78	5.691,30	20,9%	64,8%
40 HORAS	NS	INICIAL	884,02	1.728,27	95,5%	2.407,74	2.124,20	2.130,33	23,3%	141,0%
20 HORAS	NS	FINAL	1.620,78	2.213,45	36,6%	2.945,66	2.995,09	3.482,77	57,3%	114,9%
		INICIAL	583,84	1.397,87	139,4%	1.491,00	1.518,63	1.536,46	9,9%	163,2%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
60.440	35.537	95.977
63,0%	37,0%	100,0%

DOCENTE - ENSINO TECNICO E TECNOLÓGICO										
PROFESSOR, TÉCNICO E TECNÓLOGO		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	FEV/08	2003 a 2008	MAR/08	FEV/09	JUL/10	s/FEV/08	s/DEZ/02	
DEDICAÇÃO	NS	FINAL	4.892,26	5.894,89	20,5%	8.297,16	9.860,96	#VALOR!	#VALOR!	
EXCLUSIVA	NS	INICIAL	1.221,99	1.810,71	48,2%	2.728,05	2.757,64	2.762,36	52,6%	126,1%
		FINAL	3.143,33	3.814,55	21,4%	4.677,74	4.807,26	5.275,12	38,3%	67,8%
40 HORAS	NS	INICIAL	792,07	1.620,47	104,6%	2.095,18	2.124,20	2.130,33	31,5%	169,0%
20 HORAS	NS	FINAL	1.477,28	1.834,72	24,2%	2.751,41	2.802,65	3.272,40	78,4%	121,5%
		INICIAL	653,60	1.369,10	109,5%	1.491,00	1.518,63	1.536,46	12,2%	135,1%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
18.486	9.502	27.988
66,0%	34,0%	100,0%

EMPRESA BRASILEIRA DE TURISMO - EMBRATUR									
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
NS	FINAL	1.959,61	4.366,21	122,8%	6.285,84	7.554,50	8.455,34	93,7%	331,5%
	INICIAL	1.183,09	2.816,91	138,1%	3.437,26	3.954,65	4.182,85	48,5%	253,6%
	FINAL	1.144,44	2.529,54	121,0%	3.082,59	3.357,59	3.705,93	46,5%	223,8%
NI	INICIAL	668,00	1.661,89	148,8%	1.911,47	2.051,40	2.105,83	26,7%	215,2%
NA	FINAL	639,19	1.553,02	143,0%	1.650,53	1.761,04	1.875,80	20,8%	193,5%
	INICIAL	588,00	1.485,11	152,6%	1.557,15	1.661,96	1.770,00	19,2%	201,0%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
72	175	247
29,1%	70,9%	100,0%

ESTRUTURA REMUNERATÓRIA ESPECIAL										
ENGENHEIRO, ARQUITETO, ECONOMISTA, ESTATÍSTICO E GEÓLOGO		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	FEV/08	2003 a 2008	MAR/08	JAN/09	JUL/09	MAI/10	s/FEV/08	s/DEZ/02
NS	FINAL	1.959,61	2.930,04	49,5%	3.280,04	3.405,04	4.354,91	10.209,50	248,4%	421,0%
	INICIAL	1.183,09	2.327,87	96,8%	2.785,38	2.870,19	2.989,28	5.460,02	134,6%	361,5%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
1.860	4.298	6.158
30,2%	69,8%	100,0%

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ									
PESQUISADOR, TECNÓLOGO, ANALISTA, TÉCNICOS E CARGOS ADM.		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUN/08	s/DEZ/02	
NS	FINAL	5.066,66	9.298,06	83,5%	12.327,00	14.176,82	52,5%	179,8%	
	INICIAL	1.738,30	2.900,99	66,9%	4.170,32	5.094,97	75,6%	193,1%	
NI	FINAL	1.647,07	4.688,78	184,7%	6.177,14	7.103,32	51,5%	331,3%	
	INICIAL	815,34	1.588,32	94,8%	1.988,59	2.334,18	47,0%	186,3%	

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
4.504	1.374	5.878
76,6%	23,4%	100,0%

FISCAL FEDERAL AGROPECUÁRIO										
NS		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JAN/08	2003 a 2008	FEV/08	FEV/09	JUL/09	MAI/10	s/JAN/08	s/DEZ/02
	FINAL	5.279,36	7.539,66	42,8%	8.473,00	13.400,00	14.900,00	15.890,00	110,8%	201,0%
	INICIAL	2.637,57	5.195,23	97,0%	5.561,07	9.552,00	10.648,08	11.373,59	118,9%	331,2%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
3.420	2.511	5.931
57,7%	42,3%	100,0%

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE EDUCAÇÃO - FNDE									
CARGOS		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
NS	FINAL	1.959,61	5.060,68	158,2%	9.100,97	10.740,92	12.295,00	143,0%	527,4%
	INICIAL	1.183,09	2.722,66	130,1%	3.437,26	3.954,65	4.185,85	53,7%	253,8%
NI	FINAL	1.144,44	2.529,54	121,0%	4.027,81	4.356,63	4.819,00	90,5%	321,1%
	INICIAL	668,00	1.591,98	138,3%	1.911,47	2.051,40	2.286,50	43,6%	242,3%
NA	FINAL	639,19	1.553,02	143,0%	1.650,53	1.761,04	1.875,80	20,8%	193,5%
	INICIAL	588,00	1.124,65	91,3%	1.557,15	1.661,96	1.770,00	57,4%	201,0%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
360	349	709
50,8%	49,2%	100,0%

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE EDUCAÇÃO - FNDE										
ESPECIALISTA		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
NS	FINAL	1.959,61	8.043,92	310,5%	12.817,00	13.249,00	14.104,00	75,3%	619,7%	
	INICIAL	1.183,09	4.320,51	265,2%	4.981,66	5.055,66	5.196,66	20,3%	339,2%	
TÉCNICO	NI	FINAL	1.144,44	3.509,53	206,7%	4.677,19	4.750,19	4.879,19	39,0%	326,3%
	INICIAL	668,00	2.173,27	225,3%	2.429,42	2.471,42	2.554,42	17,5%	282,4%	

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
266	0	266
100,0%	0,0%	100,0%

FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO - FUNAI										
NS		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JAN/09	JUL/09	JUL/11	s/JUN/08	s/DEZ/02
	FINAL	1.959,61	2.930,04	49,5%	6.023,04	6.023,04	6.683,19	7.532,70	157,1%	284,4%
	INICIAL	1.183,09	2.327,87	96,8%	4.342,19	4.342,19	4.608,28	4.999,95	114,8%	322,6%
NI	FINAL	1.144,44	1.946,41	70,1%	4.225,44	4.370,44	4.370,44	4.765,65	144,8%	316,5%
	INICIAL	668,00	1.807,67	170,6%	3.666,47	3.666,47	3.687,50	3.984,47	120,4%	496,5%
NA	FINAL	639,19	1.487,87	132,8%	2.858,56	3.305,56	3.320,78	3.424,78	130,2%	435,6%
	INICIAL	588,00	1.451,87	146,9%	2.619,87	3.214,36	3.266,78	3.320,78	129,7%	464,8%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
2.077	957	3.034
68,5%	31,5%	100,0%

CARREIRAS DE GESTÃO									
ANALISTA, TÉCNICO, ESPECIALISTA E INSPETOR		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
NS	FINAL	6.971,06	11.775,69	68,9%	14.511,60	17.347,00	18.478,45	56,9%	165,1%
	INICIAL	3.564,03	8.484,53	138,1%	10.905,76	12.413,65	12.960,77	52,8%	263,7%
NI	FINAL	2.278,76	5.406,35	137,2%	7.123,00	7.538,00	8.449,13	56,3%	270,8%
	INICIAL	1.462,46	3.907,79	167,2%	4.887,27	4.896,25	4.917,28	25,8%	236,2%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
5.951	3.577	9.528
62,5%	37,5%	100,0%

GRATIFICAÇÕES			
	GSISTE	GAEG	GSISP
NS	2.500,00	2.500,00	3.200,00
NI	1.600,00	1.600,00	1.960,00
NA	570,00	570,00	-

GSISTE	GAEG	GSISP	TOTAL
2.745	335	433	3.513

HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS				
		Remuneração	Remuneração	% reajuste
		DEZ/02	JUL/09	s/DEZ/02
NS	FINAL	1.959,61	4.279,80	118,4%
	INICIAL	1.183,09	3.086,43	160,9%
NI	FINAL	1.144,14	3.132,30	173,8%
	INICIAL	668,00	2.023,66	202,9%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
405	372	777
52,1%	47,9%	100,0%

HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS - AREA FIM				
NS	FINAL	1.959,61	5.344,94	172,8%
	INICIAL	1.183,09	3.058,22	158,5%
NI	FINAL	1.144,14	2.667,10	133,1%
	INICIAL	668,00	1.827,31	173,5%
NA	FINAL	639,19	1.896,78	196,7%
	INICIAL	588,00	1.825,53	210,5%

HOSPITAL DAS FORÇAS ARMADAS - EMPREGO PÚBLICO										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
MÉDICO	NS	FINAL	5.765,15	6.062,95	5,2%	7.169,44	7.886,38	10.899,38	79,8%	89,1%
		INICIAL	2.880,77	2.999,14	4,1%	3.546,48	3.901,13	5.433,06	81,2%	88,6%
ENFERMEIRO	NS	FINAL	5.324,64	5.543,42	4,1%	6.555,09	7.210,60	7.210,60	30,1%	35,4%
		INICIAL	2.685,53	2.795,87	4,1%	3.306,12	3.636,73	3.636,73	30,1%	35,4%
TÉCNICO	NI	FINAL	2.486,95	2.589,15	4,1%	3.061,67	3.367,84	3.367,84	30,1%	35,4%
		INICIAL	1.243,48	1.294,57	4,1%	1.530,83	1.683,91	1.683,91	30,1%	35,4%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
234	0	234
100,0%	0,0%	100,0%

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE									
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	s/JUN/08	s/DEZ/02	
PESQUISADOR,	NS	FINAL	5.066,62	10.309,87	103,5%	11.983,82	14.176,82	37,5%	179,8%
		INICIAL	1.738,30	4.462,76	156,7%	5.198,97	5.701,97	27,8%	228,0%
TÉCNICO, ANALISTA	NI	FINAL	1.647,07	3.463,49	110,3%	4.117,84	4.930,32	42,4%	199,3%
		INICIAL	815,34	1.845,53	126,4%	2.128,14	2.348,18	27,2%	188,0%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
6.945	7.087	14.032
49,5%	50,5%	100,0%

IMPRESA NACIONAL									
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
NS	FINAL	2.684,00	4.247,04	58,2%	4.636,44	5.119,44	5.650,00	33,0%	110,5%
	INICIAL	1.907,68	3.855,87	102,1%	4.127,56	4.230,37	4.687,74	21,6%	145,7%
NI	FINAL	2.225,00	3.627,87	63,1%	4.203,57	4.327,57	4.655,57	28,3%	109,2%
	INICIAL	1.760,89	3.627,87	106,0%	3.754,66	3.871,21	4.277,73	17,9%	142,9%
NA	FINAL	1.800,00	3.504,87	94,7%	3.688,00	3.743,00	3.853,00	9,9%	114,1%
	INICIAL	1.760,89	3.504,87	99,0%	3.616,00	3.674,00	3.814,00	8,8%	116,6%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
333	1.083	1.416
23,5%	76,5%	100,0%

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA - INCRA											
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste		
		DEZ/02	FEV/08	2003 a 2008	MAR/08	JAN/09	JUL/09	JUL/10	s/FEV/08	s/DEZ/02	
PERITO	NS	FINAL	3.991,19	5.730,99	43,6%	6.580,51	6.580,51	6.878,31	7.534,69	31,5%	88,8%
		INICIAL	3.186,76	3.788,88	18,9%	4.349,37	4.349,37	4.547,56	5.001,60	32,0%	56,9%
ANALISTA, TÉCNICO	NS	FINAL	1.959,61	4.330,04	121,0%	5.067,08	5.067,08	5.412,28	6.494,97	50,0%	231,4%
		INICIAL	1.183,09	2.895,07	144,7%	3.348,41	3.348,41	3.476,90	4.159,14	43,7%	251,5%
E CARGOS	NI	FINAL	1.144,14	2.340,01	104,5%	2.832,21	2.832,21	2.994,84	3.147,29	34,5%	175,1%
		INICIAL	668,00	1.808,67	170,8%	2.247,78	2.247,78	2.408,25	2.530,84	39,9%	278,9%
ADMINISTRATIVOS	NA	FINAL	639,19	1.779,87	178,5%	2.132,83	2.132,83	2.144,00	2.144,00	20,5%	235,4%
		INICIAL	588,00	1.779,87	202,7%	2.064,46	2.064,46	2.085,96	2.085,96	17,2%	254,8%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
6.067	5.124	11.191
54,2%	45,8%	100,0%

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA - INEP										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	7.380,16	276,6%	9.100,97	10.740,92	12.295,00	66,6%	527,4%
		INICIAL	1.183,09	2.219,31	87,6%	3.437,26	3.954,65	4.182,85	88,5%	253,6%
	NI	FINAL	1.144,14	2.605,84	127,8%	4.027,81	4.356,63	4.819,00	84,9%	321,2%
		INICIAL	668,00	1.220,44	82,7%	1.911,47	2.051,40	2.286,50	87,4%	242,3%
ADMINISTRATIVOS	NA	FINAL	639,19	1.188,30	85,9%	1.650,53	1.761,04	1.875,80	57,9%	193,5%
		INICIAL	588,00	717,72	22,1%	1.557,15	1.661,96	1.770,00	146,6%	201,0%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
101	11	112
90,2%	9,8%	100,0%

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA - INEP										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
PESQUISADOR,	NS	FINAL	1.959,61	7.380,16	276,6%	12.817,00	13.249,00	14.104,00	91,1%	619,7%
		INICIAL	1.183,09	2.578,28	117,9%	4.981,66	5.055,66	5.196,66	101,6%	339,2%
TECNOLOGISTA E	NI	FINAL	1.144,14	2.605,84	127,8%	4.677,19	4.750,19	4.879,19	87,2%	326,5%
		INICIAL	668,00	1.418,09	112,3%	2.429,42	2.471,42	2.554,42	80,1%	282,4%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
189	0	189
100,0%	0,0%	100,0%

INFRA-ESTRUTURA							
			Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	
			DEZ/02	*SET/07	JAN/10	s/JUN/08	
ESPECIALISTA	NS	FINAL	-	-	10.692,48	13.968,51	30,6%
ANALISTA	NS	FINAL	-	-	10.210,87	13.389,26	31,1%
		INICIAL	-	-	5.466,53	9.980,25	82,6%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
944	0	944
100,0%	0,0%	100,0%

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL - IMETRO									
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	% reajuste	
			DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	s/JUN/08	s/DEZ/02
ANALISTA,	NS	FINAL	5.066,66	10.361,88	104,5%	12.119,53	14.850,56	43,3%	193,1%
		INICIAL	1.738,30	5.301,97	205,0%	5.912,14	6.774,14	27,8%	289,7%
PESQUISADOR,		FINAL	1.647,07	3.443,87	109,1%	4.929,85	4.929,85	43,1%	199,3%
TECNOLOGISTA,	NI	INICIAL	815,34	1.964,31	140,9%	2.711,28	2.711,28	38,0%	232,5%
CARGOS		FINAL	675,12	1.670,87	147,5%	2.061,74	2.061,74	23,4%	205,4%
ADMINISTRATIVO	NA	INICIAL	426,66	1.090,99	155,7%	1.222,89	1.222,89	12,1%	186,6%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
948	450	1.398
67,8%	32,2%	100,0%

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL - INPI									
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	% reajuste	
			DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	s/JUN/08	s/DEZ/02
PESQUISADOR,	NS	FINAL	5.066,66	10.361,88	104,5%	11.983,82	14.176,82	36,8%	179,8%
		INICIAL	1.738,30	5.245,62	201,8%	6.038,03	6.625,03	26,3%	281,1%
TECNOLOGISTA E		FINAL	1.647,07	3.443,87	109,1%	4.930,32	4.930,32	43,2%	199,3%
TÉCNICO	NI	INICIAL	815,34	2.133,72	161,7%	2.711,28	2.711,28	27,1%	232,5%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
928	315	1.243
74,7%	25,3%	100,0%

INSTITUTO EVANDRO CHAGAS E CENTRO DE PRIMATAS									
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	% reajuste	
			DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	s/JUN/08	s/DEZ/02
TECNOLOGISTA,	NS	FINAL	5.066,66	7.380,16	45,7%	12.327,00	14.175,82	92,1%	179,8%
		INICIAL	1.738,30	2.578,28	48,3%	4.178,72	4.925,03	91,0%	183,3%
TÉCNICO, ANALISTA		FINAL	1.647,07	3.727,79	126,3%	6.177,14	7.103,32	90,6%	331,3%
E ASSISTENTE	NI	INICIAL	815,34	1.418,09	73,9%	2.301,28	2.711,28	91,2%	232,5%
TÉCNICO	NA	FINAL	675,12	1.188,30	76,0%	2.160,35	2.453,00	106,4%	263,3%
		INICIAL	426,66	800,92	87,7%	1.495,88	1.701,37	112,4%	298,8%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
123	25	148
83,1%	16,9%	100,0%

INSTITUTOS FEDERAIS DE ENSINO - IFES										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			DEZ/02	ABR/08	2003 a 2008	MAI/08	JUL/09	JUL/10	s/ABR/08	s/DEZ/02
CARGOS		FINAL	1.735,39	3.289,68	89,6%	5.781,14	7.633,41	9.887,50	200,6%	469,8%
ADMINISTRATIVOS	NS	INICIAL	809,64	1.483,90	83,3%	1.747,83	2.307,85	2.989,33	101,5%	269,2%
E		FINAL	1.043,24	2.766,18	165,2%	3.920,14	4.337,18	5.234,27	89,2%	401,7%
D	NI	INICIAL	523,13	1.253,09	139,5%	1.364,53	1.509,69	1.821,94	45,4%	248,3%
		FINAL	1.043,24	2.327,53	123,1%	2.744,50	3.036,48	3.537,18	52,0%	239,1%
C	NI	INICIAL	523,13	1.059,69	102,6%	1.143,36	1.264,99	1.473,58	39,1%	181,7%
		FINAL	586,82	1.959,99	234,0%	2.172,91	2.404,08	2.800,50	42,9%	377,2%
B	NA	INICIAL	492,45	897,64	82,3%	958,04	1.059,95	1.234,73	37,6%	150,7%
		FINAL	586,82	1.652,01	181,5%	1.820,71	2.014,42	2.346,58	42,0%	299,9%
A	NA	INICIAL	492,45	761,85	54,7%	802,76	888,16	1.034,59	35,8%	110,1%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
108.853	62.035	170.888
63,7%	36,3%	100,0%

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	% reajuste		
			DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
NS		FINAL	6.971,06	11.775,69	68,9%	11.907,74	14.700,60	15.659,73	33,0%	124,6%
		INICIAL	3.564,03	8.484,53	138,1%	8.501,05	10.494,58	11.179,42	31,8%	213,7%
NI		FINAL	2.278,76	5.406,35	137,2%	6.036,45	6.388,60	7.161,00	32,5%	214,2%
		INICIAL	1.462,46	3.907,79	167,2%	4.490,42	4.536,57	4.854,26	24,2%	231,9%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
622	627	1.249
49,8%	50,2%	100,0%

TRIBUNAL MARINHO										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
JUIZ	NS	FINAL	7.328,05	9.061,20	23,7%	14.504,25	15.878,61	16.914,36	86,7%	130,8%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
7	9	16
43,8%	56,3%	100,0%

JURÍDICO										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
ADVOGADO UNIÃO,		FINAL	7.328,05	14.954,90	104,1%	16.680,00	18.260,00	19.451,00	30,1%	165,4%
ASSIST. JURÍDICO,		INICIAL	4.864,50	11.238,98	131,0%	14.049,53	14.549,53	14.970,60	33,2%	207,8%
DEFENSOR E		FINAL	7.328,05	14.954,90	104,1%	16.680,00	18.260,00	19.451,00	30,1%	165,4%
PROCURADOR	NS	INICIAL	4.864,50	11.238,98	131,0%	14.049,53	14.549,53	14.970,60	33,2%	207,8%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
8.290	6.476	14.766
56,1%	43,9%	100,0%

MÉDICO PERITO PREVIDENCIÁRIO										
			Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
			DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02
40H	NS	FINAL	5.598,50	9.484,59	69,4%	11.766,77	12.640,11	14.001,00	47,6%	150,1%
		INICIAL	5.001,18	7.032,08	40,6%	8.359,41	8.779,89	9.824,53	39,7%	96,4%
20H	NS	FINAL	2.799,25	4.957,41	77,1%	5.883,22	6.320,06	7.000,50	41,2%	150,1%
		INICIAL	2.500,59	3.729,66	49,2%	4.179,57	4.489,95	4.912,26	31,7%	96,4%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
4.648	3.223	7.871
59,1%	40,9%	100,0%

MEIO AMBIENTE, IBAMA e ICMBio										
		Remuneração		% reajuste	Remuneração		Remuneração		% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	7.013,87	257,9%	7.715,30	8.766,99	10.170,21	45,0%	419,0%
		INICIAL	1.183,09	3.743,98	216,5%	3.844,83	4.378,78	5.107,31	36,4%	331,7%
	NI	FINAL	1.144,14	3.059,87	167,4%	3.365,79	3.824,51	4.436,50	45,0%	287,8%
		INICIAL	668,00	1.726,87	158,5%	1.879,34	2.134,06	2.473,52	43,2%	270,3%
	NA	FINAL	639,19	1.740,60	172,3%	1.914,00	2.175,97	2.523,40	45,0%	294,8%
		INICIAL	588,00	1.128,68	92,0%	1.164,77	1.382,60	1.600,43	41,8%	172,2%
ADMINISTRATIVOS										

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
84	3.621	3.705
2,3%	97,7%	100,0%

MEIO AMBIENTE, IBAMA e ICMBio										
		Remuneração		% reajuste	Remuneração		Remuneração		% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
ANALISTA, GESTOR	NS	FINAL	5.100,00	7.013,72	37,5%	7.715,30	8.766,99	10.170,21	45,0%	99,4%
		INICIAL	2.548,38	3.921,15	53,9%	4.244,17	4.818,83	5.577,64	42,2%	118,9%
	NI	FINAL	2.200,00	3.059,57	39,1%	3.365,79	3.824,51	4.436,50	45,0%	101,7%
		INICIAL	1.100,00	1.726,37	56,9%	1.879,34	2.134,06	2.473,52	43,3%	124,9%
	NA	FINAL	1.232,41	1.740,26	41,2%	1.914,00	2.175,97	2.523,40	45,0%	104,8%
		INICIAL	795,00	1.210,12	52,2%	1.216,85	1.382,60	1.600,43	32,3%	101,3%
E TÉCNICO										

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
6.725	623	7.348
91,5%	8,5%	100,0%

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - APOIO											
		Remuneração		% reajuste	Remuneração		Remuneração		% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	MAR/08	2003 a 2008	ABR/08	FEV/09	FEV/10	JUL/10	s/MAR/08	s/DEZ/02	
AGENTES ATIVIDADES AGROPECUÁRIAS E INSPEÇÃO SANITÁRIA E INDL. DE PROD.ORIGEM ANIMAL E TEC.LAB.	NS	FINAL	1.696,58	4.010,20	136,4%	4.359,60	4.615,40	4.928,86	6.968,76	73,8%	310,8%
		INICIAL	1.220,00	3.870,87	217,3%	3.961,87	3.863,24	4.223,28	6.007,26	55,2%	392,4%
	NI	FINAL	1.144,14	2.252,87	96,9%	2.556,00	2.719,69	2.918,81	3.899,84	73,1%	240,9%
		INICIAL	668,00	2.252,87	237,3%	2.462,85	2.619,43	2.810,84	3.752,70	66,6%	461,8%
	ADMINISTRATIVOS										

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
2.678	4.155	6.833
39,2%	60,8%	100,0%

MINISTÉRIO DA CULTURA											
		Remuneração		% reajuste	Remuneração		Remuneração		% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	FEV/08	2003 a 2008	MAR/08	JAN/09	JUL/09	JUL/10	s/FEV/08	s/DEZ/02	
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	3.580,44	82,7%	4.624,00	4.624,00	4.960,00	5.650,00	57,8%	188,3%
		INICIAL	1.183,09	1.976,86	67,1%	3.054,22	3.054,22	3.534,22	3.534,22	78,8%	198,7%
	NI	FINAL	1.144,14	2.109,81	84,4%	2.598,11	2.598,11	2.905,11	2.906,11	37,7%	154,0%
		INICIAL	668,00	1.768,98	164,8%	2.145,42	2.145,42	2.274,42	2.299,42	30,0%	244,2%
	NA	FINAL	639,19	1.734,07	171,3%	1.787,00	1.813,56	1.813,56	2.064,83	19,1%	223,0%
		INICIAL	588,00	1.466,39	149,4%	1.655,66	1.763,36	1.763,36	1.927,11	31,4%	227,7%
ADMINISTRATIVOS											

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
2.250	1.640	3.890
57,8%	42,2%	100,0%

PLANO DE CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS - PCC										
		Remuneração		% reajuste	Remuneração		Remuneração		% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	2.030,44	3,6%	2.364,04	2.459,83	2.459,83	21,1%	25,5%
		INICIAL	1.183,09	1.639,27	38,6%	1.978,07	2.076,41	2.076,41	26,7%	75,5%
	NI	FINAL	1.144,14	1.432,27	25,2%	1.635,41	1.750,26	1.750,26	22,2%	53,0%
		INICIAL	668,00	1.432,27	114,4%	1.630,47	1.726,55	1.726,55	20,5%	158,5%
	NA	FINAL	639,19	1.320,07	106,5%	1.445,81	1.560,66	1.560,66	18,2%	144,2%
		INICIAL	588,00	1.320,07	124,5%	1.440,87	1.536,97	1.536,97	16,4%	161,4%
ADMINISTRATIVOS										

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
150	6.328	6.478
2,3%	97,7%	100,0%

PENITENCIÁRIA FEDERAL								
		Remuneração		% reajuste	Remuneração			
		DEZ/02	FEV/08	2003 a 2008	JUL/09	JUL/10		
ESPECIALISTA	NS	FINAL	-	NOVA	6.087,71	6.087,71	NOVA	
		INICIAL	-	CARREIRA	4.421,00	4.421,00	CARREIRA	
TÉCNICO	NI	FINAL	-	NOVA	4.040,70	4.040,70	NOVA	
		INICIAL	-	CARREIRA	2.994,17	2.994,17	CARREIRA	
AGENTE	NI	FINAL	-	4.500,37	-	6.750,00	7.371,00	63,8%
PENITENCIÁRIO	NI	INICIAL	-	4.500,37	-	5.148,94	5.622,64	24,9%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
1.005	2	1.007
99,8%	0,2%	100,0%

PLANO FAZENDÁRIO DE CARGOS										
		Remuneração		% reajuste	Remuneração		Remuneração		% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	MAR/09	s/JUN/08	s/DEZ/02		
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	2.930,04	49,5%	4.356,00	5.650,00	92,8%	188,3%	
		INICIAL	1.183,09	2.327,87	96,8%	2.674,18	3.534,22	51,8%	198,7%	
	NI	FINAL	1.144,14	1.946,41	70,1%	3.147,79	3.147,79	61,7%	175,1%	
		INICIAL	668,00	1.807,87	170,6%	2.590,43	2.590,43	43,3%	287,8%	
	NA	FINAL	639,19	1.487,87	132,8%	2.062,78	2.160,78	45,2%	238,0%	
		INICIAL	588,00	1.487,87	153,0%	2.026,46	2.124,46	42,8%	261,3%	
ADMINISTRATIVOS										

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
9.447	13.788	23.235
40,7%	59,3%	100,0%

PLANO GERAL DE CARGOS DO PODER EXECUTIVO - PGPE												
		Remuneração		% reajuste	Remuneração		Remuneração		% reajuste	% reajuste		
		DEZ/02	FEV/08	2003 a 2008	MAR/08	JAN/09	JUL/09	JUL/10	JUL/11	s/FEV/08	s/DEZ/02	
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	2.930,04	49,5%	3.280,04	3.405,04	4.354,91	5.648,37	5.650,00	92,8%	188,3%
		INICIAL	1.183,09	2.327,87	96,8%	2.785,38	2.870,19	2.989,29	3.532,95	3.534,22	51,8%	198,7%
	NI	FINAL	1.144,14	1.946,41	70,1%	2.272,80	2.448,44	2.579,97	2.906,11	2.906,11	49,3%	154,0%
		INICIAL	668,00	1.807,87	170,6%	2.101,87	2.148,47	2.293,50	2.299,42	2.299,42	27,2%	244,2%
	NA	FINAL	639,19	1.487,87	132,8%	1.709,56	1.798,56	1.813,78	1.917,78	2.064,83	38,8%	223,0%
		INICIAL	588,00	1.451,87	146,9%	1.643,87	1.711,36	1.763,78	1.817,78	1.927,11	32,7%	227,7%
ADMINISTRATIVOS												

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
41.185	193.138	234.323
17,6%	82,4%	100,0%

POLÍCIA FEDERAL											
		Remuneração		% reajuste	Remuneração		Remuneração		% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JUN/06	2003 a 2006	JUL/06	SET/07	FEV/08	FEV/09	s/JUN/06	s/DEZ/02	
DELEGADO / PERITO	NS	FINAL	9.281,73	11.083,19	19,4%	15.391,48	16.683,98	19.053,57	19.699,82	77,7%	112,2%
		INICIAL	7.827,81	8.355,42	6,7%	10.862,14	11.614,10	12.992,70	13.368,68	60,0%	70,8%
ESCRIVÃO / AGENTE /	NI	FINAL	6.010,97	7.199,64	19,8%	9.539,27	10.241,21	11.528,11	11.879,08	65,0%	97,6%
		INICIAL	4.099,11	5.878,62	43,4%	6.200,00	6.594,00	7.317,18	7.514,33	27,8%	83,3%
ADMINISTRATIVOS											

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
11.417	7.417	18.834
60,6%	39,4%	100,0%

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	FEV/08	2003 a 2008	MAR/08	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/FEV/08	s/DEZ/02
NS	FINAL	5.699,10	8.110,72	42,3%	8.110,72	8.852,04	9.661,12	10.544,14	30,0%	85,0%
	INICIAL	3.067,74	5.084,00	65,7%	5.238,94	5.447,44	5.620,12	5.804,95	14,2%	89,2%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
9.304	6.149	15.453
60,2%	39,8%	100,0%

PREVIDÊNCIA, SAÚDE E TRABALHO PST											
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	FEV/08	2003 a 2008	MAR/08	FEV/09	JUL/10	JUL/11	s/FEV/08	s/DEZ/02	
CARGOS	NS	FINAL	1.961,61	2.495,71	27,2%	3.024,80	3.786,39	5.649,04	5.650,00	126,4%	188,0%
		INICIAL	1.185,09	1.666,67	40,6%	2.120,67	2.491,92	3.432,21	3.534,22	112,1%	198,2%
	NI	FINAL	1.161,58	1.691,09	45,6%	2.271,56	2.271,56	2.905,75	2.906,11	71,8%	150,2%
		INICIAL	685,00	1.435,07	109,5%	1.982,95	2.102,95	2.301,27	2.303,42	60,5%	236,3%
	NA	FINAL	655,19	1.369,67	109,0%	1.922,07	1.798,57	1.917,79	2.064,84	50,8%	215,2%
		INICIAL	604,00	1.369,67	126,8%	1.877,62	1.768,37	1.817,79	1.927,12	40,7%	219,1%
ADMINISTRATIVOS											

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
86.889	116.045	202.934
42,8%	57,2%	100,0%

SECRETARIA DE PATRIMÔNIO DA UNIÃO - SPU											
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste	
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JAN/09	JUL/09	JUL/10	JUL/11	s/JUN/08	s/DEZ/02
NS	FINAL	1.959,61	3.130,04	59,7%	4.139,04	4.139,04	4.799,19	5.648,70	6.436,00	105,6%	228,4%
	INICIAL	1.183,09	2.738,87	131,5%	3.754,19	3.754,19	4.312,28	4.703,95	5.043,22	84,1%	326,3%
NI	FINAL	1.144,14	2.088,87	82,6%	2.435,44	2.580,44	2.776,44	3.171,65	3.361,11	60,9%	193,8%
	INICIAL	668,00	2.088,87	212,7%	2.383,47	2.383,47	2.600,50	2.897,47	3.006,42	43,9%	350,1%
NA	FINAL	639,19	1.688,87	164,2%	1.813,56	1.813,56	2.379,78	2.483,78	2.630,83	55,8%	311,6%
	INICIAL	588,00	1.688,87	187,2%	1.811,36	1.811,36	2.340,78	2.394,78	2.504,11	48,3%	325,9%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
878	1	879
99,9%	0,1%	100,0%

SEGURIDADE SOCIAL E DO TRABALHO										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
NS	FINAL	1.961,61	2.207,65	12,5%	2.482,85	2.578,64	2.578,64	2.578,64	16,8%	31,5%
	INICIAL	1.185,09	1.757,67	48,3%	2.038,07	2.181,31	2.181,31	2.181,31	24,1%	84,1%
NI	FINAL	1.161,58	1.526,07	31,4%	1.654,41	1.769,26	1.769,26	1.769,26	15,9%	52,3%
	INICIAL	685,00	1.526,07	122,8%	1.649,47	1.745,55	1.745,55	1.745,55	14,4%	154,8%
NA	FINAL	655,19	1.460,67	122,9%	1.542,81	1.657,66	1.657,66	1.657,66	13,5%	153,0%
	INICIAL	604,00	1.460,67	141,8%	1.537,87	1.633,97	1.633,97	1.633,97	11,9%	170,5%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
1.441	16.505	17.946
8,0%	92,0%	100,0%

SEGURO SOCIAL										
				% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste
				2003 a 2008	JUN/09	NOV/09	JUL/10	NOV/10	JUL/11	s/JUL/09
JORNADA DE	NS	FINAL	NOVA		5.067,16	5.644,16	6.305,16	7.045,16	7.538,16	48,8%
		INICIAL			3.353,98	3.728,98	4.180,98	4.667,98	4.829,98	44,0%
	NI	FINAL			3.711,29	4.200,29	4.353,29	4.766,29	5.258,29	41,7%
		INICIAL			2.391,69	2.705,69	2.852,69	3.042,69	3.144,69	31,5%
6 HORAS	NA	FINAL	CARREIRA		1.459,47	1.459,47	1.601,47	1.601,47	1.601,47	9,7%
		INICIAL			1.356,93	1.356,93	1.538,93	1.538,93	1.538,93	13,4%

SEGURO SOCIAL														
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste				
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	NOV/09	JUL/10	NOV/10	JUL/11	s/JUN/08	s/DEZ/02		
JORNADA DE	NS	FINAL	2.021,85	4.156,36	105,6%	6.068,36	6.756,15	7.525,15	8.406,15	9.393,15	10.051,15	141,8%	397,1%	
		INICIAL	1.214,26	2.676,46	120,4%	4.024,46	4.472,25	4.972,25	5.574,25	6.223,25	6.440,25	140,6%	430,4%	
	NI	FINAL	1.218,44	3.145,88	158,2%	4.372,88	4.948,67	5.600,67	5.804,67	6.354,67	7.010,67	122,9%	475,4%	
		INICIAL	702,00	2.018,87	187,6%	2.796,10	3.188,89	3.607,89	3.803,89	4.056,89	4.192,89	107,7%	497,3%	
	8 HORAS	NA	FINAL	694,02	1.667,47	140,3%	1.830,47	1.945,26	1.945,26	2.135,26	2.135,26	2.135,26	28,1%	207,7%
			INICIAL	620,00	1.585,41	155,7%	1.746,41	1.809,20	1.809,20	2.051,20	2.051,20	2.051,20	29,4%	230,8%

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
35.421	38.466	73.887
47,9%	52,1%	100,0%

SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS - SUFRAMA										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
CARGOS	NS	FINAL	1.959,61	4.366,21	122,8%	6.285,84	7.554,20	8.455,37	93,7%	331,5%
		INICIAL	1.183,09	2.816,91	138,1%	3.437,26	3.954,65	4.182,85	48,5%	253,6%
	NI	FINAL	1.144,14	2.529,54	121,1%	3.082,59	3.357,59	3.705,93	46,5%	223,9%
		INICIAL	668,00	1.661,89	148,8%	1.911,47	2.051,40	2.105,83	26,7%	215,2%
	NA	FINAL	639,19	1.553,02	143,0%	1.650,53	1.761,04	1.875,80	20,8%	193,5%
		INICIAL	588,00	1.485,11	152,6%	1.557,15	1.661,96	1.770,00	19,2%	201,0%
ADMINISTRATIVOS										

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
323	168	491
65,8%	34,2%	100,0%

TECNOLOGIA MILITAR										
		Remuneração	Remuneração	% reajuste	Remuneração	Remuneração	Remuneração	Remuneração	% reajuste	% reajuste
		DEZ/02	JUN/08	2003 a 2008	JUL/08	JUL/09	JUL/10	s/JUN/08	s/DEZ/02	
NS	FINAL	1.959,61	5.341,04	172,6%	6.359,32		7.727,03	44,7%	294,3%	
	INICIAL	1.183,09	3.425,87	189,6%	4.046,87		4.918,64	43,6%	315,7%	
NI	FINAL	1.144,14	2.908,87	154,2%	3.463,10	3.809,10	4.018,60	38,1%	251,2%	
	INICIAL	668,00	2.200,87	229,5%	2.601,87	2.865,87	3.023,50	37,4%	352,6%	
NA	FINAL	639,19	2.150,87	236,5%	2.560,38	2.816,38	2.816,38	30,9%	340,6%	
	INICIAL	588,00	1.745,87	196,9%	2.509,87	2.760,87	2.760,87	58,1%	369,5%	

ATIVO	APOS. / INST.	TOTAL
4.690	11.257	15.947
29,4%	70,6%	100,0%

ANEXO 2 – PADRÃO DO QUESTIONÁRIO

O padrão dos questionários A a D abordou os seguintes pontos abaixo:

- a) Área de atuação
- b) Posição exercida:
- c) Breve Descrição da Política
- d) Questionada se houve algum tipo de debate
- e) Quanto à participação direta dos servidores ou de representantes
- f) Pontos positivos do processo
- g) Dificuldades vivenciadas
- h) Como considera a negociação coletiva como um processo.....
- i) Avalia o processo negocial como instrumento estratégico na elaboração/implantação das políticas como:
() 1 – NÃO É ESTRATÉGICO / 2 – POUCO ESTRATÉGICO / 3 –
RELATIVAMENTE ESTRATÉGICO / 4 – MUITO ESTRATÉGICO /
5 – INDISPENSÁVEL PARA A EFICÁCIA DO PROJETO/POLÍTICA

O padrão do questionário E abordou os seguintes pontos abaixo:

- a) Como a negociação coletiva contribuiu (e contribui) para o desenvolvimento das Políticas de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal, no âmbito da SRH.
- b) Cite alguns exemplos
- c) Pontos positivos
- d) Pontos deficientes
- e) Necessidades de melhoria
- f) Quais os maiores desafios para consolidação da negociação coletiva na administração pública?
- g) Quais ações, dentro do âmbito da SRH foram (ou estão sendo) encaminhadas no sentido de institucionalizar a negociação coletiva na APF?
- h) Quanto à participação dos sindicatos neste processo
- i) Considera o processo de negociação coletiva como um processo negocial, consultivo, informativo e participativo.
- h) Como considera a negociação coletiva como um processo.....

i) Avalia o processo negocial como instrumento estratégico na elaboração/implantação das políticas como:

() 1 – NÃO É ESTRATÉGICO / 2 – POUCO ESTRATÉGICO / 3 –
RELATIVAMENTE ESTRATÉGICO / 4 – MUITO ESTRATÉGICO /
5 – INDISPENSÁVEL PARA A EFICÁCIA DO PROJETO/POLÍTICA

ANEXO 3 - RESPOSTAS DOS QUESTIONÁRIOS

QUESTIONÁRIO A

Questionário respondido por Simone Maria Vieira de Velasco, Administradora; Pós-Graduada em Administração de Marketing pelo Centro Universitário de Ciências Gerenciais da UNA, União de Negócios e Administração, Belo Horizonte, MG; Pós-Graduada em Gestão de Pessoas no Serviço Público, pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP - Brasília, DF. Coordenadora-Geral de Avaliação de Desempenho, na SRH/MP. Atua, principalmente, na coordenação de estudos, pesquisas, análise técnica e projetos de processos relativos à avaliação de desempenho no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

a) Implementação da Sistemática para Avaliação de Desempenho instituída pela Lei nº. 11.784, de 22 de setembro de 2008.

b) Coordenadora-Geral de Avaliação de Desempenho, no Departamento de Relações de Trabalho, da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

c) Breve Descrição da Política:

A Medida Provisória 431, editada em 14 de maio de 2008, convertida na Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, instituiu a Sistemática para a Avaliação de Desempenho, a qual define princípios e diretrizes gerais para o conjunto dos servidores da administração pública federal, aponta para a sua inserção no processo de planejamento dos órgãos ou entidade de lotação dos servidores e prevê a pactuação de metas intermediárias e individuais e a publicização de metas e resultados.

Essa nova sistemática define a avaliação de desempenho como o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o conjunto de carreiras e cargos do Sistema de Pessoal Civil do executivo federal. Os objetivos da avaliação de desempenho são os de promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira.

d) Questionada se houve algum tipo de debate:

Sim, houve um amplo debate, principalmente, na fase anterior a implementação.

A Sistemática para a Avaliação de Desempenho foi elaborada, internamente, na Coordenação-Geral de Carreiras e Análise do Perfil da Força de Trabalho, do Departamento de Relações de Trabalho, da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Após a elaboração e antes da regulamentação, as diretrizes, critérios e procedimentos da Sistemática foram amplamente debatidos entre os servidores das unidades de recursos humanos dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, representantes das principais entidades representativas dos servidores públicos e representantes da sociedade civil organizada.

Esse debate ocorreu durante a realização de cinco conferências regionais, realizadas pelo Brasil e de uma conferência nacional, realizada em Brasília, DF.

e) Quanto à participação direta dos servidores ou de representantes:

Além das cinco conferências regionais, realizadas pelo Brasil e da conferência nacional, realizada em Brasília, DF, o assunto foi tratado nas reuniões técnicas ou de negociação, que aconteceram no âmbito da Secretaria de Recursos Humanos, juntamente com os representantes dos servidores.

f) Pontos positivos do processo:

Ao debater a Sistemática para a Avaliação de Desempenho diretamente com quem vai executá-la e com aqueles que estarão submetidos ao processo, esses atores sentem que faz parte do processo ao poder discutir abertamente sobre a política.

g) Dificuldades vivenciadas:

Como a política de avaliação de desempenho não havia sido elaborada em conjunto, no momento do debate houve bastante resistência e muitas dúvidas sobre a sua operacionalização.

h) Considera como um processo informativo e participativo

i) Avalia o processo negocial como instrumento estratégico na elaboração/implantação das políticas como:

(5) 1 – NÃO É ESTRATÉGICO / 2 – POUCO ESTRATÉGICO / 3 – RELATIVAMENTE ESTRATÉGICO
4 – MUITO ESTRATÉGICO / 5 – INDISPENSÁVEL PARA A EFICÁCIA DO PROJETO/POLÍTICA

QUESTIONÁRIO B

Questionário respondido por Arlete Maria Costa de Paula, Servidora (Psicóloga) do MP, chefe da Divisão de Acompanhamento da Política de Desenvolvimento de Pessoas, 20 anos de experiência na área de desenvolvimento de pessoas, Especialista em Gestão de Pessoas por Competências, pelo ICAT/UNI-DF e Especialista em Processos de Capacitação, pela UnB/ENAP.

a) Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP

b) Coordenação Geral de Desenvolvimento de Pessoas

c) Breve Descrição da Política:

A PNDP foi instituída pelo Decreto n. 5.707/2006, incorporando o conceito de gestão por competências na APF na adequação das competências requeridas do servidor aos objetivos da instituição mediante o desenvolvimento permanente do servidor.

O Decreto instituiu como instrumentos desta política: os planos anuais de capacitação dos órgãos, o relatório de execução dos planos anuais e o sistema de gestão da capacitação por competências.

d) Questionada se houve algum tipo de debate:

Com relação aos instrumentos da PNDP, foram realizados alguns debates:

1. Após a realização de uma pesquisa sobre a implementação da PNDP nos órgãos da APF, verificamos que muitos órgãos ainda não elaboravam seus planos anuais de capacitação. Foi realizada, então, em novembro de 2009, uma oficina onde compareceram 120 representantes de sessenta órgãos da APF. Na ocasião foram discutidos os objetivos e as fases para elaboração do plano anual de capacitação do órgão. Após as discussões, foi elaborado documento de orientação à elaboração dos planos anuais de capacitação. Este documento foi divulgado na comunidade de prática criada no ambiente Catir, para que os órgãos possam utilizá-lo como sugestão na elaboração de seus planos anuais.

2. Na mesma oficina iniciaram-se as discussões sobre o modelo de relatório de execução dos planos anuais de capacitação. Foi apresentado um modelo e os participantes fizeram sugestões de alteração do modelo, inclusive solicitando que o mesmo fosse disponibilizado em formulário eletrônico. Após incorporação das sugestões propostas, foi criada uma comunidade de prática no ambiente Catir para apresentação da versão proposta e o modelo foi disponibilizado no Fórum para novas sugestões.

Depois de encerradas as discussões, a proposta foi apresentada ao Comitê Gestor da PNDP, composta pelos dirigentes da Secretaria de Recursos Humanos, da Secretaria de Gestão e da Escola Nacional de Administração Pública, para aprovação e desenvolvimento do formulário eletrônico. O modelo aprovado pelo Comitê foi apresentado no Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, que contou com a participação de 500 dirigentes e técnicos das áreas de recursos humanos dos órgãos e o formulário eletrônico encontra-se em fase final de homologação.

e) Quanto à participação direta dos servidores ou de representantes:

A participação ficou restrita aos dirigentes e técnicos das áreas de recursos humanos e especificamente das áreas de desenvolvimento de pessoas.

f) Pontos positivos do processo:

Foi importante para que os órgãos apresentassem suas dificuldades na implantação da PNDP e o Comitê Gestor, e principalmente para que a SRH pudesse direcionar ações para auxiliá-los.

Outro ponto positivo é que, mediante a participação na elaboração do novo modelo de relatório de execução dos planos, os órgãos se sentem mais comprometidos nos encaminhamentos desses relatórios pois eles sabem que é um instrumento importante para que a administração federal possa acompanhar a implementação da PNDP e o desenvolvimento dos servidores públicos federais.

g) Dificuldades vivenciadas:

Inicialmente enfrentamos resistência de alguns órgãos em participar das discussões.

h) Considera como um processo consultivo, informativo e participativo.

i) Avalia o processo negocial como instrumento estratégico na elaboração/implantação das políticas como:

(4) 1 – NÃO É ESTRATÉGICO / 2 – POUCO ESTRATÉGICO / 3 – RELATIVAMENTE ESTRATÉGICO
4 – MUITO ESTRATÉGICO / 5 – INDISPENSÁVEL PARA A EFICÁCIA DO
PROJETO/POLÍTICA

QUESTIONÁRIO C

Questionário respondido por Sérgio Antonio Martins Carneiro, Diretor do Departamento de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor, Médico Sanitarista e do Trabalho, Mestre em Saúde Pública pela USP, Médico Perito do INSS.

a) Construção e Implantação da Política de Atenção à Saúde do Servidor, Coordenação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS, Construção do Regime Próprio de Previdência e Aprimoramento da Concessão de Benefícios.

b) Departamento de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor.

c) Breve Descrição da Política:

Trata-se da construção e consolidação de uma política transversal de gestão de pessoas, entre diferentes órgãos da administração pública federal, com diretrizes centrais de natureza normatizadora, com conceitos pactuados e ações desconcentradas.

A Política de Atenção à Saúde do Servidor – PASS, abrange ações de promoção à saúde, assistência médica e odontológica e perícia em saúde. A PASS é sustentada pelo subsistema integrado de atenção à Saúde do Servidor – SIASS e vem sendo construída de forma coletiva, estimulando a otimização de recursos existentes, além da constituição de acordos de cooperação técnica e a formação de redes de serviços com gestão compartilhada das ações relacionadas à saúde e segurança do trabalho, ações estas fundamentadas em informações.

d) Questionado se houve algum tipo de debate:

Sim, Vários. Envolvimento dos gestores, dos dirigentes de RH, dos técnicos dos serviços de saúde e dirigentes sindicais. Foram realizadas reuniões em todos os Estados envolvendo os atores e constituindo grupos de trabalho, realizados Fóruns, Encontros e Seminários, além de grupos de trabalho específicos para colaborar na formulação da Política.

A Política é dirigida por um Comitê Gestor, formado por oito Ministérios.

e) Quanto à participação direta dos servidores ou de representantes:

Houve. Nos Encontros e nos Fóruns.

f) Pontos positivos do processo:

O Sentimento de valorização dos servidores à medida que a construção dos SIASS possibilita visibilidade do trabalho e a parceria entre os Órgãos.

O diálogo e o compartilhamento de responsabilidades entre os diferentes Órgãos foi essencial para a construção da política. A implantação do sistema informatizado SIAPE SAÚDE, a alteração das normas e a disponibilização dirigida de recursos financeiros tem contribuído para a melhoria da eficácia dos trabalhos nos Órgãos.

Destaco que os encontros dos órgãos federais em cada cidade, tem criado a oportunidade de um entrosamento antes inexistente entre os órgãos federais para tratar de diversos assuntos, inclusive das questões de saúde e segurança no trabalho. Existe uma carência desta relação.

Fica a lição de que construir coletivamente é um processo que requer escuta qualificada, tolerância às reclamações genéricas, habilidade para conciliar interesses e firmeza para tomar decisões, e por isso, é muito trabalhoso e requer muito tempo, porém o produto pactuado fica mais consistente e diminui resistências.

g) Dificuldades vivenciadas:

O principal obstáculo foi a resistência de estruturas consolidadas contrárias às políticas transversais de Recursos Humanos e a unificação de direitos entre todos os Órgãos.

Outras dificuldades referem-se ao envolvimento de alguns gestores com as questões de saúde dos servidores e ao temor de alguns técnicos dos servidores de saúde com o estabelecimento de procedimentos padronizados.

h) Considera como um processo negocial e de compartilhamento de responsabilidades.

i) Avalia o processo negocial como instrumento estratégico na elaboração/implantação das políticas como:

(5) 1 – NÃO É ESTRATÉGICO / 2 – POUCO ESTRATÉGICO / 3 – RELATIVAMENTE ESTRATÉGICO
4 – MUITO ESTRATÉGICO / 5 – INDISPENSÁVEL PARA A EFICÁCIA DO PROJETO/POLÍTICA

QUESTIONÁRIO D

Questionário respondido por Mitie Alda Kamada, atual Diretora do Departamento de Administração de Sistemas e Informações de Recursos Humanos – SRH, ex-Coordenadora Geral de Recursos Humanos do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE

a) Experiência como Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE

- ✓ Definição dos conceitos e Diretrizes Gerais do Plano de Carreira
- ✓ Elaboração do Projeto de Lei de Plano de Carreira
- ✓ Discussão do Projeto de Lei na Mesa Setorial de Negociação do MTE
- ✓ Aprovação da Proposta
- ✓ Encaminhamento do Projeto de Lei ao Ministério do Planejamento

b) Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE

c) Breve Descrição da Política:

Elaboração do Projeto de Lei do Plano de Carreira dos servidores administrativos do MTE

d) Questionado se houve algum tipo de debate:

Não.

e) Quanto à participação direta dos servidores ou de representantes:

Debate realizado com os participantes da mesa setorial de negociação do MTE, com representantes do Ministério e representantes sindicais dos servidores.

f) Pontos positivos do processo:

Processo participativo, ampla divulgação do projeto aos servidores, participação efetiva da alta administração do Ministério e resgate da valorização do servidor.

g) Dificuldades vivenciadas:

Ausência de diretrizes gerais, por parte da SRH, para criação de plano de carreiras, o que levou a basear em modelos já existentes onde a questão fundamental foi a estrutura remuneratória. Dificuldades em definir e obter consenso para os conceitos, a exemplo da dos critérios de avaliação de desempenho para recebimento de gratificações ou evolução no cargo efetivo. Ausência de parâmetros técnicos para propor tabela remuneratória e ênfase na melhoria da remuneração sem haver preocupação em vincular com a melhoria da prestação de serviços.

h) Considera como um processo negocial e participativo.

i) Avalia o processo negocial como instrumento estratégico na elaboração/implementação das políticas como:

(4) 1 – NÃO É ESTRATÉGICO / 2 – POUCO ESTRATÉGICO / 3 – RELATIVAMENTE ESTRATÉGICO
4 – MUITO ESTRATÉGICO / 5 – INDISPENSÁVEL PARA A EFICÁCIA DO
PROJETO/POLÍTICA

QUESTIONÁRIO E

O questionário respondido por Maria Gabriela Moya Gannuny El Bayeh, é advogada, especialista em Direito Constitucional pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Especialista em Direito Administrativo Comparado pela Universidade de Lisboa, autora de O Certo e o Direito e Ensaio sobre a Negociação Coletiva na Administração Pública, entre outros escritos publicados enquanto colaboradora de periódicos jurídicos e administrativistas e da Academia Brasileira de Direito. Foi Diretora de Negócios Jurídicos do Instituto de Previdência do Município de São Paulo, Diretora de Relações do Trabalho do Governo Federal e atualmente exerce a Presidência da Comissão Especial Interministerial – CEI, sobre as demissões do governo Collor.

a) Como a negociação coletiva contribuiu (e contribui) para o desenvolvimento das Políticas de Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal, no âmbito da SRH.

Preliminarmente a negociação coletiva rompe com o modelo vertical na gestão de pessoas possibilitando conhecer, efetivamente, os problemas enfrentados pelos servidores, e com isso traz efetividade as soluções e propostas encontradas, uma vez que estas possuem aderência á realidade. A complexidade das funções acometidas aos servidores públicos em um país de dimensões continentais como o Brasil deve ser não apenas conhecida burocraticamente mas sim na prática, e revisitada periodicamente, pois não há se esquecer que grande parte das matérias afetas ao funcionalismo público são dispostas em lei, que é letra morta, e o ritmo da sociedade contemporânea exige reavaliações constantes do maior recurso de qualquer organização, que são as pessoas, no intuito de possibilitar maior eficácia dos serviços públicos prestados `a população, síntese da função preliminar do Estado

b) Cite alguns exemplos:

A avaliação de desempenho dos servidores públicos talvez seja o melhor exemplo na contribuição do desenvolvimento de gestão de pessoas, com destaque para a pactuação de metas entre chefia e servidores.

c) Pontos positivos:

A experiência para além de efetivamente democratizar as relações de trabalho entre servidores públicos e o Estado, rompendo com a forma autoritária de gestão conferiu eficácia aos programas e projetos de gestão de pessoas, o que pode ser mensurado pelo número de acordos firmados com os servidores.

d) Pontos deficientes:

Há que se compreender o processo de negociação coletiva como um novo modelo de gestão estratégica de pessoas no serviço público, e sendo novo, carrega consigo as dificuldades intrínsecas do pioneirismo, por consequência pode-se apontar como ponto deficiente a falta de literatura e estudos científicos sobre o tema, que é fundamental para a consolidação de modelos de gestão, pois a análise acadêmica tem o condão de enriquecer, por si, novos modelos de gestão, além de contribuir para a compreensão do que é a negociação coletiva no serviço público, que não se confunde com o que existe para a iniciativa privada. A falta de estudo e literatura sobre a negociação coletiva dos servidores públicos, e por consequência a pouca compreensão deste instituto é, atualmente a deficiência mais aguda que pesa sobre o tema, mas tenho para mim que esse curso de negociação coletiva, é um grande passo no sentido de diminuir essa carência, e inobstante não esgotar a necessidade que se faz premente, pode ser um grande catalisador para atizar a curiosidade científica sobre o tema.

e) Necessidades de melhoria:

Elaboração de atividade científica sobre o tema e a efetiva institucionalização do processo são, hoje, a necessidade premente de melhoria deste processo.

f) Quais os maiores desafios para consolidação da negociação coletiva na administração pública?

A consolidação da negociação coletiva só se fará por lei, e portanto o desafio é tornar esse que é um modelo de governo – uma prática administrativa, em um modelo de Estado, o que só ocorre mediante a aprovação desse modelo em lei, o que ainda não ocorreu.

g) Quais ações, dentro do âmbito da SRH foram (u estão sendo) encaminhadas no sentido de institucionalizar a negociação coletiva na APF?

Está em fase final de construção coletiva projeto de lei que tem o condão não apenas de institucionalizar a negociação coletiva, mas também de regulamentar dois outros institutos fundamentais para o tratamento de conflitos no serviço público: a liberdade sindical e o direito de greve.

h) Quanto à participação dos sindicatos neste processo:

A participação dos sindicatos na negociação coletiva é fundamental, pois a negociação coletiva pressupõe uma interlocução legítima e apta a dar voz aos servidores públicos.

i) Considera o processo de negociação coletiva como um processo negocial, consultivo, informativo e participativo. A ferramenta da negociação coletiva é, por excelência o diálogo, de tal sorte que o instituto supre não só a necessidade de comunicação entre os interlocutores, mas a participação ativa, apta a formular, emendar, rejeitar ou construir propostas para a gestão de pessoas no serviço público.

j) Avalia o processo negocial como instrumento estratégico na elaboração/implementação das políticas como:

(4) 1 – NÃO É ESTRATÉGICO / 2 – POUCO ESTRATÉGICO / 3 – RELATIVAMENTE ESTRATÉGICO
4 – MUITO ESTRATÉGICO / 5 – INDISPENSÁVEL PARA A EFICÁCIA DO PROJETO/POLÍTICA