

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (UNISERPRO)**

**GESTÃO DE SERVIDORES ANISTIADOS NO SERPRO  
A demissão e o retorno dos marajás**

**FABRICIO LUIZ VILLELA JANSSEN**

**Rio de Janeiro / RJ**

**2015**

**FABRICIO LUIZ VILLELA JANSSEN**

**GESTÃO DE SERVIDORES ANISTIADOS NO SERPRO**

**A demissão e o retorno dos marajás**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista, sob orientação da professora Sílvia Generali da Costa

**Rio de Janeiro / RJ, Porto Alegre/RS**

**2015**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Monografia intitulada “**Gestão de servidores anistiados no Serpro – A demissão e o retorno dos marajás**”, área de concentração: Gestão Pública, de autoria de **Fabício Luiz Villela Janssen**, acadêmico do curso de pós-graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, **aprovada pela banca examinadora** constituída pelos professores abaixo especificados.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de março de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Sílvia Generali da Costa

---

Prof. César Augusto Tejera De Ré

**Porto Alegre, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.**

## RESUMO

JANSSEN, Fabrício L. V. *Gestão de servidores anistiados no serpro: A demissão e o retorno dos marajás*. Trabalho de conclusão de curso – Especialização em Gestão Pública – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015.

O presente trabalho tem como objetivo resgatar uma parte da história do Serpro, o Serviço Federal de Processamento de Dados: a demissão de um grande número de seus servidores pelo ex-presidente Fernando Collor no início dos anos 1990. Após o fim abreviado de seu governo, os servidores iniciaram uma longa jornada para poderem retornar a seus antigos postos de trabalho e com os direitos trabalhistas que lhes foram tirados na ocasião. Para a maioria, essa jornada ainda não foi concluída, mesmo passados mais de 20 anos da criação da lei da anistia. Este trabalho é um estudo de caso, que engloba um universo de 804 anistiados, que atuam novamente no Serpro em 2015. Destes, 77 responderam a uma pesquisa eletrônica de clima organizacional, com perguntas objetivas e subjetivas, onde puderam contar parte de suas histórias e suas opiniões com relação ao tema. Além disto, o trabalho traz um estudo do contexto histórico que motivou as demissões. A pesquisa utilizou dados primários e foi apresentada por meio de uma análise estatística. Os resultados obtidos fornecem subsídios para uma atuação mais adequada da área de gestão de pessoas do Serpro no tratamento dos profissionais anistiados.

**Palavras-chave:** Anistia; Serpro; Gestão Pública; Governo Collor

## **ABSTRACT**

This paper aims to redeem a part of the history of Serpro, the dismissal of a large number of its employees by the President Fernando Collor in the early 1990. After the end of his government, they began a long journey to be able to return to their old jobs and to have again labor rights that have been taken at the time. For most, this journey is not yet complete, even after more than 20 years of the amnesty law. This paper is a case study, which includes a universe of 804 amnestied, working again in Serpro. Of these, 77 responded to an electronic survey of organizational climate, with objective and subjective questions, which could tell some of their stories and their opinions on the issue. Moreover, the work presents a study of the historical context that led to layoffs. The study used primary and secondary data and was presented by means of a statistical analysis. The results provide information for a better performance of Serpro people management area in the treatment of amnestied professionals.

**Key-Words:** Amnesty; Serpro, Public management; Collor Period

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Plano Diretor da Reforma de Estado (1995).....	14
Figura 2 - Pesquisa eleitoral de 1989, segundo o Ibope.....	21
Figura 3 - Plano de carreira para o cargo de analista no RARH2.....	26
Figura 4 - Plano de carreira para o cargo de analista no PGCS.....	27
Figura 5 - Respondentes da pesquisa, por regional.....	31
Figura 6 - Respondentes da pesquisa, por sexo.....	32
Figura 7 - Respondentes da pesquisa, por idade.....	32
Figura 8 - Respondentes da pesquisa, por grau de instrução.....	32
Figura 9 - Respondentes da pesquisa, por diretoria do Serpro.....	33
Figura 10 - Respondentes da pesquisa, por tempo de serviço acumulado até a demissão.....	33
Figura 11 - Mais da metade dos respondentes trabalhou fora da área após a demissão.....	35
Figura 12 - Ânimo dos respondentes da pesquisa, antes da demissão.....	35
Figura 13 - Respondentes da pesquisa, por tempo entre demissão e retorno ao Serpro.....	35
Figura 14 - Avaliação dos anistiados quanto ao seu retorno ao Serpro.....	36
Figura 15 - Avaliação dos anistiados quanto ao seu retorno ao Serpro.....	36
Figura 16 - Avaliação dos anistiados quanto ao seu processo diário de reintegração.....	36
Figura 17 - Avaliação dos anistiados quanto aos treinamentos após o retorno.....	37
Figura 18 - Respondentes da pesquisa, por situação previdenciária pública.....	37
Figura 19 - Respondentes da pesquisa, por situação previdenciária privada.....	37
Figura 20 - Planos dos respondentes da pesquisa para o futuro.....	38
Figura 21 - Respondentes da pesquisa, por situação salarial.....	38
Figura 22 - Ânimo dos respondentes da pesquisa, considerando os dias atuais.....	39
Figura 23 - Simulação de evolução salarial de um anistiado.....	43

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1 A ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA.....	10
2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA.....	11
2.3 A ADMINISTRAÇÃO GERENCIALISTA.....	13
2.4 AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS.....	15
<b>3 GESTÃO DAS PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO.....</b>	<b>16</b>
3.1 NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO.....	17
3.2 TEORIA VERSUS PRÁTICA , O ENGESSAMENTO DE 1988.....	18
3.3 O NEOLIBERALISMO.....	19
3.4 A VITÓRIA DO CANDIDATO PROGRESSISTA.....	20
<b>4 CONTEXTUALIZANDO O AMBIENTE DE PESQUISA: O SERPRO.....</b>	<b>22</b>
4.1 A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA COMO JUSTIFICATIVA.....	22
4.2 A CAÇADA NO SERPRO.....	23
4.3 O RETORNO DOS MARAJÁS.....	24
4.4 OS PLANOS DE CARREIRA DO SERPRO.....	25
4.5 O CLIMA ORGANIZACIONAL NO SERPRO.....	29
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>30</b>
<b>6 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
6.1 PESQUISA COM OS ANISTIADOS.....	31
6.2 DEPOIMENTO DOS ANISTIADOS.....	40
6.3 ENTREVISTA COM O SERPRO.....	42
6.4 O IMPACTO NO SALÁRIO DO ANISTIADO.....	43
<b>7 ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO – LEI DA ANISTIA.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A política é a ciência da organização e gestão de algo comum, seja uma nação, um estado, um município e até um condomínio. A política trata de questões relacionadas à gestão do bem coletivo, que é denominada gestão pública. No Brasil, diversos modelos dessa organização já foram implantados. A gestão sempre é influenciada pela cultura da época e do meio onde está inserida.

Este trabalho tem a proposta de visitar os modelos de gestão à brasileira, identificando seu contexto histórico e suas consequências, aprofundando em uma época bem específica: o final dos anos 1980 e início dos anos 1990, onde uma tendência neoliberalista mundial influenciou diretamente as primeiras eleições presidenciais no Brasil após um longo período de ditadura militar.

O presidente eleito na ocasião, Fernando Collor, decidiu enxugar a máquina pública, demitindo inúmeros servidores e empregados públicos, que ganharam da mídia a alcunha de “marajás”. Ao longo dos próximos capítulos, conheceremos os marajás do Serviço Federal de Processamento de Dados, o Serpro.

A justificativa para a escolha desse tema é que há quase nenhum trabalho acadêmico que veja esse período de “caçada” de perto, ou seja, ouvindo os protagonistas, que foram os demitidos naquela ocasião. Muitos morreram, seja por causas naturais ou ainda por suicídios. Porém, muitos até hoje buscam retornar aos seus antigos postos de trabalho ou receber indenizações pelos danos causados.

Este trabalho é um estudo de caso, que engloba um universo de 804 anistiados, que atuam novamente no Serpro em 2015. Destes, 77 responderam a uma pesquisa eletrônica de clima organizacional, com perguntas objetivas e subjetivas sobre assuntos diversas, inclusive financeiros e pessoais, relacionados ao seu processo de demissão e retorno ao trabalho. A pesquisa utilizou dados primários e foi apresentada por meio de uma análise estatística.

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- Apresentar o histórico das demissões de funcionários públicos no período Collor; a criação da lei da Anistia; e o retorno dos mesmos às empresas nos governos Itamar, FHC e Lula;
- Identificar e analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas do Serpro na demissão e no retorno destes empregados;
- Pesquisar o clima organizacional no grupo de empregados anistiados.

O trabalho encontra-se estruturado em oito capítulos, contando com a presente introdução. No capítulo 2, apresenta-se uma breve fundamentação teórica dos modelos de gestão pública praticados até hoje no país, desde a administração patrimonialista até a gerencialista e observando também as parcerias público-privadas. No capítulo 3, a gestão das pessoas no serviço público é abordada, contextualizando as teorias com o final dos anos 1980, onde a combinação da abertura política com o crescimento dos ideais neoliberais pelo mundo levaram o Collor à presidência. No capítulo 4, apresenta-se o Serpro. O que é a empresa, qual era sua situação no período Collor e como seus “marajás” foram tratados. No capítulo 5, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa eletrônica de clima organizacional com os anistiados da empresa. No capítulo 6, são apresentados os resultados dessa pesquisa enviada por e-mail, os comentários do Serpro com relação à situação desses empregados e um breve estudo de impacto salarial. O capítulo 7 é o da análise dos resultados obtidos com a pesquisa. O capítulo seguinte, o 8, é o das considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Não é necessário dedicar muito tempo a conversas para descobrir, no Brasil, que o senso comum identifica a administração pública por características como ineficiente, burocrática, inchada, cara e até preguiçosa. Alvo de discussão constante, a gestão pública passou por diversos modelos e, ainda hoje, está em aprimoramento na busca de um modelo ideal de gestão.

A administração pública, resumidamente, pode ser entendida como um conjunto de órgãos e de servidores que, mantidos com recursos públicos, são encarregados de decidir e implementar as normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública. No Brasil, até hoje, foram adotados basicamente três modelos de gestão: patrimonialista, burocrática e gerencialista. Esses modelos se confundem bastante com três momentos da história da administração pública brasileira: o Brasil colônia e a República Velha; a Revolução de 1930 e o Departamento Administrativo do Serviço Público; e o Governo Civil-Militar e o Decreto-lei 200 de 1967.

### 2.1 A ADMINISTRAÇÃO PATRIMONIALISTA

A administração pública patrimonialista é característica da época em que a sociedade ainda se organizava no modelo feudal. Para Silva (2013, p.3):

[A administração pública patrimonialista] é típica dos Estados absolutistas europeus do século XVIII, onde o Estado é a extensão do poder do administrador público e os seus servidores eram vistos como nobres que recebiam este título por indicações do governante. Essas indicações eram feitas como prova de gratidão e também como estratégia para defesa de seus interesses. Na gestão patrimonialista, a visão de que a gestão pública deveria servir a população para satisfazer ou dar condições para que suas necessidades fossem atendidas era antagônica, ou seja, entendia-se que o Estado era uma entidade que deveria ter suas necessidades satisfeitas por meio do trabalho dos seus governados. Os governantes consideraram o Estado como seu patrimônio, havendo uma total confusão entre o que é público e o que é privado (...) Com o advento da Revolução Francesa, os ideais democráticos passaram a pressionar para que haja uma administração pública profissionalizada, atendendo os princípios constitucionais como isonomia, moralidade, publicidade, entre outros. Junto com esse movimento e com o crescimento do pensamento capitalista a sociedade e o mercado se distinguiram do Estado.

O início do período do Brasil Colônia (1530 – 1815) corresponde à época das monarquias centralizadoras europeias, bem antes até do período apontado por Silva. No século XVII, aumenta a emigração de Portugal para o Brasil, devido ao empobrecimento do reino português e a centralização aumenta, já que as capitanias passam a ser controladas por pessoas indicadas diretamente pelo rei.

Ainda no século XVII, a descoberta do ouro acentua a centralização da administração pública na Metrópole. Somente em 1808, com a chegada da família real no Rio de Janeiro, o processo de centralização sofreu uma reviravolta. O Brasil passou a reproduzir a estrutura da administração portuguesa. O poder foi transferido para cá, iniciando um processo gradativo de desconexão com o reino, que culminou na proclamação da independência em 1822.

Mesmo em solo brasileiro, no Brasil Império, o poder manteve-se centralizado. Com a república velha, estabelecida a partir de 1889, a administração inicia um processo discreto de descentralização: os estados, outrora províncias, ganharam autonomia. É nesse contexto de aumento do poder local que o coronelismo surge e transforma esse “poder descentralizado” em centralizado nas mãos dos barões de café e dos demais membros da elite aristocrática. A administração patrimonialista, ironicamente, ganha força.

## 2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

O segundo momento da administração pública brasileira eclode no século seguinte:

Com o capitalismo industrial e as democracias, que surgem no século XIX, a administração patrimonialista torna-se impraticável (...) Surge então a necessidade de desenvolver um tipo de administração que separasse o público do privado. (...) Surge também para repreender a corrupção e o nepotismo, características do modelo anterior. A administração burocrática tem por princípios: a impessoalidade, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor. (...) Entre as principais críticas à administração pública burocrática pode-se citar a separação do Estado e sociedade, pelo fato de os funcionários se concentrarem no controle e na garantia do poder do Estado. (...) Ele está baseado no formalismo e na presença constante de normas e rigidez de procedimentos. (...) Entretanto a hipótese de eficiência em que se baseava não se revelou autêntico, pois se constatou que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo

para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é cara, lenta, autorreferida e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos. (SILVA, 2013, p.3-4)

A partir de 1937, no governo de Getúlio Vargas (1930-1945) com a instituição do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), a administração pública profissionalizou-se para deixar de servir à interesses particulares. Porém, esse modelo desagradava os que estavam acostumados a obter vantagens diretamente com o poder. A proposta de reforma promovida pelo Dasp é ambientada no momento de ascensão do capitalismo monopolista, predominante após o final da primeira guerra. Sua criação está inserida também no contexto de pré-segunda guerra (1939-1945). O processo de modernização, através da industrialização, era uma tendência mundial, na qual o pensamento do “cada um por si” vigorava. Todos os países deveriam investir, sob pena de ficarem isolados e vulneráveis a ataques de países mais desenvolvidos. O investimento, claro, também atingiria o serviço público.

Aliado ao fato de ser uma cria de um governo ditatorial, o Dasp foi severamente criticado e perdeu força após a Era Vargas. O Dasp deixou a lição de que era possível ter uma administração pública bem arquitetada, que sobrevivesse a qualquer tipo de regime político que pudesse ser adotado pelo país.

### 2.3 A ADMINISTRAÇÃO GERENCIALISTA

O governo militar (1964-1985) trouxe, em 1967, o decreto-lei 200, conhecido por ser a primeira experiência de administração gerencial no país. A necessidade de colocar o Brasil em consonância com o momento político-econômico do mundo fez com que o processo de descentralização do poder fosse retomado. E, dessa vez, transferindo parte da administração pública para a iniciativa privada.

Para Luiz Carlos Bresser Pereira (1996), Ministro da Fazenda de José Sarney (1985-1990) e Ministro da Administração e de Reforma do Estado de Fernando Henrique Cardoso (FHC) (1995-2002), a administração pública gerencial “se

apresenta como corretor para esses sintomas emblemáticos da burocracia. O foco da administração gerencial é o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos”. Designado por FHC, ele participou de mais uma reforma administrativa, em 1995, que pode ser considerada a segunda ou a terceira grande reforma no modelo de gestão pública brasileiro. O decreto-lei é ou não uma segunda reforma administrativa do estado, pois, na análise de Bresser, a constituição federal de 1988 “reverteu” o trabalho de 1967:

(...) [a constituição] ignorou completamente as novas orientações da administração pública. Os constituintes e, mais amplamente, a sociedade brasileira revelaram nesse momento uma incrível falta de capacidade de ver o novo. Perceberam apenas que a administração burocrática clássica, que começara a ser implantada no país nos anos 30, não havia sido plenamente instaurada. Viram que o Estado havia adotado estratégias descentralizadoras - as autarquias e as fundações públicas - que não se enquadravam no modelo burocrático-profissional clássico. Notaram que essa descentralização havia aberto espaço para o clientelismo, principalmente ao nível dos estados e municípios - clientelismo esse que se acentuara após a redemocratização. Não perceberam que as formas mais descentralizadas e flexíveis de administração, que o Decreto-Lei 200 havia consagrado, eram uma resposta à necessidade de o Estado administrar com eficiência as empresas e os serviços sociais. E decidiram completar a revolução burocrática antes de pensar nos princípios da moderna administração pública. Ao agirem assim aparentemente seguiram uma lógica linear compatível com a ideia de que primeiro seria necessário completar a revolução mecânica, para só depois participar da revolução eletrônica.

A proposta de reforma do estado apresentada por Bresser e praticada pelo presidente FHC introduzia o conceito de estado mínimo, onde a administração pública direta ou o “núcleo estratégico do Estado” era fortalecido e a administração pública, descentralizada, por meio da implantação de “agências autônomas” e de “organizações sociais” controladas por contratos de gestão (publicização) e, nas situações em que fossem identificadas empresas públicas produzindo para o mercado, privatizações.

Figura 1 - Plano Diretor da Reforma de Estado (1995)

	Estatal	Pública Não-Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial
<b>NÚCLEO ESTRATÉGICO</b> Legislativo, Judiciário, Presidência, Cúpula dos Ministérios	●			●	
<b>ATIVIDADES EXCLUSIVAS</b> Polícia, Regulamentação Fiscalização, Fomento, Seguridade Social Básica	●				●
<b>SERVIÇOS NÃO-EXCLUSIVOS</b> Universidades, Hospitais, Centros de Pesquisa, Museus	Publicização → ●	●			●
<b>PRODUÇÃO PARA O MERCADO</b> Empresas Estatais		Privatização → ●	●		●

Fonte: Plano Diretor da Reforma do Estado (1995)

No plano de reforma de Bresser, presente no quadro acima, as práticas gerencialistas foram levadas aos quatro núcleos de governo: estratégico, atividades exclusivas, atividades não-exclusivas e de produção para o mercado. Para ele, não havia necessidade da presença mínima do Estado em setores de produção, o que, claro, dá total liberdade à iniciativa privada, principalmente, naqueles setores onde não há regulação ou legislação própria.

## 2.4 AS PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS

Passados quase vinte anos do início do governo FHC, onde empresas como a Vale do Rio Doce e Eletrobrás foram privatizadas, esse modelo de gestão ainda gera bastante controvérsia. A campanha eleitoral de 2014 foi marcada por muita discussão em torno deste tema. O slogan de um dos candidatos, o pastor Everaldo, do Partido Social Cristão (PSC), era: “Mais Brasil, menos Brasília”.

De acordo com Júnior (2011, p. 37), contra a privatização pesam as inúmeras denúncias sobre corrupção e práticas patrimonialistas nas vendas, além do notável insucesso em determinados setores. Segundo ele:

Independente do juízo que cada um possa fazer sobre a eficácia ou ineficácia do Estado ao gerir os bens públicos, ninguém precisa ser um inimigo do mercado para perceber que o modelo de privatização que assolou o Brasil nos anos FHC não foi, para ser leniente, o mais adequado aos interesses do país e de seu povo. Nem mesmo a Nossa Senhora Aparecida do fundamentalismo neoliberal, a primeira-ministra britânica Margaret Thatcher, teve o atrevimento de fazer o que foi feito na desestatização à brasileira.

Em 2004, durante o governo Lula (2003-2010), foi promulgada a lei 11.079, que instituiu normas gerais para licitação e contratação de parcerias público-privadas (PPP). As concessões atingem dois tipos de serviços públicos. O primeiro, aqueles que não tem autossustentação, seja porque o fluxo de caixa é insuficiente e deve ser complementado por recursos de um parceiro público (concessão patrocinada), caso de um metrô, por exemplo. O segundo, porque é um serviço prestado ao Estado e não tem outra fonte de receita que não aquela representada pelo pagamento pelo ente público (concessão administrativa), caso de presídios, por exemplo. Analisando do ponto de vista teórico, a reforma iniciada em 1995 e a implantação das práticas gerencialistas continuam em andamento em 2015.

Vimos nesse capítulo os modelos de gestão pública praticados ao longo da história do Brasil. No próximo, entenderemos como esses modelos afetam as pessoas que trabalham no serviço público.

### **3 GESTÃO DAS PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

Também é possível supor que faça parte do senso comum a ideia de que o empregado ou funcionário público “não trabalha” e de que há um inchaço de servidores públicos no país. Porém, uma reportagem de 2010 da British Broadcast Corporation (BBC) apresentou dados importantes para entender a realidade desse cenário.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), grupo que reúne os países desenvolvidos, o total de servidores públicos no Brasil, incluindo os empregados das empresas estatais, representa entre 11% e 12% do total de empregos no país. Entre os 31 países da OCDE, a média das porcentagens de servidores públicos em relação aos empregos totais é de 22%. De todos os países da OCDE, o Japão é o único com uma proporção menor que a brasileira, com menos de 10%.

Ainda de acordo com a reportagem, na comparação entre as proporções das remunerações dos servidores públicos em relação ao PIB, a porcentagem no Brasil é próxima à média da OCDE, em torno de 12%. Em uma comparação entre 26 países (Brasil e 25 membros da OCDE), a proporção brasileira do custo das remunerações no setor público em relação ao PIB é a 10ª maior. A Dinamarca, com uma proporção de cerca de 17%, tem a proporção mais alta, enquanto o Japão, com pouco mais de 6%, tem a mais baixa.

Quando considerados ainda em conjunto o custo das remunerações dos servidores públicos e os serviços públicos produzidos pelo setor privado e pagos pelo governo, isso atinge 27% do PIB, deixando o Brasil em quinto na comparação com os países membros da OCDE. Segundo o estudo, isso se deve a uma combinação de fatores, como as remunerações excessivamente baixas no setor privado e a escolha que tem sido feita de pagar relativamente bem os servidores públicos em posições essenciais para motivar seu compromisso e atrair e reter uma força de trabalho altamente qualificada.

### 3.1 NOVAS PRÁTICAS DE GESTÃO

Cabe ressaltar que não é somente salário que retém um empregado em seu posto de trabalho. Políticas de gestão de carreira eficientes são necessárias para manter o empregado produtivo e engajado com suas atividades. O desafio no setor público é como transformar estruturas hierarquizadas e quase inflexíveis em empreendedoras, quebrando assim os paradigmas dos modelos tradicionais de gestão para uma nova cultura.

Para Guimarães (2000, p. 3-6), existem quatro modelos de gestão que podem promover essa “nova cultura”. O primeiro, **impulso para eficiência**, valoriza uma flexibilização da legislação trabalhista, com a inclusão de formas alternativas de contrato de trabalho; e uma gestão generalista. O modelo marginaliza os sindicatos e concentra o poder decisório no comando estratégico.

O segundo modelo, **downsizing e descentralização**, preza por uma gestão mais horizontal, com menos empregados no “chão de fábrica” e nos cargos de chefia. Propõe modelos mais híbridos de organizações, misturando público e privado, buscando mais flexibilidade.

O terceiro modelo, **busca da excelência**, rejeita o racionalismo do primeiro e busca aplicar os princípios da escola de relações humanas da teoria administrativa. Possui duas abordagens: ascendente e descendente. A primeira busca o autodesenvolvimento e a participação. A outra reconhece a validade da primeira e enfatiza a capacitação dos empregados, a valorização da função recursos humanos, além do investimento em comunicação e nas lideranças.

O quarto e último, **orientação para o serviço público**, representa a fusão de tecnologias de gestão pública com as dos setores privados. É criticado por “capturar” técnicas de um contexto e aplicar em outro, mas não abandona sua missão principal, que é a de garantir serviços públicos de alta qualidade.

De acordo com o autor, um modelo não exclui o outro. Ele também trabalha a questão da abordagem de competência, que preconiza a capacitação constante das pessoas para atenderem às exigências do mercado e a realocação dos profissionais em novas atividades, assim que as suas “perderem importância”. Em outras

palavras, o profissional não muda de profissão, mas, sim, de atividades. O que é impossível, na maioria das vezes, no serviço público.

### 3.2 TEORIA VERSUS PRÁTICA , O ENGESSAMENTO DE 1988

Para Selden (2010, p.81), “as entidades do setor público têm realizado mudanças substanciais na forma como gerenciam seus recursos humanos”:

Atualmente, os governos competem por mão de obra especializada em uma economia com baixo índice de desemprego (...) Assim como as empresas privadas que recrutam ativamente os profissionais mais bem qualificados e competentes, as organizações públicas também devem empenhar-se nisso.

Selden (2010) expõe em seu texto, várias alternativas buscadas pelos governos na retenção de talentos, como a implantação da meritocracia, incentivos financeiros e um gerenciamento de desempenho mais eficaz, que dê ao empregado sensação de participação mais efetiva. Analisando os exemplos que Selden traz do mundo, é impossível não comparar com a realidade brasileira.

A primeira diferença é que no Brasil não há um baixo índice de desemprego, tampouco os órgãos públicos precisam insistir na contratação de empregados. Na iniciativa privada brasileira, muitas carreiras são mal remuneradas, como bem revelou a reportagem da BBC, fazendo com que os melhores recursos busquem carreiras públicas, de forma natural, sem requerer uma mudança na política de gestão de pessoas do governo.

Porém, a retenção de pessoas em órgãos públicos é um problema mais complexo, pois como o processo brasileiro é descentralizado e depende da natureza jurídica de cada instituição (empresas públicas, mistas, autarquias, e outras), há um desequilíbrio entre cargos e salários. A competição passa a ser entre os órgãos, que precisam melhorar suas políticas de gestão de pessoas para não perdê-las para outros órgãos da mesma ou de uma diferente esfera. Além disso, a movimentação de empregados entre funções, como afirmado acima, é cada vez mais inflexível.

Bresser (1996, p.9) destacou esse ponto negativo da constituição de 1988:

(...) uma estabilidade rígida, ignorando que este instituto [a constituição] foi criado para defender o Estado, não os seus funcionários; através de um sistema de concursos públicos ainda mais rígido, inviabilizar que uma parte das novas vagas fossem abertas para funcionários já existentes; através da extensão a toda a administração pública das novas regras, eliminar toda a autonomia das autarquias e fundações públicas. Por outro lado, e contraditoriamente com seu espírito burocrático racional-legal, a Constituição de 1988 permitiu que uma série de privilégios fossem consolidados ou criados. Privilégios que foram ao mesmo tempo um tributo pago ao patrimonialismo ainda presente na sociedade brasileira, e uma consequência do corporativismo que recrudescer com a abertura democrática, levando todos os atores sociais a defender seus interesses particulares como se fossem interesses gerais.

Por mais que pareça contraditório, o momento da promulgação da constituição, julgada como patrimonialista por Bresser, coincide com diversas transformações no mundo e que, no Brasil, impactava também na exigência da população por um serviço público mais eficiente, que, imediatamente, acelerou a adoção de práticas gerencialistas, muito antes da reforma de Bresser, embasadas sobretudo nos ideais neoliberais que dominavam o campo econômico.

### 3.3 O NEOLIBERALISMO

Era o final dos anos 1980, década em que o Brasil e o mundo passaram por mudanças na forma de governar e na economia. De acordo com Silveira (2009, p.19), “o choque do petróleo e a alta dos juros norte-americanos do final da década de 1970, aliados a uma conjuntura de estagflação em grande parte dos países desenvolvidos, abriu espaço para a ascensão de ideias neoliberais no seio de governos como o inglês, o norte-americano e o alemão”. Segundo ele, não tardou a que estes e outros países fizessem estas ideias circularem, impingindo por vias diretas e indiretas um alinhamento das nações em desenvolvimento. Tal movimento coincide com o período de redemocratização no Brasil.

O que eram essas ideias neoliberais, que contaminavam o mundo e chegaram também ao Brasil? De acordo com Silveira (2009, p.67-68),

O neoliberalismo é em primeiro lugar uma teoria das práticas político-econômicas que propõe que o bem-estar humano pode ser melhor

promovido se liberando as liberdades e capacidades empreendedoras individuais no âmbito de uma estrutura institucional caracterizada por sólidos direitos a propriedade privada, livres mercados e livre comércio. O papel de Estado é criar e preservar uma estrutura institucional apropriada a essas práticas; o Estado tem de garantir, por exemplo, a qualidade e a integridade do dinheiro. Deve também estabelecer as estruturas e funções militares, de defesa, da polícia e legais requeridas para garantir direitos de propriedade individuais e para assegurar, se necessário pela força, o funcionamento apropriado dos mercados. (...) Tudo que podemos dizer é que este (neoliberalismo) é um movimento ideológico, em escala verdadeiramente mundial, como o capitalismo jamais havia produzido no passado. (...) Eis aí algo muito mais parecido ao movimento comunista de ontem do que ao liberalismo eclético e distendido do século passado. (...) o neoliberalismo é uma superestrutura ideológica e política que acompanha uma transformação histórica do capitalismo moderno.

Após 25 anos da implantação de um regime militar no Brasil, a primeira eleição direta para presidente da República aconteceu em 1989. Havia uma grande expectativa do eleitorado, das lideranças políticas e da imprensa em torno da escolha de um governo que, legitimado pelas urnas, fosse capaz de promover as mudanças que a sociedade tanto aguardava. (FRANCESCHINI, 2014, Luiz Felipe)

### 3.4 A VITÓRIA DO CANDIDATO PROGRESSISTA

Naquela ocasião, um dos candidatos ocupou bem o espaço aberto pela imprensa e acampou o discurso neoliberal. Fernando Affonso Collor de Mello, do Partido da Renovação Nacional (PRN), então governador de Alagoas, vinha sendo apresentado nacionalmente pela mídia como “Caçador de Marajás”, apelido que recebera da própria imprensa por ter adotado medidas contrárias aos interesses de funcionários alagoanos de altos salários.

O discurso de Collor interessava bastante a grande mídia, tradicionalmente conservadora e entusiasta do modelo neoliberal. Em uma eleição com 22 candidatos, outros dois se destacavam no início da campanha eleitoral: Luís Inácio Lula da Silva (PT) e Leonel Brizola (PDT), conforme pode ser observado no gráfico abaixo, elaborado e exibido no programa Fantástico, da Rede Globo:

Figura 2 - Pesquisa eleitoral de 1989, segundo o Ibope



Fonte: Fantástico, Rede Globo. Reprodução do YouTube.

Brizola e Lula representavam a esquerda, que largou na frente na campanha presidencial daquele ano. Collor foi, então, o candidato com discurso progressista e com relações com os setores mais tradicionais da sociedade que fez oposição aos líderes nas pesquisas. Ao final do primeiro turno, Lula e Brizola somavam 31,53% dos votos. Collor atingiu 28,52%. Com pouca margem de diferença (16,08% X 15,45%), Lula foi ao segundo turno enfrentar Collor, que venceu o petista por 53% a 47%.

Nesse capítulo, foram apresentadas informações que fogem do senso comum, como a de que faltam servidores públicos no país e que países desenvolvidos geram mais empregos no setor do que o Brasil. No próximo, entenderemos como os ideais neoliberalistas e a vitória de Collor interferiram na história do Serpro.

## 4 CONTEXTUALIZANDO O AMBIENTE DE PESQUISA: O SERPRO

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é uma empresa pública criada em dezembro de 1964 pela Lei federal nº. 4.516, com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da administração pública brasileira. Ao longo destes 50 anos, a empresa passou por diversas mudanças. Tornou-se referência mundial não somente em tamanho, mas também em serviços e tecnologia no âmbito público.

Nas primeiras décadas da empresa, um dos principais trabalhos consistia, resumidamente, na digitação em duplas dos dados contidos nos formulários de imposto de renda em papel enviados pelos contribuintes. Com o avanço da tecnologia, em 1991, o Serpro e a Receita Federal do Brasil (RFB) passaram a receber os arquivos pela internet, com os dados já preenchidos pelos contribuintes.

A empresa contratou muitos profissionais nas décadas de 70 e 80 para esse cargo, que hoje corresponde ao de auxiliar, e que só exige nível fundamental completo. Em 1990, o Serpro possuía 18.900 empregados.

### 4.1 A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA COMO JUSTIFICATIVA

Nesse cenário da evolução tecnológica, o Serpro naturalmente geraria uma ociosidade alta, caso esses profissionais continuassem contratados. Não haveria nem a possibilidade de reaproveitamento, já que na própria constituição de 1988, como Bresser (1996) apontou, o serviço público foi “engessado” com a decisão de que não haveria mais como um profissional trocar ou evoluir de cargo, sem passar por novo concurso.

Analisando esse “engessamento”, encontramos muitos pontos positivos, como a garantia de que o serviço público pararia de abrir espaço para contratação de conhecidos, familiares ou ser objeto de barganha de empregos. Como se passaram 26 anos desde essa mudança no modelo de contratação, com a implantação dos

concursos públicos, faz-se necessário um estudo aprofundado a respeito das suas vantagens e desvantagens, o que não é o objetivo desse trabalho.

## 4.2 A CAÇADA NO SERPRO

Voltando ao governo Collor, a sua “caçada de marajás” chegou ao Serpro. O plano do presidente da república era demitir 360 mil empregados e funcionários públicos. Ao final de seu mandato, havia cumprido um terço de seu objetivo. No Serpro, dos 18.900 funcionários, mais de 3 mil foram demitidos. A maior parte das demissões foi entre os empregados auxiliares, com salários mais baixos.

Em pesquisa com empregados anistiados, tema do capítulo 5, observou-se relatos variados de como as demissões aconteceram. Cada chefe recebeu a ordem de demitir um determinado número de empregados de seus setores. Desconsiderou-se, por exemplo, o fato de que existem setores mais necessários que outros; e setores que possuem somente empregados de produtividade média, enquanto outros, somente empregados de produtividade alta.

Perseguições políticas e pessoais são algumas das queixas apontadas pelos anistiados. Houve, claro, cortes de empregados pouco ou nada produtivos. Também aconteceu a repetição de um fenômeno curioso já visto na empresa no final da década de 1970.

Naquela ocasião, a sede do Serpro era no Rio de Janeiro, local onde a empresa foi criada. O então diretor-presidente José Dion de Melo Teles, que já havia passado pela direção na primeira década de atividade da empresa, voltou com a missão de transferir a sede para Brasília. Em entrevista à edição número 5, de abril de 2011, da revista GPS (Gente Ponto Serpro), o ex-funcionário Paulo Roberto Carvalho, contou que entrou em 1976 e foi demitido em 1979. “Foi muito rápido. Resolveram levar algumas pessoas para Brasília, mas muita gente não quis se mudar com a empresa. Alguns tiveram a chance de se alocar em outro serviço, mas, outros, não (...) Eles precisavam reduzir o efetivo e todas as semanas aconteciam demissões”, disse.

Segundo ele, se existia um casal trabalhando na empresa na época, um dos dois era demitido. Muitos chefes também demitiam funcionários vistos como mais produtivos do que outros, com o argumento de que conseguiriam alocação mais rápida no mercado. Esses critérios absurdos se repetiram durante o período Collor, 11 anos depois.

De acordo com José Farias dos Santos Júnior, em texto para o site do Sindicato Nacional dos Servidores Públicos Federais na Área de Ciência e Tecnologia do Setor Aeroespacial (SINDCT), “aos demitidos, uma reviravolta ocorreu em suas vidas. Passaram a ser olhados pela sociedade como aproveitadores e incompetentes e, com isso, foram estigmatizados. Demitidos por serem 'marajás', enfrentavam grande dificuldade em conseguir uma recolocação no mercado de trabalho num país com alto índice de desemprego. Enfrentaram dificuldades financeiras, conflitos familiares e sociais, baixa autoestima e depressão”.

### 4.3 O RETORNO DOS MARAJÁS

A lei da anistia (8878/94) foi promulgada no governo Itamar Franco (1992-1994), assim que Collor (1990-1992) foi deposto da presidência. A íntegra da lei está ao final deste trabalho.

Com a lei criada, era necessária a criação de um regulamento para a reintegração dos demitidos. Mas o mandato de Itamar terminou e o novo presidente, Fernando Henrique Cardoso, não se interessou pela questão durante os 8 anos dos seus mandatos.

No governo seguinte, Lula decidiu dar andamento ao retorno dos anistiados, que foram analisados sob a ótica de duas categorias básicas: readmitidos e reintegrados.

ANISTIA. READMISSÃO. REINTEGRAÇÃO. Os institutos da readmissão e reintegração não se confundem. No primeiro, a própria nomenclatura já esclarece “re - admissão”, ou seja, admissão de novo. Não se restabelece o antigo vínculo, como no caso da reintegração, mas se contrata novamente.

Na readmissão não há direito ao cômputo do período de afastamento, uma vez que a dispensa não é considerada nula, não gerando efeitos ex tunc. O que se garante ao anistiado são os efeitos financeiros posteriores a sua readmissão.

Através de decisões na justiça, muitos retornaram como reintegrados. Em alguns casos, a minoria, chegaram a receber os salários e demais direitos do período afastados, corrigidos pela inflação acumulada da época. Porém, a grande maioria retornou como readmitidos e buscam até hoje, dez anos após o início do retorno, o reconhecimento do vínculo empregatício anterior. Há também o caso dos que retornaram e tiveram os dois períodos computados, mas com o hiato desconsiderado. Por exemplo, o empregado entrou em 1980, foi demitido em 1990 e retornou em 2005. Se o episódio Collor não tivesse existido, ele teria hoje, 35 anos de Serpro, mas, não, contabiliza apenas 20, os 10 do primeiro período mais os 10 do segundo.

#### 4.4 OS PLANOS DE CARREIRA DO SERPRO

Na época da demissão, o Serpro mantinha dois planos de carreira: o Plano de Avaliação e Classificação de Cargos e Salários (PACCS) e o Regimento de Administração de Recursos Humanos do Serpro (RARH). A segunda versão do RARH foi implantada em novembro de 1997 e ganhou o nome de RARH2. Em 2008, o Serpro implantou o Plano de Gestão de Carreiras do Serpro (PGCS).

O PACCS, em 2014, conta com apenas 14 empregados do universo de 10.649 do corpo funcional. O RARH2, assim como o RARH, é fundamentado na promoção por tempo de serviço. Os empregados dividem-se entre três classes (I, II e III), cada uma com uma série de níveis. A diferença salarial entre os níveis é de 7%.

Resumidamente, a cada quatro anos, os empregados da classe I avançam um nível; os da classe II fazem esse movimento a cada três anos; e os da classe III, a cada dois. A troca de classes acontece toda vez que o processo de reclassificação é realizado. O último, entretanto, foi em 2007.

Figura 3 - Plano de carreira para o cargo de analista no RARH2

**CARREIRA DE ANALISTA - JORNADA DE 8 HORAS**

REFERÊNCIA	INTERSTÍCIO PARA PROMOÇÃO POR TEMPO DE SERVIÇO		
	CLASSE I	CLASSE II	CLASSE III
R20	→ 01 ANO		
R21	→ 01 ANO		
R22	→ 02 ANOS		
R23	→ 02 ANOS	→ 01 ANO	
R24	→ 03 ANOS	→ 01 ANO	
R25	→ 03 ANOS	→ 02 ANOS	
R26	→ 04 ANOS	→ 02 ANOS	→ 01 ANO
R27	→ 04 ANOS	→ 03 ANOS	→ 01 ANO
R28	→ 04 ANOS	→ 03 ANOS	→ 02 ANOS
R29	→ 04 ANOS	→ 03 ANOS	→ 02 ANOS
R30	→ 04 ANOS	→ 03 ANOS	→ 02 ANOS
R31		→ 03 ANOS	→ 02 ANOS
R32		→ 03 ANOS	→ 02 ANOS
R33		→ 03 ANOS	→ 02 ANOS
R34			→ 02 ANOS
R35			→ 02 ANOS
R36			→ 02 ANOS
R37			

Fonte: Serpro

No caso do PGCS, onde o piso salarial é mais elevado em comparação com o RARH2, os empregados também se distribuem entre classes e diversos níveis dentro delas. Porém, o foco desse plano é a meritocracia, implantada sob a lógica de gestão gerencialista.



O RARH também aplica a promoção por mérito anualmente, mas poucos são promovidos, em função da verba ser quase inteiramente destinada à promoção por tempo de serviço. O PGCS não teve nenhuma reclassificação desde sua implantação.

#### 4.5 O CLIMA ORGANIZACIONAL NO SERPRO

Apesar de o tema ser estudado há bastante tempo, não existe um consenso para o conceito de clima organizacional. Silva (2009), após analisar algumas definições, chegou a essa sobre clima:

Clima organizacional, diz respeito à percepção que as pessoas têm sobre o ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização.

Como já visto, o Serpro passou por um período de enxugamento e, logo depois, de expansão. As mudanças ocorridas na década passada trouxeram em diversas áreas da empresa quebras de paradigmas e um verdadeiro choque cultural entre as pessoas que sobreviveram às demissões do Collor e os que entraram nos concursos promovidos por FHC e Lula.

Não foram poucos os setores onde as lideranças foram passadas de pessoas com décadas de empresa a empregados com pouco tempo de casa. Sem dúvida, o Serpro não estava preparado para esse choque de gerações e até hoje não trabalhou o problema de forma efetiva. Optou-se por um “manter certa continuidade com o passado” (DIAS, 2013), ou seja, virou um equilíbrio natural, juntando forças e trabalhando com os pontos positivos de ambos os grupos.

Um impacto verdadeiramente negativo e que acirrou a rixa entre esses grupos foi a criação do PGCS, que abriga, em sua maioria, empregados com até 12 anos de empresa. A criação de duas tabelas salariais, como visto na seção 4.4, e o processo de promoção diferenciado entre os planos causa um verdadeiro mal-estar interno

durante o processo de avaliação a que todos os empregados da empresa são submetidos.

Para Hernandez e Caldas (2001), “uma das causas mais comuns para a ocorrência da rejeição inicial de natureza passiva é o hábito”. Porém, a mudança no formato de avaliação ocorreu há seis anos e desde a implantação do novo plano (há sete), a resistência não diminuiu. O Serpro passou a funcionar no estágio de “consistência moderada”, onde todos perceberam as mudanças e aceitaram parcialmente suas consequências.

Some a esse cenário de conflito silencioso, toda a situação dos empregados e empregadas anistiadas. Cerca de 3 mil pessoas foram demitidas por Collor. Em novembro de 2014, 804 destes atuavam novamente no Serpro e em seus clientes.

Conhecemos o Serpro nesse capítulo: o que é a empresa, qual era sua situação no período Collor e como seus “marajás” foram tratados a partir da decisão presidencial de enxugamento do serviço público. Nos próximos capítulos, veremos os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa com os anistiados; os seus resultados e análise.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Um dos objetivos desse trabalho é pesquisar o clima organizacional com os empregados anistiados. Para isso, foi realizado um estudo de caso e a técnica para o levantamento dos dados primários analisados no próximo capítulo foi a da aplicação de um questionário, enviado de forma eletrônica para um grupo de aproximadamente 250 empregados de regionais diferentes do Serpro, todos anistiados e escolhidos de forma aleatória. O período de aplicação do questionário foi de 10/11/2014 até 4/12/2014. As perguntas foram formuladas com base no referencial teórico apresentado até aqui e a experiência do autor. Os dados estão apresentados e interpretados por meio de gráficos descritivos.

*O texto abaixo foi enviado, junto ao link da pesquisa para os anistiados:*

*“Estou realizando uma pesquisa para a UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) sobre a anistia.*

*Peço, portanto, que você responda a esse questionário. São poucas perguntas. Dá pra responder em menos de 10 minutos, principalmente se você responder somente a parte objetiva. Na parte subjetiva, você vai ajudar a reconstituir os fatos da época da demissão, caso opte por responder. Peço que responda a essas perguntas também, lembrando que nem eu saberei quem está respondendo, a não ser que você mesmo se identifique. E, mesmo que faça isso, seu sigilo está assegurado, pois somente eu terei acesso às suas respostas.*

*Ajude que o documento final retrate da forma mais fiel possível esse período e os desdobramentos que acontecem até hoje no Serpro. Grato desde já pela colaboração”*

Foram 77 respondentes (9,6%), de várias regionais do Serpro. A única regional sem representação na pesquisa foi Belém, onde existem 33 empregados anistiados. A margem de erro da pesquisa é de 8,92% e o nível de confiança é de 90%. Cabe ressaltar que muitos manifestaram medo de expôr suas opiniões, mesmo com a garantia do anonimato.

## 6 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Seguem abaixo os resultados aferidos, por meio do questionário eletrônico aplicado e das entrevistas com os anistiados e a diretoria do Serpro.

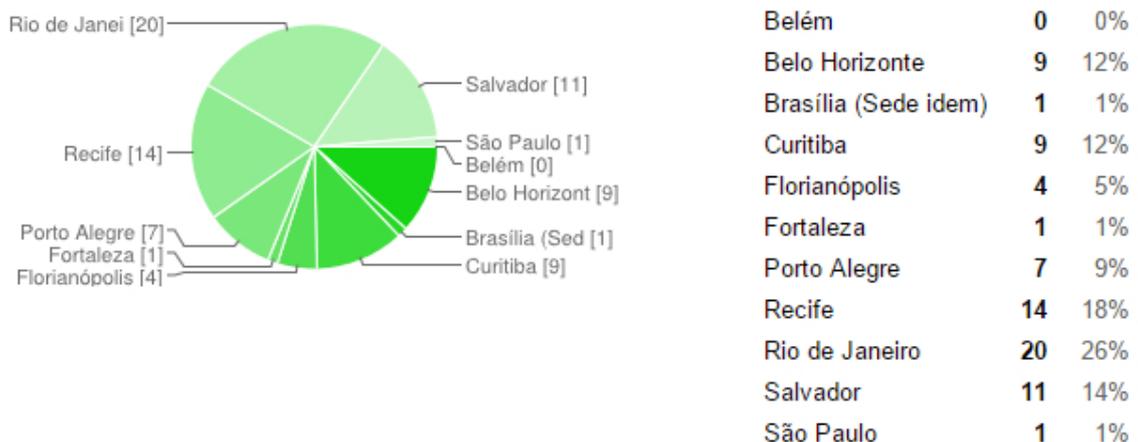
### 6.1 PESQUISA COM OS ANISTIADOS

Os seis estados onde nasceram mais respondentes da pesquisa foram o Rio de Janeiro (19%), seguido por Pernambuco (17%), Bahia (13%), Minas Gerais (12%), Rio Grande do Sul (10%) e Paraná (9%). Nascidos em São Paulo e em Santa Catarina compõem 8% da pesquisa, 4% de cada estado. Ceará, Distrito Federal, Espírito Santo, Paraíba, Piauí e Rondônia representam 6% dos respondentes, 1% de cada estado.

Na figura 5, vemos a distribuição dos respondentes da pesquisa por cada uma das onze regionais do Serpro. Em Brasília, estão reunidas a Sede da empresa e a Regional presente na cidade. Não houve respondentes da pesquisa na Regional Belém.

**Figura 5 - Respondentes da pesquisa, por regional**

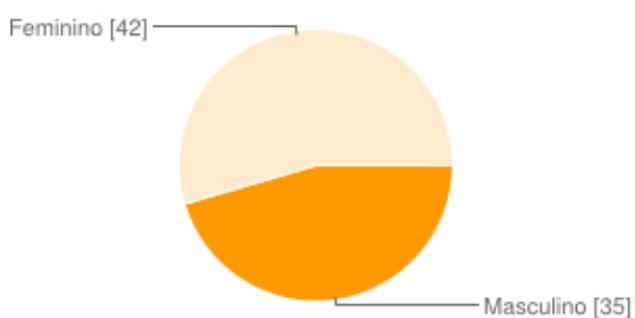
#### Em qual regional você trabalha?



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 6 - Respondentes da pesquisa, por sexo**

**Sexo**

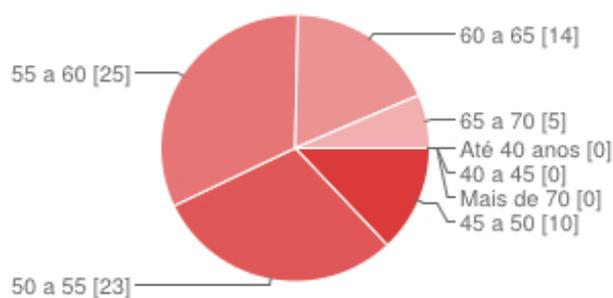


Masculino	35	45%
Feminino	42	55%

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 7 - Respondentes da pesquisa, por idade**

**Idade**

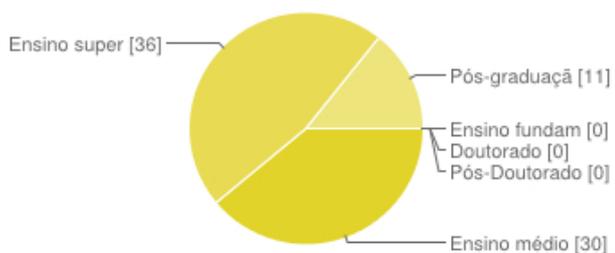


Até 40 anos	0	0%
40 a 45	0	0%
45 a 50	10	13%
50 a 55	23	30%
55 a 60	25	32%
60 a 65	14	18%
65 a 70	5	6%
Mais de 70	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 8 - Respondentes da pesquisa, por grau de instrução**

**Grau de instrução**



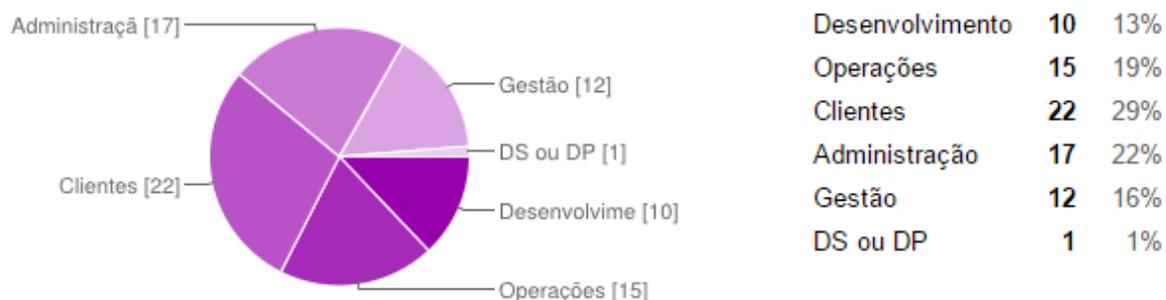
Ensino fundamental	0	0%
Ensino médio	30	39%
Ensino superior	36	47%
Pós-graduação ou mestrado	11	14%
Doutorado	0	0%
Pós-Doutorado	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura 9, abaixo, DS significa Diretor-Superintendente e DP, Diretor-Presidente. Os empregados lotados em coordenações estratégicas são subordinados diretamente a esses diretores. No Serpro, o DS equivale à vice-presidência.

**Figura 9 - Respondentes da pesquisa, por diretoria do Serpro**

**Em qual diretoria você trabalha?**

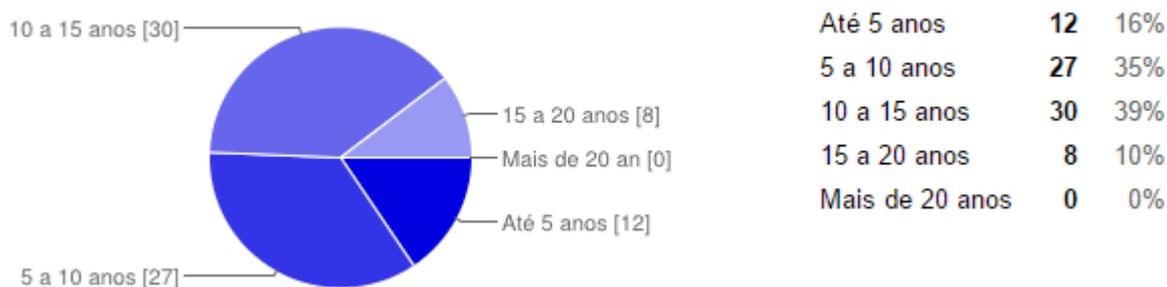


Fonte: Elaborado pelo autor

As perguntas acima compuseram o primeiro bloco do questionário, intitulado “Dados pessoais e profissionais”. O segundo bloco, “Você no Serpro até Collor”, continha cinco perguntas, sendo duas delas subjetivas. Nessa parte da pesquisa, o anistiado ou anistiada deveria responder sobre como estava pessoalmente e profissionalmente até a saída da empresa, como soube de sua demissão e como sobreviveu a partir do episódio.

**Figura 10 - Respondentes da pesquisa, por tempo de serviço até a demissão**

**2.1 Por quantos anos você trabalhou no Serpro até ser demitido por Collor?**



Fonte: Elaborado pelo autor

A pergunta 2.2, “Como você soube de sua demissão?”, era subjetiva e não-obrigatória. Mesmo assim, dos 77 respondentes, apenas 4 deixaram o campo em branco.

De acordo com as respostas, as demissões ocorreram a partir de junho de 1990. A maioria dos relatos refere-se a afixação de listas nas portarias das Regionais. O empregado chegava, via a lista e, caso o nome estivesse nela, era imediatamente impedido de entrar no Serpro. Os colegas não-demitidos é que ficavam encarregados de recolherem os pertences dos demais e entregarem aos mesmos fora das dependências da empresa.

Há relatos de empregados demitidos por telefonemas ou cartas. No Rio de Janeiro, pelo menos, havia uma greve salarial. Os grevistas foram demitidos por telefone. Empregados em férias receberam cartas. Em algumas capitais, uma lista com os nomes de todos os demitidos foi publicada em jornais de grande circulação.

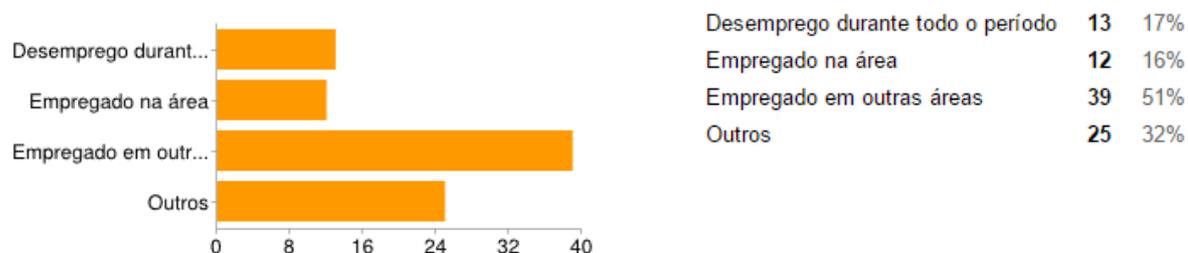
A pergunta 2.3, “Relate os fatos mais marcantes da sua demissão”, assim como a 2.2, era subjetiva, não-obrigatória e contabilizou 70 respostas.

De acordo com os pesquisados, foram demitidas mulheres grávidas, empregados participantes de CIPA, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, e outros que haviam feito campanha ou demonstraram ser simpatizantes do candidato derrotado Lula, nas eleições de 1989.

Uma anistiada, da Regional Porto Alegre, relatou o seguinte. “Um mês antes da demissão, a empresa havia financiado o funeral de minha mãe e eu pagaria em parcelas. Com a demissão, descontaram de uma só vez”.

**Figura 11 - Mais da metade trabalhou fora da área após a demissão**

**2.4 Como foi sua vida profissional entre sua demissão do Serpro e seu retorno?**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 12 - Ânimo dos respondentes da pesquisa, antes da demissão**

**2.5 Antes da sua demissão, como estava seu ânimo com relação ao Serpro?**

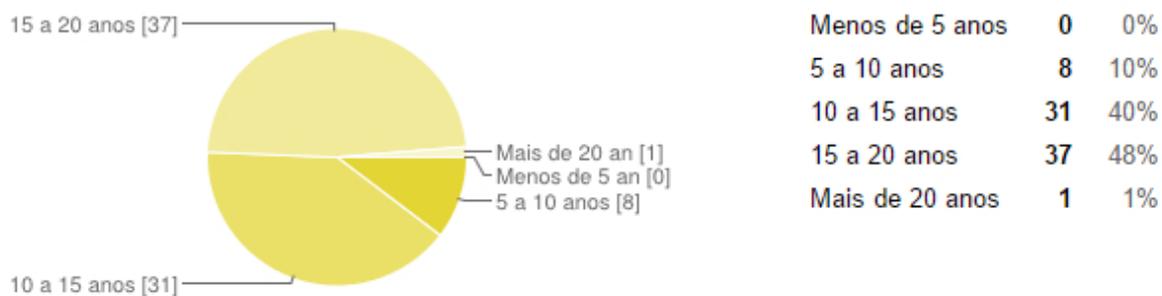


Fonte: Elaborado pelo autor

No último bloco da pesquisa, “Seu retorno ao Serpro”, o entrevistado respondeu a dez perguntas objetivas, sendo nove delas obrigatórias. Esse bloco é composto de perguntas sobre aposentadoria, a situação financeira dos entrevistados e como eles perceberam seu retorno ao Serpro, com relação à receptividade e treinamentos profissionais após o período de afastamento.

**Figura 13 - Respondentes da pesquisa, por tempo entre demissão e retorno**

**3.1 Quanto tempo você ficou fora do Serpro?**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 14 - Avaliação dos anistiados quanto ao seu retorno ao Serpro**

**3.2 Como você avalia a receptividade do Serpro quando você retornou?**

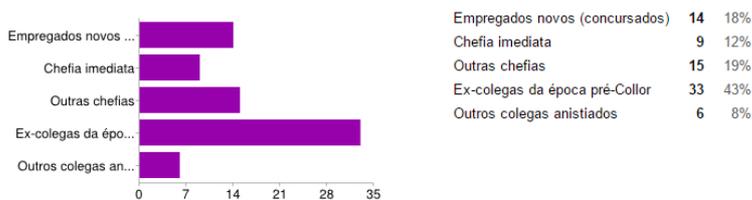


Fonte: Elaborado pelo autor

A pergunta 3.3 (figura 15) era obrigatória somente para quem tivesse respondido “não me senti acolhido” na pergunta 3.2. Dos 31 respondentes que disseram “me senti acolhido”, dois responderam a pergunta 3.3 e escolheram “ex-colegas” como o grupo que não os receberam bem no retorno.

**Figura 15 - Avaliação dos anistiados quanto ao seu retorno ao Serpro**

**3.3 Caso tenha respondido "não me senti acolhido" na pergunta anterior, marque os grupos que você considera que não receberam bem você no seu retorno:**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 16 - Avaliação dos anistiados quanto ao seu processo diário de reintegração**

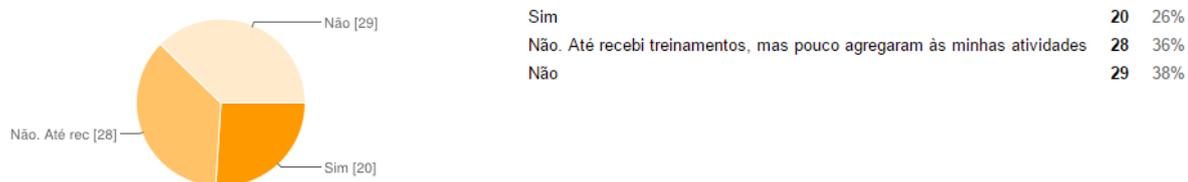
**3.4 Desde seu retorno até hoje, você acha que, em modo geral, a receptividade a você no ambiente de trabalho:**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 17 - Avaliação dos anistiados quanto aos treinamentos após o retorno**

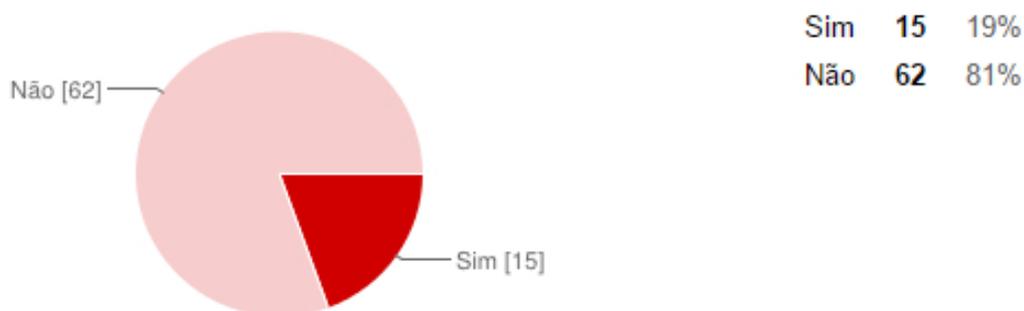
**3.5 Você considera que recebeu treinamentos adequados quando retornou?**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 18 - Respondentes da pesquisa, por situação previdenciária pública**

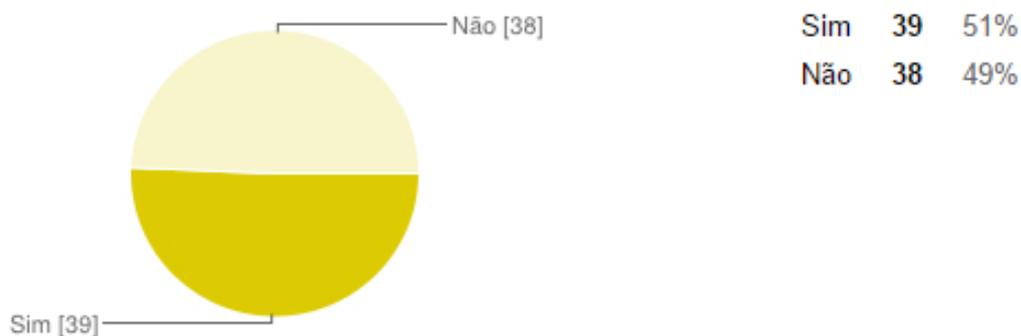
**3.6 Você já está aposentado pelo INSS?**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 19 - Respondentes da pesquisa, por situação previdenciária privada**

**3.7 Você tem Serpros?**

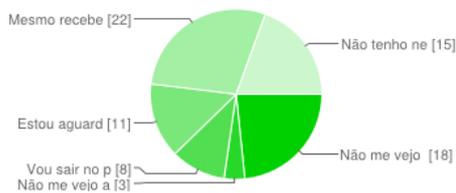


Fonte: Elaborado pelo autor

O plano privado de previdência do Serpro, o Serpros (figura 37), funciona basicamente da seguinte forma: o empregado decide quanto deseja poupar – o valor vai até 15% do salário – e, para cada real poupado pelo empregado, o Serpro também deposita um real. Quando a pessoa se desliga da empresa, opta por receber a renda mensalmente ou por recuperar todo o dinheiro investido de uma vez.

**Figura 20 - Planos dos respondentes da pesquisa para o futuro**

**3.8 Dentre as afirmações abaixo, qual se aproxima mais dos seus planos para a aposentadoria?**



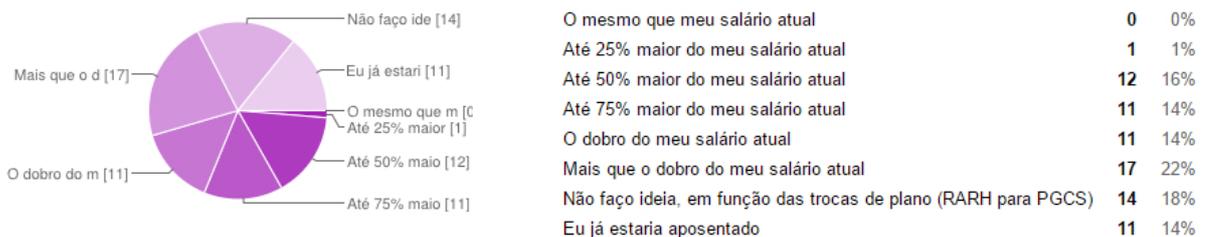
Não me vejo me aposentando, por não ter condições financeiras	18	23%
Não me vejo aposentando, mas não é por motivos financeiros	3	4%
Vou sair no próximo módulo de incentivo das APA	8	10%
Estou aguardando apenas o pagamento dos meus atrasados e a resolução da minha situação com o Serpros e me aposentarei logo em seguida	11	14%
Mesmo recebendo atrasados, Serpros e todos os meus direitos, pretendo continuar	22	29%
Não tenho nenhuma decisão a respeito desse assunto	15	19%

Fonte: Elaborado pelo autor

A sigla APA (figura 20) refere-se a “Ações para aposentadoria”. Nesse programa do Serpro, empregados em idade para aposentar, participam de três módulos: orientação (palestras sobre o tema); sucessão (treinamento de um sucessor para as atividades) e incentivo (financeiro). O terceiro módulo foi praticado três vezes, entre 2009 e 2011.

**Figura 21 - Respondentes da pesquisa, por situação salarial**

**3.9 Caso você não tivesse sido demitido por Collor, como estaria o seu salário hoje?**



Fonte: Elaborado pelo autor

**Figura 22 - Ânimo dos respondentes da pesquisa, considerando os dias atuais**

**3.10 Como está seu ânimo com relação ao Serpro, hoje?**



Fonte: Elaborado pelo autor

Comparando as respostas das perguntas 2.5 e 3.10 (figuras 12 e 22), percebe-se que o ânimo dos respondentes antes da demissão e atualmente, piorou em 46 casos (60%); não mudou em 20 (26%) e melhorou para 11 (14%).

## 6.2 DEPOIMENTO DOS ANISTIADOS

A pesquisa contou ainda com um bloco extra com duas perguntas, não obrigatórias: “4.1 Aproveite o espaço abaixo para comentar algo que você sentiu não estar contemplado nas perguntas acima” e “4.2 Se você concorda participar de uma entrevista com o autor da pesquisa, por favor, escreva seu nome e ramal nos comentários abaixo”.

Dos 77 respondentes, 43 responderam a pergunta 4.1. e 38 se identificaram na pergunta 4.2. Respeitando o anonimato dos anistiados, transcrevo abaixo trechos de alguns relatos obtidos por meio da pesquisa, telefone e pessoalmente:

*“Não somos contemplados no programa de promoção por mérito, pois o critério de desempate é o tempo de serviço e já que não é contado o tempo que passamos fora, perdemos sempre neste critério. Não existe política especial para os anistiados, haja vista, que somos tratados de forma discriminatória”* (Empregado de Recife)

*“Em relação ao acolhimento, informo que nós anistiados, principalmente os cedidos em outros órgãos, não temos vez no Serpro. Fiz minha graduação com muito esforço e quando tentei ajuda da Empresa para entrar no programa de financiamento estudantil fui informado que este benefício era somente para os empregados. O que eu sou então? Só porque não estou no quadro interno eu não sou ninguém para o Serpro? Pois foi essa leitura que fiz”* (Empregado de Belo Horizonte)

*“A Empresa deveria ter dado mais atenção aos anistiados com Plano de Capacitação adequada à função de cada um e a nova área de atuação, de modo que a sua produtividade fosse maior, bem como a melhoria à ambientação. O nosso retorno foi simplesmente uma recepção para os novatos (uma semana de palestras e treinamentos dos processos e tecnologias da Empresa). Resumindo: o Serpro considera os anistiados como "novatos" independentemente de idade e as experiências de 18 anos adquiridas no mercado. Enfim, todos acham que ficamos neste período hibernando ou em coma induzido”* (Empregado de Belo Horizonte)

*“Acho um absurdo a discriminação que a empresa promove contra os empregados auxiliares anistiados ou não. Ninguém está preocupado com essa faixa de profissionais. Começa com o PGCS, que não nos beneficiou em nada. A verdade é que quase metade dos funcionários são auxiliares e a empresa insiste em negar estes profissionais, deixando-os para escanteio, haja vista não abrir concursos para nenhuma vaga e tampouco melhorar a condição dos que existem dentro da empresa”* (Empregada de São Paulo)

*“Quando as pessoas retornam à empresa, seja pela lei de anistia ou por decisão judicial, não têm os seus direitos garantidos. A pessoa saiu da empresa e quando retornou seus benefícios que eram assegurados àquela época foram perdidos, não houve isonomia. Não houve investimentos na capacitação profissional dos que retornaram; houve inabilidade política para absorver os 'anistiados', pois alguns tiveram que abrir mão de trabalhar na empresa que ajudaram a construir e foram trabalhar em outros órgãos”* (Empregada de Salvador)

*“Acho que o problema 'anistiado' está longe de ser resolvido. O Collor nos demitiu, FHC não permitiu nosso retorno por 8 anos. Alegava não existir vaga e verba para nosso retorno, mas abriu dois concursos públicos (1997 e 2001). O governo Lula, por compromissos de campanha, começou a permitir o retorno dos anistiados, mas de novo com outra comissão para reestudar os processos. As Empresas não cumpriram as regras determinadas e, por isso, os grupos têm que entrar com denúncias no MPT. No caso do Serpro, no início de 2008. Ainda não teve finalização, por conta da burocracia e lentidão processual” (Empregada do Rio de Janeiro).*

### 6.3 ENTREVISTA COM O SERPRO

A diretoria de administração do Serpro, órgão responsável pela supervisão da superintendência de pessoas (Supgp), foi procurada para responder duas perguntas formatadas com base nas respostas enviadas pelos anistiados. A resposta foi enviada por e-mail pela área de relações trabalhistas, subordinada à Supgp.

**Quais as providências que a Superintendência de pessoas vem tomando com relação à readaptação dos empregados anistiados? Existe algum acompanhamento especial? Treinamentos específicos?**

*Em situações em que é identificado um problema de relacionamento ou adaptação, dos empregados em seus órgãos de lotação do quadro externo, a Supgp avalia o caso, propõe ao órgão cessionário medidas que visem solucionar o problema, como por exemplo, a alteração de atividades ou lotação dentro próprio do órgão, ou ainda em casos extremos a alteração de exercício, com publicação de nova portaria. Pode ainda se necessário, encaminhar ao Serviço Social e/ou área médica do Serpro para avaliação e acompanhamento. Para os empregados do quadro interno não há nenhuma mudança nos procedimentos adotados.*

**Muitos empregados anistiados aguardam somente a resolução das pendências com o Serpros e de seus níveis salariais para poderem se aposentar. Uma queixa constante é que o Serpro demora demais para resolver as questões relacionadas com a anistia. Qual a realidade? Quanto custa resolver? É mais barato manter os empregados anistiados insatisfeitos no trabalho?**

*O retorno dos empregados ao Serpro se deu na forma estabelecida na Lei 8.878/94 onde o art. 2º aponta que o retorno dos empregados “dar-se-á, exclusivamente, no cargo ou emprego anteriormente ocupado ou, quando for o caso, naquele resultante da respectiva transformação”. E ainda, estabelece o art. 6º da respectiva Lei, que “a anistia a que se refere esta lei só gerará efeitos financeiros a partir do efetivo retorno à atividade, vedada a remuneração de qualquer espécie em caráter retroativo”*

#### 6.4 O IMPACTO NO SALÁRIO DO ANISTIADO

E como todos os planos de carreira do Serpro atingem os anistiados? Como muitos tiveram o afastamento desconsiderado, vamos voltar ao empregado que utilizamos como exemplo. Entrando em 1980, no nível 1 da classe 1 da tabela, ele provavelmente estaria no nível 3 em 1990. Em 2005, ao retornar, foi recolocado no nível 3. Porém, se tivesse ficado na ativa, ele se localizaria pelo menos no nível 6 da classe 1. Poderia até ter avançado mais rápido, caso lhe fosse permitida a chance de participar de algum dos processos de reclassificação e promoção por mérito realizados entre 1990 e 2005.

Na figura abaixo, em uma análise bem simplória, é possível detectar que o anistiado nessas condições recebe pelo menos 18,37% a menos do que deveria em seu salário mensal:

Figura 23 - Simulação de evolução salarial de um anistiado

EMPREGADO QUE NÃO FOI DEMITIDO					
Nível	1	2	3	4	5
Salário	3000,00	3210,00	3434,70	3675,13	3932,39
Ano	1980	1984	1988	1992	1996
Nível	6	7	8	9	
Salário	4207,66	4502,19	4817,34	<b>5154,56</b>	
Ano	2000	2004	2008	2012	

EMPREGADO QUE FOI DEMITIDO POR COLLOR				
Nível	1	2	3	4
Salário	3000,00	3210,00	3434,70	3675,13
Ano	1980	1984	1988	2006
Nível	5	6		
Salário	3932,39	<b>4207,66</b>		<b>81,63</b>
Ano	2010	2014		

Fonte: Elaborado pelo autor

Como é possível observar, não foram considerados as trocas de moeda no período, os reajustes da inflação, ganho real nos acordos coletivos de trabalho e demais rubricas salariais como o adicional por tempo de serviço (ATS), gratificação por especialização e o fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS). Também não está computada a diferença caso o anistiado tenha decidido mudar de plano de carreira quando retornou. Os empregados do RARH, que migraram para o PGCS em 2008, tiveram reajustes imediatos de até 57%.

Um outro benefício, também excluído desse cálculo acima, representa, sem dúvida, a maior queixa dos anistiados: a previdência. Durante o período de afastamento, nem todos conseguiram continuar o pagamento da previdência social, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). Não bastando, com a demissão, todos perderam seus vínculos com o Serpro.

Quando demitidos, os “marajás” do Collor puderam retirar o dinheiro poupado e muitos viveram, por algum tempo, com aquela quantia, que veio muitos anos antes do que o previsto. Porém, ao retornarem ao Serpro, a grande maioria não teve como pagar as “luvas” exigidas pelo Serpros. Com idade média em torno de 50 anos, ficava realmente difícil retornar ao plano de previdência privada. O que restou? Adiar a aposentadoria. Em muitos casos, sem uma previsão mínima. A situação dos anistiados agrava-se mais quando muitos deles resolvem se aposentar pelo INSS. Eles passam a incorporar aquela renda de aposentadoria às despesas do dia a dia, continuam trabalhando normalmente e torna-se ainda mais difícil pensar no descanso.

## 7 ANÁLISE DE RESULTADOS

Na pesquisa com os anistiados, observou-se que metade deles (50%) ficou fora do Serpro por, pelo menos, 15 anos, o que reflete diretamente no resultado de 87% ter 50 anos ou mais. Também é possível destacar que apenas 39% não possui curso superior e que 26% consideraram o treinamento após o retorno, adequado. Com praticamente metade dos anistiados sem previdência privada (49%), não é de estranhar que 23% não pretenda se aposentar, por não ter condições financeiras. A pesquisa também traz que 14% dos anistiados já pretendia estar aposentada nesse momento e que 25% estão insatisfeitos no trabalho, enquanto outros 22% estão indiferentes, ou seja, nem satisfeitos, nem insatisfeitos.

Muitos dos anistiados estão esperançosos de que a extensa discussão jurídica em torno desse assunto será finalizada ainda em 2015. Com isto, esperam-se os demais “finais felizes” prometidos: que os que pretendem se aposentar, se aposentem; que os que pretendem continuar, tenham seus ânimos revigorados e voltem a produzir com felicidade; e que abram-se novas vagas, pois como Selden (2010) afirmou, o governo precisa buscar aprimorar-se para melhor atender o cidadão.

De acordo com Silveira (2005, p.28), “a estabilidade é uma decorrência natural em contratos de trato sucessivo. Os sujeitos instauram entre si uma atmosfera de confiança mútua, em que se sabe que um pode contar com o cumprimento da obrigação do outro”. Ainda segundo ele, “não haverá razão aceitável para que uma parte queira encerrar o contrato se as condições mantiverem-se as mesmas”.

Os critérios que geram estabilidade são muitos. Os empregados demitidos do Serpro encaixavam-se em vários deles. Desde a demissão de grávidas, passando por cipeiros, ficou claro o equívoco causado para todas essas pessoas, suas famílias e para o país, pois até hoje o erário perde dinheiro com essa situação sem resolução.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

São plenamente compreensíveis os argumentos de Bresser com relação à constituição de 1988 e suas contribuições ao modelo gerencialista. É necessário, sim, que as empresas públicas e o próprio serviço público tenham mais condições de desligar empregados, pois, observa-se acomodação e obsolescência em muitos deles, ao longo dos anos.

Porém, a demissão não deve ser a finalidade. Não deve servir a critérios espúrios como perseguições políticas ou pessoais. A decisão pelo desligamento não pode ser baseada somente em indicadores, pois a produtividade no setor é bastante diferente do funcionamento na iniciativa privada. Tampouco se deve demitir, enxergando as pessoas como números, seguindo a lógica capitalista. Também é necessário abominar-se ideias de que a administração pública sob o comando da iniciativa privada é o único caminho. Não, não é. Aprofundar o modelo gerencialista, mas respeitando o setor público e seus profissionais, é o melhor caminho. Faltam funcionários públicos no Brasil!

No caso do Serpro, o que resta é torcer para que a empresa chegue a um acordo com seus empregados anistiados e que os ouça, de verdade, mesmo que o diálogo seja apenas por meio de tribunais. A interpretação da lei da anistia tem sido diferente nos mais variados órgãos e o Serpro é um dos poucos que ainda não conseguiram resolver a questão.

Simples mudanças já poderiam causar impactos mais positivos na organização. Na pesquisa, o PAEEC (Programa de Ambientação e Acompanhamento de Empregados Contratados) foi alvo de reclamação, pois anistiados juntam-se a concursados no mesmo treinamento. A favor do Serpro, o argumento de que não há discriminação entre quem chega por concurso e por quem chega por força da lei. Porém, será mesmo correto receber alguém que retorna tantos anos depois, ignorando todo o seu passado?

E o que dizer da situação vexatória a que esses empregados foram expostos?

Como visto, na relação de estabilidade, “os sujeitos instauram entre si uma atmosfera de confiança mútua”. É normal demitir e impedir que o empregado entre na empresa para retirar seus pertences no dia seguinte?

Independente dos motivos que fizeram com que cada pessoa estivesse nas listas de demissão, nenhum deles vai justificar os inúmeros assédios a que a esses empregados foram submetidos. E que ainda são, pois como visto na pesquisa, muitos ainda são discriminados pelos ex-colegas e até pelos concursados que não assistiram e apenas sabem de alguns fatos da época. Fica clara a necessidade de uma atuação mais incisiva da área de gestão de pessoas como a criação de grupos de suporte psicológico, com treinamentos mais aprofundados, para esses profissionais. Essas ações devem estar alinhadas com o jurídico da empresa, pois as respostas às principais queixas vêm por meio de assuntos tratados por essa área.

O presente trabalho, enfim, conclui seu objetivo de resgatar a parte da história que trata da demissão de centenas de servidores do Serpro durante a era Collor. Cabe destacar como a maior dificuldade para a realização desse trabalho, o medo de exposição dos empregados anistiados, mesmo com a garantia de anonimato. Espera-se que esse trabalho funcione como documento histórico, para evitar que, no futuro, algo semelhante ao que foi exposto ao longo dos capítulos, volte a acontecer. Na preparação para esse trabalho, imaginei analisar com mais profundidade o prejuízo financeiro para o erário ocasionado por Collor. Porém, os dados encontrados mereceriam um estudo exclusivo sobre eles. Portanto, fica como sugestão para trabalhos futuros.

Por fim, uma frase enviada por uma empregada de Recife ilustra bem o sentimento de todas essas pessoas anistiadas:

*"Me sinto perdoada por um crime que não cometi"*

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei da Anistia, 1994. Disponível em:

[http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw\\_Identificacao/lei%208.878-1994?OpenDocument](http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%208.878-1994?OpenDocument)

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. (1991). *Os tempos heróicos de Collor e Zélia – Aventuras da modernidade e desventuras da ortodoxia*. São Paulo: Nobel.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial.

Revista do Serviço Público, 47 (1), janeiro-abril, 1996. Disponível em

<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>

DIAS, R. *Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudança*. São Paulo; Atlas, 2013

FRANCESCHINI, Luiz Felipe. *MARAJÁS E CARAS-PINTADAS: A MEMÓRIA DO GOVERNO COLLOR NAS PÁGINAS DE O GLOBO*. Disponível em

[http://www.achegas.net/numero/doze/luiz\\_felipe\\_12.htm](http://www.achegas.net/numero/doze/luiz_felipe_12.htm). Acesso em 24 out 2014, às 17h56min.

GUIMARAES, Tomás de Aquino. A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. **RAP** Rio de Janeiro 34(3):125-40. Mai/Jun 2000. Disponível em

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6284>.

HERNANDEZ e CALDAS. *Resistência à mudança: uma revisão crítica*. ERA, v.41, n.2, 2001, p. 31 -45.

RIBEIRO JÚNIOR, Amary. *A privatária tucana*. São Paulo: Geração Editorial, 2011 (Coleção História Agora; v.5)

SELDEN, Sally Coleman. Inovações e Tendências Globais nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos. In: PETERS, Gay; PIERRE, Jon. Administração Pública: coletânea. São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

SILVA, Adival do Carmo. *Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais*. Cuiabá, 2013. Disponível em:  
<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>

SILVA, Wilson Teodoro da. *Diagnóstico do clima organizacional no Banco do Brasil – Agência Londrina*. Londrina, 2009. Disponível em:  
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24640/000746384.pdf?sequence=1>

SILVEIRA, Ramais de Castro. *Estabilidade no emprego: possível, urgente, revolucionária*. Porto Alegre, 2005. Disponível em:  
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16476/000699514.pdf?sequence=1>

SILVEIRA, Ramais de Castro. *Neoliberalismo: conceito e influências no Brasil – de Sarney a FHC*. Porto Alegre, 2009. Disponível em:  
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16218/000694385.pdf?sequence=1>

#### **Sítios consultados:**

- <http://www.serpro.gov.br>
- <http://www.serpros.com.br>
- <http://gps.serpro.gov.br>
- <https://www.youtube.com/watch?v=41PzUWh4IkM>
- <http://acessoainformacao.gov.br>
- [http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/05/100520\\_relatorio\\_ocde\\_ser\\_vidores\\_rw.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/05/100520_relatorio_ocde_ser_vidores_rw.shtml)
- <http://www.fenadados.org.br/artigo/ver/page/34/id/3275/nome/img/default/favicon.ico>

## ANEXO – LEI DA ANISTIA

### Lei Nº 8.878, DE 11 DE MAIO DE 1994.

Faço saber que o PRESIDENTE DA REPÚBLICA adotou a Medida Provisória nº 473, de 1994, que o Congresso Nacional aprovou, e eu, HUMBERTO LUCENA, Presidente do Senado Federal, para os efeitos do disposto no parágrafo único art. 62 da Constituição Federal, promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º É concedida anistia aos servidores públicos civis e empregados da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, bem como aos empregados de empresas públicas e sociedades de economia mista sob controle da União que, no período compreendido entre 16 de março de 1990 e 30 de setembro de 1992, tenham sido:

I - exonerados ou demitidos com violação de dispositivo constitucional ou legal;

II - despedidos ou dispensados dos seus empregos com violação de dispositivo constitucional, legal, regulamentar ou de cláusula constante de acordo, convenção ou sentença normativa;

III - exonerados, demitidos ou dispensados por motivação política, devidamente caracterizado, ou por interrupção de atividade profissional em decorrência de movimentação grevista.

Parágrafo único. O disposto neste artigo aplica-se, exclusivamente, ao servidor titular de cargo de provimento efetivo ou de emprego permanente à época da exoneração, demissão ou dispensa.

Art. 2º O retorno ao serviço dar-se-á, exclusivamente, no cargo ou emprego anteriormente ocupado ou, quando for o caso, naquele resultante da respectiva transformação e restringe-se aos que formulem requerimento fundamentado e acompanhado da documentação pertinente no prazo improrrogável de sessenta dias, contado da instalação da comissão a que se refere o art. 5º, assegurando-se prioridade de análise aos que já tenham encaminhado documentação à Comissão

Especial constituída pelo Decreto de 23 de junho de 1993. (Vide decreto nº 3.363, de 2000)

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica aos exonerados, demitidos, dispensados ou despedidos dos órgãos ou entidades que tenham sido extintos liquidados ou privatizados, salvo quando as respectivas atividades:

- a) tenham sido transferidas, absorvidas ou executadas por outro órgão ou entidade da administração pública federal;
- b) estejam em curso de transferência ou de absorção por outro órgão ou entidade da administração pública federal, hipótese em que o retorno dar-se-á após a efetiva implementação da transferência.

Art. 3º Observado o disposto nesta Lei e de acordo com as necessidades e disponibilidades orçamentárias e financeiras da Administração, o Poder Executivo deferirá o retorno ao serviço dos servidores ou empregados despedidos arbitrariamente no período a que se refere o art. 1º. (Regulamento)

Parágrafo único. Na hipótese prevista no *caput*, será assegurada prioridade de retorno ao serviço aos que:

- I - estejam comprovadamente desempregados na data da publicação desta Lei;
- II - embora empregados, percebam, na data da publicação desta Lei, remuneração de até cinco salários mínimos.

Art. 4º A Administração Pública Federal e as empresas sob controle da União, quando necessária a realização de concurso, contratação ou processo seletivo com vistas ao provimento de cargo ou emprego permanente, excluirão das vagas a serem preenchidas pelos concursados o número correspondente ao de postulantes habilitados na forma desta Lei para os respectivos cargos ou empregos.

Art. 5º Para os fins previstos nesta Lei, o Poder Executivo, no prazo de até trinta dias, constituirá Comissão Especial de Anistia e Subcomissões Setoriais, com

estrutura e competência definidas em regulamento. ( Vide Decretos nºs [1.153, de 1994](#), [1.498, de 1994](#), [1.499, de 1995](#) e [5.115, de 2004](#))

§ 1º Das decisões das Subcomissões Setoriais caberá recurso para a Comissão Especial de Anistia, que poderá avocar processos em casos de indeferimento, omissão ou retardamento injustificado.

§ 2º O prazo para conclusão dos trabalhos dessas comissões será fixado no ato que as instituir. (Vide Decreto nº 1.344, de 1994)

Art. 6º A anistia a que se refere esta Lei só gerará efeitos financeiros a partir do efetivo retorno à atividade, vedada a remuneração de qualquer espécie em caráter retroativo.

Art. 7º As despesa decorrentes desta Lei correrão à conta das dotações orçamentárias próprias dos respectivos órgãos ou entidades.

Art. 8º Não se aplica o disposto no § 1º do art. 81 da Lei nº 8713, de 30 setembro de 1993, à anistia de que trata esta Lei.

Art. 9º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Senado Federal, 11 de maio de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

SENADOR HUMBERTO LUCENA  
Presidente do Senado Federal