

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO
PARA O APRIMORAMENTO DA CARREIRA DO SERVIDOR TÉCNICO
ADMINISTRATIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SÃO PAULO-UNIFESP**

**Melissa Elaine Campos dos Santos
Graduada em enfermagem**

Resumo

A Escola Paulista de Medicina foi inaugurada em 1949, na qualidade de hospital universitário, federalizada em 1956, tornou-se em 1960 em Universidade Federal de São Paulo (UFSP). Em 1994 a Universidade Federal de São Paulo (UFSP) se transformou em UNIFESP, assumindo relevante posição científica nacional e internacional.

Parte considerável do quadro funcional da UNIFESP compõe-se de servidores técnicos administrativo em educação, o aprimoramento da carreira destes é um investimento social e político, pois o poder público está em praticamente todos os serviços essenciais.

A implementação da carreira profissional no serviço público tem-se dado de maneira ora casuística ora incompleta (SANTOS, 1995).

A lei 11091 de 2005 direciona o plano de carreira dos técnicos administrativos em educação (PCCTAE), modelo pioneiro, neste com a participação ativa dos servidores, inovou ainda que parcialmente, as relações de trabalho no serviço público, através da negociação entre governo e trabalhadores, constituição dos padrões de remuneração horizontal e vertical, capacitação e qualificação. Serviram de referência para outras categorias do setor público.

As relações democráticas instituíram esta carreira, pressupondo a importância do servidor para as instituições públicas levantar e revisar possíveis deficiências no PCCTAE sendo necessário para subsidiar negociações coletivas.

A metodologia de estudo foi feita principalmente com abordagem qualitativa exploratória.

PALAVRAS-CHAVES: negociação, carreira, qualificação, capacitação.

Introdução

A Escola Paulista de Medicina inaugurada em 1949, a partir da Lei nº 939 na qualidade de hospital universitário, foi federalizada em 1956, sob a direção de Marcos Lindemberg.

Tornou-se o núcleo principal da nova Universidade Federal de São Paulo (UFSP), fundada em 1960. Em 1994 acontece à transformação da Universidade Federal de São Paulo (UFSP) em UNIFESP, contribui e assume relevante posição na produção científica nacional e internacional.

Forma-se o quadro profissional embasado no compromisso social que caracteriza a instituição, fato este reforçado, pelo atendimento 100% SUS prestado à população pela Universidade Federal de São Paulo.

Sendo a universidade produtora e reprodutora de valores, instrumento de aquisição de conhecimento, os servidores das IFES estão fundamentalmente inseridos nas dinâmicas da comunidade acadêmica, participam na formação social dos valores dominantes aos novos valores.

Compreendendo democracia como um processo dinâmico, onde todos os interessados devem estar representados em uma negociação, nota-se que diante do pluralismo que atualmente compõe a UNIFESP, fatores que motivariam e substanciaríamos negociações coletivas.

Na Convenção 154 de Genebra e na Lei 11091/05 que normatiza o plano de carreira dos cargos técnicos administrativos em educação (PCCTAE), temos fatores que apontam para importância da negociação coletiva, como maneira de conciliar interesses, portanto, há a necessidade de verificar como os servidores sentem-se ante sua atual carreira.

O governo concilia papéis e interesses nem sempre congruentes, como de empregador, de autoridade responsável pela política econômica e monetária, de formulador de políticas inclusive as que se referem às relações de trabalho no setor público e no privado.

As relações trabalhistas no setor público ocorrem de forma peculiar, onde o governo detém o poder regulador do Estado, comando sobre o serviço público, e suas decisões refletem também na qualidade e composição dos serviços, contudo cabe aos

cidadãos, inclusive aos servidores manifestarem suas vontades em reivindicá-las ante ao governo.

Alguns argumentam que é muito difícil, senão impossível, fazer clara distinção entre questões gerais de política pública e questões exclusivamente trabalhistas, que não tenham implicações gerais de política pública.

As dificuldades envolvidas se manifestam na ordenação das relações de trabalho de todos os empregados do Estado, mesmo daqueles que trabalham em condições muito próximas as do setor privado, como os trabalhadores dos empreendimentos produtivos do Estado.

Essa condição de soberano e empregador imprime uma dinâmica política às negociações trabalhistas no setor público, que não encontra contrapartida no setor privado (MISOCZKY, 2009).

O aprimoramento da carreira dos técnicos administrativo em educação é um investimento social e político, pois o poder público está presente em praticamente todos os serviços essenciais.

Os trabalhadores em educação ao assumirem sua tarefa têm o compromisso de proporcionar educação transformadora, principalmente com clareza de princípios e com organicidade em torno dos interesses democráticos. Conseqüentemente há necessidade de servidores preparados para lidar constantemente com a sociedade, nas diversas práticas sejam estas educacionais, assistenciais.

O reconhecimento e detecção das necessidades dos servidores e das distorções na carreira pública é um passo fundamental para aprimorá-la.

No PCCTAE há atividades assemelhadas com reconhecimentos distintos classificados e remuneradas de formas diferentes. Outro problema se dá sobre alguns extintos, as funções continuam a existir.

Este trabalho busca identificar lacunas no PCCTAE sob a ótica dos servidores, para assim nortear concepção real em negociação coletiva, face às necessidades dos servidores. Em relação à carreira, há necessidade de instrumentalizar argumentos para a negociação coletiva, pois um processo de reconstrução atuante necessita de argumentos.

Dar subsídio a melhorias da estrutura da carreira, através da política de gestão de pessoas que tenha como eixo central a democratização das relações de trabalho, dando participação aos interessados.

O aprimoramento da carreira deve se dar simultaneamente ao incentivo para o aprimoramento profissional, concepção que vai além da composição salarial, e a

valorização social do trabalho.

Uma sociedade mais igualitária, com a participação dos usuários, como monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual e institucional do servidor.

Este poderá ser o momento-chave com clareza, levantar distorções na carreira, com o comprometimento da organização dos servidores e do governo.

Com um modelo de gestão por competências, conhecimento efetivo da estrutura e do funcionamento institucional, grau de envolvimento dos gestores e dirigentes para legitimar o processo de implantação da gestão por competência.

Através da percepção dos servidores entrevistados, este trabalho busca subsidiar melhorias na estrutura e aprimoramento da carreira. Visando a valorização e manutenção do quadro de servidores públicos, e sua importância nas relações democráticas, além de metodologias mais adequadas de gestão de pessoas no Governo Federal.

Na negociação coletiva temos um instrumento importante da democracia, para todos os cidadãos, incluindo os servidores públicos, pois estes são a representação do estado, o elo entre o governo e os demais cidadãos que buscam os serviços estatais.

Uma política de gestão voltada à democratização das relações de trabalho reflete nas relações entre o estado-servidor e serviço prestado ao usuário.

O objetivo geral deste trabalho é verificar a percepção dos Técnicos administrativos sobre a carreira da lei 11.091/05, relacionando assim, reivindicações que motivem a Negociação Coletiva sobre o tema, investigar as demandas, ante os limites legais impostos e possibilidades reais.

Especificamente emerge como questão dessa pesquisa o modo como a negociação coletiva pode contribuir para melhorar a carreira dos técnicos administrativos em educação na UNIFESP, com os levantamentos realizados através dos relatos dos servidores.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação dispõe sobre a estruturação no âmbito das Instituições Federais de Ensino, estas vinculadas ao Ministério da Educação. A Lei Nº 11091/2005 sancionada pelo PRESIDENTE DA REPÚBLICA e o Congresso Nacional dá as diretrizes atuais para carreira de todos os técnicos administrativos destas IFES.

No artigo 7º do Plano de Carreira os servidores são organizados em 5 (cinco) níveis de classificação, A, B, C, D e E. No artigo 5º de acordo com inciso II, o nível de classificação é conjunto de cargos de mesma hierarquia. São classificados a partir do

requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições, segundo o inciso V o nível de capacitação se dá de acordo com a posição do servidor, na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento, em decorrência da capacitação profissional.

No artigo 10º inciso I, sobre a Capacitação Profissional, dispõe a mudança de nível de capacitação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses.

No artigo 11º é instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular.

É calculado sobre o padrão de vencimento percebido, segundo o artigo 12 na forma do Anexo IV da lei, um percentual diferenciado entre as classes A, B, C, D e E, Sendo que para a classe A e B ensino fundamental, vai de 10% e chega no máximo 20% com título de educação formal de maior grau apresentado, classe C Ensino fundamental completo vai de 5% e no máximo 27% com a realização do Curso Especialização, superior ou igual a 360 h, a classe D Ensino médio completo, vai de 10% e com a realização Mestrado ou título de educação formal de maior grau chega até 52%, e a classe E com título Especialização, superior ou igual a 360 h vai de 27% e chega à 75% com o título de Doutorado.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) se diferencia dos demais planos de cargos e salários aplicados à administração pública, por trazer em seu bojo não só uma tabela remuneratória, mas, principalmente, elementos de gestão institucional e conceitos inovadores, rompendo com as mesmices na gestão pública, além da defesa de uma política de Estado (FASUBRA, 2005).

Oliveira e Teixeira (2007) consideram que as carreiras, salvo alguns casos recentes, não existem e nunca existiram, e por conseqüência, o desenvolvimento do funcionário não passa de aumentos de salários.

O PCCTAE propõe o desenvolvimento dos trabalhadores vinculado ao desenvolvimento institucional, reconhecendo e fortalecendo a ação desses no processo educacional. Com necessidade da implantação de um plano de desenvolvimento institucional voltado para o desenvolvimento dos integrantes da carreira, levando o

Estado a dar subsídios, na perspectiva de garantir a evolução funcional do servidor, e um serviço de qualidade à população.

Outro aspecto importante, no processo de gestão da carreira é a supervisão participativa, trabalhadores (as) e gestores das IFES e da alta administração pública incluindo o Ministério da Educação e Cultura e a Casa Civil.

As CIS (Comissões Internas de Supervisão) em cada instituição, é a representação dos trabalhadores diante da Comissão Nacional de Supervisão (CNS), a fim de favorecer a aplicação da real concepção de carreira, e buscar alterações se necessárias no PCCTAE. O aprimoramento da carreira é palavra constante na lei 11091/05, e deve ser usada no processo natural da evolução de carreira no setor público e das transformações decorrentes dos processos de trabalho nas instituições de Ensino (FASUBRA, 2005)

A experiência de alguns gestores tem mostrado que o reconhecimento de carreiras pelo Congresso Nacional e a elaboração de um plano diretor de reforma do Estado, não são suficientes para modernizar o serviço público e extirpar os traços clientelistas e patrimonialistas que orientaram, e que, em menor grau, ainda estão presentes na Administração Pública Brasileira.

Qualquer tentativa para reformar os aparelhos do Estado, precisa levar em consideração a cultura política particular, sob a qual a administração pública formou-se e evoluiu. Considerar os processos concretos que levaram às presentes disfunções do serviço para assim localizar as principais resistências à mudança (MARTINS, 1994).

A própria conceituação e implementação de carreira profissional no serviço público, tem-se dado de maneira ora casuística ora incompleta, como apontam alguns trabalhos dos próprios gestores governamentais evidenciando obstáculo aos intentos de modernização da administração pública, pois seus princípios são fortalecimento do núcleo estratégico do Estado (SANTOS, 1995).

O diferencial do PCCTAE está principalmente na construção, houve elaboração de negociação entre governo e trabalhadores, constituição dos padrões de remuneração horizontal e vertical, serviram de referência para outras categorias deste setor, na busca da melhoria da gestão da carreira, entretanto a revisão de possíveis deficiências é decisiva para a qualidade.

A defesa contra a arbitrariedade não protege apenas o trabalhador, pois está relacionada diretamente com a qualidade da atividade estatal, partindo do princípio do estado democrático de direito.

É também uma garantia dos direitos do cidadão, da maturidade social, e do desenvolvimento (SARAVA, 2007).

A idéia de estabilidade surgiu como uma reação contra o sistema de despojos e contra o patrimonialismo. A estabilidade é um dos elementos essenciais do sistema de carreira.

Weber (1992) assinala que ela não é um “direito de posse” do cargo: quando se originaram as garantias jurídicas contra a destituição ou a transferência arbitrárias, estas garantias tinham por finalidade principal oferecer uma segurança com vistas ao cumprimento rigorosamente, objetivo e isento de toda consideração pessoal do dever específico imposto pelo correspondente cargo.

A dimensão da estrutura é formada pelas seguintes variáveis organizacionais: divisão do trabalho, configuração, departamentalização e distribuição do poder.

A estrutura está ligada aos estudos desenvolvidos pela Escola Clássica de Administração e pelo Movimento da Administração Científica (MOTTA E VASCONCELOS, 2002).

A Teoria do Estruturalismo que define sistema como uma entidade organizada ou um todo em que as partes, mesmo distinguíveis, são interdependentes.

As partes têm certas características decorrentes de sua inclusão no todo e o todo tem certas características que não pertencem a nenhuma das partes, assim, o todo é maior do que a simples soma das partes (MOTTA E VASCONCELOS, 2004).

Segundo Galbraith (1986), há grande dificuldade na confrontação, isso ocorre quase que invariavelmente. O autor da obra A Era da Incerteza também enfatizou a importância de soluções para cotidiano do homem no futuro, nessa defesa ele compreendia o ser humano como profissional inserido na viabilização das organizações, ou seja, acreditava na importância dos seres humanos, visualizava os funcionários como fundamentais nas dinâmicas organizacionais para o alcance das novas exigências e capacidades. O autor considera ainda que a evolução da capacidade do homem é complexa e fala da importância do conhecimento, explana sobre a evolução e modificações promovidas pelo homem na sociedade pública, vida empresarial, tecnologia, capacidade organização, vem à promover missões de tamanha envergadura e complexidade como a de programar uma viagem à lua, de extrair petróleo do fundo do Mar do Norte ou de produzir uma série de filmes para a televisão .

Galbraith foi um célebre economista estado-unidense e um escritor prolífico. Colaborou muito para a compreensão da dinâmica social, ao dar enfoque não apenas numérico às relações econômicas, considerava as relações políticas internacionais nas suas teorias e conseguia ao mesmo tempo dissertar também nas questões empresariais estruturais de conjuntura local.

Assim encontramos o modelo de Galbraith a respeito das organizações, com cinco dimensões: tarefa, estrutura, informações e processos decisórios, pessoas, e sistemas de recompensas. A escolha da dimensão tarefa é definida em função das atribuições e das estratégias da organização. A tarefa possui como variáveis a diversidade, a dificuldade e a variabilidade (GALBRAITH, 1977).

A dificuldade e variabilidade são as duas últimas dimensões apresentadas no modelo de Galbraith, influenciadas pela Escola de Relações Humanas e pelas Teorias sobre Motivação e Liderança que são focadas nas pessoas, essas duas últimas dimensões demonstram a importância das pessoas para a organização.

Ainda sobre o enfoque humanístico, empresa, sociedade, temos: a visão de teóricos sobre o treinamento, seleção, promoção, e sistema de recompensas. Praticamente todas as organizações são compostas pelas seguintes variáveis organizacionais: recompensa, bases de promoção, estilo de liderança e descrição de cargos.

O enfoque contingencial diz respeito à modelagem, a visão de que o atendimento de critérios de eficácia e eficiência está associado à adequação do modelo organizacional.

São variáveis organizacionais congruentes entre si a natureza da organização e às relações desta com o ambiente, desta forma neste modelo as variáveis não podem ser analisadas e nem escolhidas de forma independente ou estanque, devem ser compatíveis entre si.

No enfoque contingencial as teorias administrativas tiveram um ponto de inflexão quando surgiram os estudos de Burns e Stalker, inicialmente, e depois de Lawrence e Lorsh, que demonstraram que na verdade não há a *best way* para modelagem de uma organização, sendo esta dependente das relações com o ambiente e com a tecnologia (CAVALCANTI, 2005). A despersonalização da direção administrativa ocorre pela burocracia e sistematização, o administrador burocrático é um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir as obrigações de seu

cargo e contribuir para as consecuições dos objetivos da organização, contudo este enfoque estratégico e sistemático tende à flexibilizações a favor das peculiaridades características das relações humanas, pois um modelo inflexível e não adaptável em determinado momento deixa de atender as necessidades e quase sempre está fadado ao fracasso.

Segundo Cheibub (2004), do ponto de vista político e legal, as relações de emprego no setor público podem ser classificadas ao longo de um contínuo, em cujos extremos se encontram o princípio da autoridade e o princípio do contrato.

Quando prevalece uma relação unilateral, na qual os dirigentes políticos e administrativos determinam, por atos legais e legítimos que lhes são exclusivos, os termos das condições de trabalho. Na prevalência de outro modo, todas as condições são negociadas bilateralmente, nenhum dos atores tem ascendência política ou jurídica sobre o outro.

As principais diferenças nos sistemas de regulação das relações de trabalho no setor público se referem à prevalência da autoridade, ou do contrato como princípio organizador.

Para Braga (1998) negociação é um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado.

Negociação coletiva é a que se celebra entre empregadores e trabalhadores ou seus respectivos representantes, de forma individual ou coletiva, com ou sem a intervenção do Estado, para procurar definir condições de trabalho ou regulamentar as relações laborais entre as partes (RUPRECHT, 1995).

Negociação multi-lateral é um processo de negociação no qual mais de duas partes distintas estão envolvidas. A negociação coletiva é uma noção bastante usual, que se refere ao processo no qual duas ou mais partes, com interesses comuns e opostos, trocam informações ao longo de um período de tempo, com o objetivo de chegar a um acordo em suas relações futuras.

A autonomia nas relações de trabalhos é exercitada por meio da negociação coletiva, podemos assim dizer que é o processo democrático, por meio do qual as partes buscam, diretamente, uma composição para a regência das relações de trabalho que protagonizam, contudo as negociações quando não são bem direcionadas podem empatar o processo de democratização nas relações de trabalho ou mascarar interesses.

Em definição literal a negociação coletiva é o processo dinâmico voltado para atingir o ponto de equilíbrio, entre interesses divergentes, visando satisfazer transitoriamente as necessidades presentes do grupo de trabalhadores, e de equalizar os custos eventualmente que serão despendidos para modificações negociadas (STOLL, 2007).

Na negociação coletiva de trabalho há o processo de troca de informações entre as partes, com o objetivo de produzir acordos coletivos ou convenções coletivas que, por sua vez, criam as regras jurídicas que irão normatizar situações futuras.

A negociação coletiva deve ser entendida como o complexo de entendimentos entre representações de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações, para estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular as relações individuais entre seus integrantes ou solucionar outras questões que estejam perturbando a execução normal dos contratos (PINTO, 1998).

Sobre a negociação coletiva de trabalho no setor público há de compreender em primeiro lugar, que os processos de negociação coletiva neste setor devem considerar as especificidades políticas, econômicas e organizacionais específicas que têm natureza e características essencialmente distintas do setor privado como:

Estratégias de negociação: após a aproximação entre as partes para negociação coletiva, pode acontecer a realização de um ou mais dos movimentos de negociação. os principais são: acordo, barganha, negociação emotiva, negociação por raciocínio lógico. Acordo: implica na busca de um fundamento intermediário, um processo no qual as partes fazem concessões até chegarem a um entendimento.

Barganha: é o momento em que as partes fazem concessões, coerção ocorre quando negociadores em posição privilegiada tentarão compelir a outra parte ou partes a um acordo, se usada de forma inadequada poderá resultar no fracasso da negociação.

Emoção: o comportamento dos negociadores pode ser alterado em decorrência do tipo de reação que têm face às atitudes dos demais participantes.

Raciocínio lógico: utilizado na sustentação de posições e na busca do convencimento da outra parte.

Negociação: não é o mesmo que regatear, pechinchar, ainda que em alguns aspectos específicos do processo de negociação possa haver regateio, negócio e negociação não são similares ou tão pouco sinônimos.

A Convenção 154, fala sobre o Incentivo à Negociação Coletiva da Organização Internacional do Trabalho (OIT), adotada em Genebra em 19 de junho de 1981 e aprovada pelo Congresso Nacional em 12 de maio de 1992.

Para efeito da presente Convenção, a expressão negociação coletiva compreende todas as negociações que tenham lugar entre, uma parte, um empregador, um grupo de empregados ou uma organização ou várias organizações de empregadores, e, de outra parte, uma ou várias organizações de trabalhadores, com o fim de: fixar as condições de trabalho ou emprego; ou regular as relações entre empregadores e trabalhadores; ou regular as relações entre os empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores, ou alcançar todos os objetivos de uma só vez (Decreto Legislativo nº 22 de 1992 Art. 2).

A negociação coletiva implica exatamente no compartilhamento dos poderes em fixar salários e condições de emprego, o Estado encontra-se perante a difícil tarefa de conciliar o compartilhamento dessas atribuições com os sindicatos sem perder sua autoridade e responsabilidade perante o eleitorado.

De uma forma geral, o governo nunca abdica totalmente do recurso ao exercício da autoridade, mesmo em países que se encontram muito próximos do pólo contratual na determinação das condições de trabalho no setor público.

A prevalência da soberania sobre a negociação se manifesta especialmente quando o papel do empregador é percebido em conflito com objetivos considerados imperativos para o interesse nacional.

As questões estritamente trabalhistas, sem implicações de política pública, podem ser resolvidas no campo privado entre o Estado-patrão e os sindicatos.

Alguns argumentam que ao permitir a negociação entre o governo e os sindicatos no estabelecimento da remuneração e das condições de trabalho, a legislação está na realidade concedendo acesso privilegiado, indevido do ponto de vista da igualdade democrática, aos sindicatos na determinação de políticas públicas.

No âmbito serviço publico, na maioria das vezes acredita-se que questões trabalhistas do setor público são consideradas questões de política pública, pois afetam o processo de alocação orçamentária, de determinação do nível de emprego no setor público e da própria qualidade dos serviços prestados pelo governo (MISOCZKY, 2009).

Do ponto de vista organizacional é importante considerar uma série de restrições que a ordem democrática impõe sobre a autonomia do Estado-empregador, que também não tem contrapartida no setor privado.

No setor público a delegação de poder implica sempre a existência de um indivíduo politicamente responsável, que deve responder pelas decisões descentralizadas, de modo que o capital político introduz a motivação político eleitoral na administração pública.

Regras sobre o uso do dinheiro público são fontes de limitação na atuação do Estado como empregador. Essa condição exige não apenas auditorias e controles externos rigorosos, como também impõem limites inferiores e superiores aos benefícios que o Estado pode oferecer aos seus empregados.

Nos Estados federativos (como é o caso do Brasil), diferentes níveis de governo gozam de certo grau de autonomia em suas jurisdições, independentemente desses determinantes políticos e constitucionais, o Estado hoje é uma organização complexa, composta por diferentes ministérios, secretarias ou agências semi-autônomas. Essa forma organizacional do Estado, em todos os seus níveis de governo, faz com que as negociações coletivas no setor público tenham natureza multi-lateral.

No caso do Brasil existem, ainda, especificidades legais que distinguem a negociação no setor público da negociação no setor privado.

Não é possível tratar o tema da negociação coletiva de trabalho sem compreender o significado de autonomia, já que não pode haver negociação sem autonomia. O poder de se auto-regular e de negociar, culminando nos contratos particulares ou coletivos, surge com a autonomia reconhecida pelo Estado aos atores sociais, aí se encontrando os entes coletivos (STOLL, 2007).

Segundo Demari (2007) na análise da negociação coletiva, e sua direção seja na esfera pública ou na esfera privada, pressupõe que se esclareça que a negociação é apenas uma das faces, mediante as quais se revela a autonomia da vontade coletiva. É um dos fundamentos legítimos disponíveis aos trabalhadores para a intervenção nas questões que são de seu interesse autêntico.

A resistência às condições espoliativas na negociação contém a potencialidade de mudanças dos padrões instaurados, contudo a probabilidade de utilização de instrumentos administrativos para a manutenção do sistema de dominação é bastante grande. Porque a permanência efetiva de qualquer prática administrativa no interior de uma organização realiza-se através de dois caminhos possíveis: o da pressão autoritária,

que impõe coercitivamente as condições e modelos para as relações estabelecidas; e o da negociação dessas condições e modelos entre as partes em relação, o qual pressupõe a existência de canais que comuniquem entre ambas as partes (FISCHER, 1992).

Segundo a Secretaria Recursos Humanos (BRASIL, 2009) em seu roteiro de Negociação Coletiva, as relações, as organizações de trabalho e o modo que se contextualizam possibilitam entender como a sociedade passa a se estruturar em torno do trabalho.

Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa consiste num estudo feito pelo método exploratório, qualitativo.

A pesquisa exploratória segundo Pinsonneault e Kraemer (1993) tem o objetivo de familiarizar-se com o tópico, ou identificar os conceitos iniciais sobre um tópico, enfatizar as determinações, de quais conceitos devem ser verificados, busca descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse.

De acordo com Merriam (2002) o estudo qualitativo básico tem como objetivo descobrir e compreender um fenômeno ou situação que está sendo estudado, compreender os significados que as pessoas constroem sobre o mundo e as experiências neles vividas, tendo o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados, um processo, ou as perspectivas que são os aspectos singulares das percepções dos indivíduos, mas essa pesquisa não usou apenas o método qualitativo, procurou quantificar os dados mais objetivos passíveis.

A metodologia qualitativa, pesquisa com a obtenção de dados ou informações características ações ou opiniões de um grupo de pessoas, para realizá-la é preciso uma população alvo e um instrumento de pesquisa habitualmente um questionário, esse método permite produzir descrições quantitativas de uma população, faz uso de um instrumento de pesquisa pré definido.

A abordagem qualitativa é apropriada como metodologia para responder questões do tipo: o que? Por que? como? e quanto? Sendo o foco de interesse é sobre o que está acontecendo, não há o interesse no controle das variáveis dependentes e independentes (FREITAS et.al).

Neste estudo especificamente foi feito no local onde é vivenciado o trabalho, o fenômeno pesquisado diz respeito a relação servidor da UNIFESP e PCCTAE com intuito de obter-se subsídios para negociação coletiva.

(Segundo FINK, 1995) a amostra representa a população, contudo considera-se que o processo de amostragem é composto pela definição da população alvo, pelo contexto da amostragem, pela unidade da amostragem, pelo método de amostragem, pelo tamanho da amostra ou pela seleção da amostra ou ainda execução do processo de amostragem.

Amostra probabilística é obtida quando todos os elementos têm a mesma chance de serem escolhidos, resultando em uma amostra representativa da população, isso implica em utilizar seleção aleatória dos respondentes eliminando a possibilidade que a amostra seja tendenciosa.

O instrumento de pesquisa foi aplicado em servidores das classes A, B, C, D e E da carreira dos técnicos administrativos em educação da UNIFESP, alguns destes ainda reclassificados como representantes do SINTUNIFESP (Sindicato dos trabalhadores da Universidade de São Paulo), GT (grupo de trabalho Carreira-Racionalização), CIS (comissão interna de supervisão).

A coleta de dados ocorreu entre os meses de Agosto e Setembro de 2010, após a autorização do DRH/UNIFESP, foram 25 entrevistados, servidores técnicos administrativos, nas dependências da UNIFESP.

Opinaram sobre a carreira da lei 11091/2005, através do questionário, este com sete questões, enfocando a capacitação, qualificação, política salarial, ambiente de trabalho. Todos os servidores, participantes da pesquisa, foram esclarecidos pela pesquisadora, a respeito dos objetivos do estudo, bem como, informados sobre a voluntariedade e garantia do sigilo de suas respostas e a utilização dos dados obtidos para fins científicos antes de responderem o questionário.

Todos os respondentes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

Na análise dos dados nas questões marcadas por características qualitativas foram agrupadas as respostas, os grupos constituíram-se por semelhanças e descreveram-se todas as dissertações, porque mesmo agrupadas as respostas eram marcadas cada uma por peculiaridades, mas para objetivar o estudo e permitir a análise estatizamos os dados do grupo considerando as semelhanças.

Resultados e Discussões

1. Você conhece a Lei 11091/05, que trata sobre a carreira dos técnicos Administrativos em Educação e sua atual classificação?

Sim	18 pessoas	72%
Não	07 pessoas	28%

COMENTÁRIOS ILUSTRATIVOS:

“Sim, porem não está de acordo com o atual plano de carreira, pois acredito que da forma que está limita as possibilidades de crescimento dos servidores”

“Sim. Atuei no desenvolvimento da atual carreira. Participei do enquadramento dos servidores e da implantação da segunda etapa da carreira que é a capacitação e qualificação.” (Servidor técnico administrativo em educação)

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUESTÃO 1

Na Categoria Lei 11091/05 que rege o PCCTAE foram feitas perguntas que focaram o conhecimento sobre a lei, foram respondidas pela maioria dos servidores entrevistados, nesta questão 72% dos servidores, que a maior parte dos servidores informou que conhece a Lei 11091/05, mas a maioria limitou-se respondendo apenas “SIM” poucos comentaram algo sobre a lei.

2. Quais os principais pontos positivos e negativos que você destacaria na Lei 11091/05?

Pontos Positivos	2 pessoas	8%
Pontos Negativos	3 pessoas	12%
Pontos Positivos e Negativos	12 pessoas	48%
Não conhecem a Lei	3 pessoas	12%
Outras Respostas	5 pessoas	20%

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUESTÃO 2

A contagem das diversas respostas revelou pouco na segunda questão, mostrou que 48% dos entrevistados notam pontos positivos e negativos na lei 11091/05, ou seja, revelou menos do que a análise qualitativa. A avaliação das respostas na visão qualitativa revela que as insatisfações dos servidores são variadas, entretanto encontramos pontos comuns em algumas respostas, demonstrando que a maior insatisfação está relacionada à qualificação anexo IV do PCCTAE, havendo assim um ponto de consenso que norteia para possível negociação. O PCCTAE propõe o desenvolvimento dos trabalhadores vinculado ao desenvolvimento institucional reconhecendo e fortalecendo a ação desses no processo educacional. Requer para tanto a implantação de um plano de desenvolvimento institucional e um plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira (FASUBRA, 2005).

3- Com a oportunidade de reconhecimento pela qualificação: graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado?

Sim	10 pessoas	40%
Não	15 pessoas	60%

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUESTÃO 3

Essa questão focou mais uma vez o anexo IV onde é observável que a maioria dos servidores entrevistados não se sentem reconhecidos plenamente pela qualificação, deste modo percebe-se que a propositura ideal de carreira e as condições reais de reconhecimento pela qualificação não convergem.

Com base na maioria das respostas que foram não, a terceira questão evidenciou que os servidores não sentem oportunidade de reconhecimento com a qualificação. Sendo assim há demanda para negociação coletiva, para tentar satisfazer a necessidade de reconhecimento no ponto da qualificação na carreira, mas para tanto há de se propor para o governo análise críticas e propostas que auxiliem na viabilização da negociação. Quando prevalece uma relação unilateral, na qual os dirigentes políticos e administrativos determinam, por atos legais e legítimos que lhes são exclusivos, os termos das condições de trabalho. Na prevalência de outro modo, todas as condições são negociadas bilateralmente, nenhum dos atores tem ascendência política ou jurídica sobre o outro. Assim em busca da democratização das relações de trabalho conforme

descrito nas teorias de negociação coletiva e pela Convenção de Genebra, enfatizo que as respostas demandam negociação em busca de mudança no Anexo IV da Lei 11091/05.

Segundo Braga (1998) negociação é um processo em que as partes envolvidas, se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado. Este estudo aponta para divergência entre a carreira atual, as expectativas dos servidores.

4- Como você avalia a política salarial atual dos Técnicos Administrativos em Educação?

Pessoas que consideram política salarial satisfatória	10 pessoas	40%
Pessoas que consideram política salarial insatisfatório	5 pessoas	20%
Pessoas que consideram política salarial Ruim	10 pessoas	40%

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUESTÃO 4

Ao ser analisada a questão quatro denotou que muitos entrevistados dissertaram sobre o tema, mas as respostas tinham em comum a satisfação ou a insatisfação que foram assinaladas primeiro, precedendo a oportunidade de dissertar. A satisfação ou insatisfação foram a cerne na indagação. Para facilitar o entendimento as pessoas que responderam satisfeito foram agrupadas na mesma categoria dez pessoas (40%) ; as pessoas que responderam insatisfatório ou ruim pertencem ao mesmo grupo, mas categoria diferentes e foram analisadas com percentil estatísticos separadamente.

A composição salarial, costuma estar associada com a motivação e com o

aprimoramento profissional, a Lei 11091/05 prevê o incentivo a capacitação e qualificação nos anexos III e IV, mas o previsto na lei nem sempre é aplicado da forma esperada, pois a política salarial atual não parece estar sendo satisfatória, logo isso pode comprometer a motivação dos servidores, o modelo de Galbraith pode ser utilizado para benefício da organização e para motivar os funcionários. Galbraith sugere um modelo que é formado por cinco dimensões: tarefa, estrutura, informações e processos decisórios, pessoas, e sistemas de recompensas, sendo que a remuneração apropriada pode ser encarada como uma recompensa (GALBRAITH, 1977). O Estado ao valorizar o serviço público, expressa também valorização social do trabalho de uma sociedade mais igualitária; desenvolvimento baseado em capacitação e avaliação com viés institucional e de democratização das relações de trabalho para a melhoria do setor público.

5- Qual a sua percepção a respeito da atualização profissional no contexto no plano de carreira dos Técnicos Administrativos em Educação?

Não vejo percepção	Nenhuma percepção	Percepções positivas	Percepções negativas	Outras respostas
1 pessoa	3 pessoas	7 pessoas	4 pessoas	10 pessoas
4%	12%	28%	16%	40%

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUESTÃO 5

O agrupamento por semelhança de resposta nesta questão foi cauteloso, devido às diferenças marcantes nas respostas, essa questão contou apenas com respostas dissertativas, característica principal das avaliações qualitativas, pois enfocou a percepção dos servidores entrevistados. Obtivemos os seguintes dados 4% não vejo percepção; 12% dos profissionais não têm nenhuma percepção; percepções positivas foram apontadas por 28% dos servidores; 16% dos servidores têm somente percepções negativas sobre a atualização profissional nesta carreira e 40% a maioria deram outras respostas. O artigo 10º do inciso 1º na Lei 11.091/05 dispõe que a Progressão se dá por

Capacitação Profissional, mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeita-se o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da tabela constante do Anexo III desta Lei que vai I ao IV para todas as classes, porém com cargas horárias diferentes para progressão nível de capacitação. No artigo 11º é instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possui educação formal superior ao que é exigido, o percentual no artigo 12º é calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV da Lei 11091/05 com percentual diferenciado entre as classes A, B, C, D e E. São muitas as queixas sobre o Anexo IV da Lei 11.091/05, estas diferenças entre classes na percepção dos entrevistados não são boas, estes demonstram descontentamento em suas respostas.

Já no que tange o anexo III não há diferenças entre as classes, mas há queixas quanto a limitação de níveis de capacitação que só gera bonificação até o IV. Em relação aos comentários obtidos sobre ambiente de trabalho, foi analisado quatro tipos de respostas. Dos quais 44% relataram que o ambiente de trabalho é bom, ou seja declararam assim visão positiva. Ilustra-se essas percepções na análise qualitativa, onde temos relatos: “é bom com sala pequena mais bem arranjada, na verdade precisa de mais servidores para desempenhar melhor as atividades.” Dos entrevistados 4% referem-se ao ambiente como razoável, relatando que ainda tem muito para avançar na questão do relacionamento na hierarquia. O negativo, foi à classificação atribuída por 16%. Um dos entrevistados comentou que em sua opinião o ambiente é pouco acolhedor, as chefias são escolhidas, não pela capacidade, mas sim pelos interesses pessoais. Na categoria outras respostas 36% retrataram o ambiente com muito conflito, assédio moral, sem respeito com os trabalhadores, circulares que retiram os direitos conquistados, a grande maioria desse grupo teve opiniões relacionadas a esses temas. A Teoria do Estruturalismo que define sistema como uma entidade organizada ou um todo em que as partes, mesmo distinguíveis, são interdependentes. As partes têm certas características decorrentes de sua inclusão no todo e o todo tem certas características que não pertencem a nenhuma das partes, assim, o todo é maior do que a simples soma das partes. (MOTTA E VASCONCELOS, 2004). Com base na teoria do Estruturalismo, sabemos que as partes mesmo distinguíveis são interdependentes de modo que é indissociável, a figura do servidor na instituição e da instituição no estado.

Sendo assim as percepções dos servidores sobre a instituição são importantes porque um está diretamente ligado ao outro, a análise desta questão encontrou em comum nos relatos positivos sobre o ambiente de trabalho na UNIFESP a caracterização pela palavra “bom”.

6- Como você avalia o ambiente de trabalho na UNIFESP?

Visão Positiva	Visão Negativa	Razoável	Outras descrições
11 pessoas	4 pessoas	1 pessoa	9 pessoas
44%	16%	4%	36%

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUESTÃO 6

Nesta questão em percentil a visão positiva sobre o ambiente de trabalho na UNIFESP prevaleceu, mas não com absolutismo, pois sequer alcançou 50% de avaliações positivas sobre o ambiente de trabalho, o segundo percentil mais alto foi respectivamente de outras respostas cujo análise não denotava explicitamente positividade ou negatividade. Logo considerando que a questão foi ampla o que eventualmente favorece a expressão subjetiva dos entrevistados sobre o ambiente, não encontramos melhor maneira de analisá-la, senão através descrição apenas de percentis das respostas.

Para Secretária Recursos Humanos no Roteiro de Negociação Coletiva, as relações de organizações de trabalho a contextualização possibilita entender como a sociedade passa a se estruturar em torno do trabalho, tornando-se uma relação social fundamental e uma categoria essencial na sociologia.

Os fenômenos diversos das relações sociais estão presentes também no ambiente de trabalho, contudo as percepções dos indivíduos sobre o mesmo ambientes podem ser muito diferentes a ponto de ser controversa caso não sejam vistas sem preconceitos, sendo respeitada a singularidades inerente a cada individuo.

7- Tem orgulho por trabalhar na UNIFESP?

Sim	22	88%
Não	03	12%

COMENTÁRIOS ILUSTRATIVOS:

“Sim, uma universidade de ponta, prestigiada no Brasil e que cresce a cada dia.”

“Sim, Orgulhosa por achar que faço o máximo para desempenhar bem minha função, mas em algumas vezes, frustrada por não ter uma universidade igualitária.”

“Sim, mesmo com dificuldade me sinto orgulhoso por estar dentro de uma universidade.”

“ Não, falta muita organização dos próprios gestores.”

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUESTÃO 7

No questionamento em relação ao orgulho de trabalhar na UNIFESP, um resultado que caracterizou positividade na visão dos servidores em relação a instituição, nota-se através do percentual 88%, dos servidores entrevistados relatam ter orgulho de trabalhar na UNIFESP (Universidade Federal de São Paulo), este fenômeno sobre a imagem da instituição e o que leva os servidores a esta imagem. Esta percepção para o público interno pode ser tema de um futuro estudo, que trate com mais profundidade o assunto, porem dentre as respostas obtidas algumas das motivações citadas para tal orgulho foram: Uma Universidade de ponta, prestigiada no Brasil e que cresce a cada dia. Apesar dos relatos caracterizarem positividade, houve ainda relatos 12% de servidores que não tem orgulho de trabalhar na UNIFESP por falta da organização dos próprios gestores. Para Fischer a permanência efetiva de qualquer prática administrativa no interior de uma organização realiza-se através de dois caminhos possíveis: o da pressão autoritária, que impõe coercitivamente as condições e modelos para as relações estabelecidas; e o da negociação dessas condições e modelos entre as partes em relação, o qual pressupõe a existência de canais que comuniquem entre ambas as partes. Para Secretária Recursos Humanos no Roteiro de Negociação Coletiva, as relações de organizações de trabalho a contextualização possibilita

entender como a sociedade passa a se estruturar em torno do trabalho, tornando-se uma relação social fundamental e uma categoria essencial na sociologia. Tendo em vista que a universidade é produtora e reprodutora de valores e instrumento de aquisição de conhecimento, os servidores das IFES estão fundamentalmente inseridos nas dinâmicas da comunidade acadêmica, participam na formação social dos valores dominantes aos novos valores. O fato de a UNIFESP ser reconhecida, contribui com relevante posição na produção científica nacional e internacional e forma seu quadro profissional embasado no compromisso social que caracteriza a instituição, fato este reforçado, inclusive, pelo atendimento SUS prestado à população pela Universidade Federal de São Paulo. Mostrando assim que a maioria dos entrevistados têm orgulho por trabalharem na universidade. Analisando as afirmações de Liedke, 1997 temos outra possível tese, para explicar o orgulho explicitado pela maioria dos entrevistados na questão 7. Segundo Liedke nas relações e organizações de trabalho, o conceito de trabalho transcende a situação de trabalho em si, pois envolve também arranjos institucionais e entendimentos informais (costumes, princípios valorativos de uma determinada cultura, dentre outros) que moldam as relações sociais de produção nos locais de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PCCTAE propõe o desenvolvimento dos (as) trabalhadores (as) vinculado ao desenvolvimento institucional reconhecendo e fortalecendo a ação desses processo educacional. Requer para tanto a implantação de um plano de desenvolvimento institucional e um plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira, obrigando o Estado, na perspectiva de garantir um serviço de qualidade a população, capacitação e qualificação dos (as) trabalhadores (FASUBRA, 2005).

É inegável que o PCCTAE foi pioneiro em sua formatação, mas o que a lei trouxe no bojo de acordo com as resposta, ainda falta sanar as aspirações dos servidores.

A proposta desse trabalho foi levantar através de questões, a relação dos servidores com sua carreira, promovendo reflexões que direcionasse a negociação

coletiva, sendo assim as respostas demonstraram insatisfação dos servidores em muitos pontos que aparentemente estes consideraram falhos no PCCTAE. Face às respostas da maioria dos entrevistados, nota-se que a proposta do PCCTAE ainda não contempla as necessidades de todos os servidores, tão pouco pode ser visto como plano de carreira ideal, diante das limitações que o mesmo impõe à progressão, no momento que o servidor atinge determinada escolaridade.

Os resultados ilustraram que há demanda para negociação coletiva afim de aperfeiçoar o PCCTAE. Denota-se as frustrações dos servidores em vários aspectos, algumas por limitações de origem financeira, reconhecimento profissional, reclamações sobre o anexo IV da lei 11091/05.

Segundo a FASUBRA um dos objetivos do PCCTAE é o desenvolvimento dos trabalhadores relacionando o desenvolvimento destes ao institucional. Considerando o dito pela FASUBRA sobre o plano de carreira e o resultado deste estudo, emergiu um paradoxo, no fato de alguns servidores perceberem a carreira como “limitada”, passando assim a limitar o desenvolvimento profissional do servidor e também com isso conseqüentemente poderá refletir na instituição. Há propostas inclusive governamentais modificar a carreira atual disposta pela Lei 11091/05, a este movimento é dado o nome de racionalização da carreira. O pensado pela FASUBRA, pelos servidores e governo na ocasião da elaboração do plano de carreira, provavelmente não foi suficiente para evitar as atuais insatisfações dos servidores, que apontam falhas na carreira, requerendo uma nova discussão para aprimoramento da carreira, tendo em vista garantir um serviço de qualidade a população.

Segundo Braga (1998) negociação é um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado. Com o apontamento para divergência entre a carreira atual, as expectativas dos servidores percebe-se demanda para Negociação Coletiva que é uma noção bastante usual meio aplicável, pois trata-se do processo no qual duas ou mais partes, com interesses comuns e opostos, trocam informações ao longo de um período de tempo, com o objetivo de chegar a um acordo em suas relações futuras (STOLL, 2007).

O PCCTAE foi construído com a participação dos servidores, mas a participação democrática não garante a ausência plena de falhas, e para que as supostas falhas sejam avaliadas e sanadas o conhecimento da Lei 11091/05 por parte dos servidores, é fundamental o estudo sobre o tema subsidiar a negociação coletiva.

Negociação coletiva, é também classificada como o processo dinâmico voltado para atingir o ponto de equilíbrio entre interesses divergentes visando a satisfazer, transitoriamente, as necessidades presentes do grupo de trabalhadores e de equalizar os custos eventualmente serão despendidos para modificações negociadas (STOLL, 2007).

Levando em consideração que um ônus será despendido, caso haja desdobramento a favor da reestruturação da carreira, os negociadores devem através de um orçamento, equilibrar os interesses, favorecendo assim o processo da negociação. A Negociação não é o mesmo que regatear, pechinchar, ainda que em alguns aspectos específicos do processo de negociação possa acontecer o regateio. Negócio e negociação não são similares ou tão pouco sinônimos.

Com os subsídios fornecidos por estudos, podemos nortear melhor os rumos da negociação coletiva, pois os negociadores devem dominar o assunto do qual pretendem tratar na mesa de negociação, sabendo que há muitas formas de negociar, mas diante das falhas apontadas na carreira e de impasses orçamentários, uma boa estratégia de negociação seria o acordo, nesta forma o acordo buscaria um fundamento intermediário, um processo no qual as partes fazem concessões até chegarem a um entendimento.

Face às relações trabalhistas no setor público e suas peculiaridades, onde o governo detém o poder regulador do Estado sendo o estado regulador, encontramos muitas vezes um ponto negativo, pois o estado é ao mesmo tempo empregador dos servidores e regulador das normas do serviço público e conseqüentemente dos servidores. Entretanto com subsídios teóricos da Convenção 154 de Genebra que incentiva a negociação coletiva e a Lei 11091/05 que normatiza o plano de carreira dos cargos técnicos administrativos em educação (PCCTAE) tem a possibilidade de negociar.

As dificuldades envolvidas se manifestam na ordenação das relações de trabalho, de todos os empregados do Estado, como os trabalhadores dos empreendimentos produtivos do Estado. O governo na condição de soberano e empregador imprime uma dinâmica política às negociações trabalhistas no setor público, que não encontra contrapartida no setor privado (MISOCZKY, 2009).

Contudo, a essência da negociação coletiva está exatamente em negociar, em buscar a resolução de conflitos baseado na insatisfação apresentada por uma das partes. No estudo em questão, o reclamante é a parte que está ao mesmo tempo na condição de empregado, os servidores públicos da UNIFESP, estes relataram suas insatisfações

especialmente no tangente ao anexo IV da Lei 11.091/05, de tal maneira nesse assunto temos demanda para propor ao empregador (Estado) a negociação.

Na verdade o aprimoramento da carreira dos técnicos administrativo em educação é um investimento social e político, pois o poder público está presente em praticamente todos os serviços essenciais. De modo que seria mais que paradoxal, seria contraditório que nas IFES, onde um dos pressupostos é educar, sendo serviço primordial a educação, os servidores não poderem contar com plano de carreira que lhes proporcione condições plenas de educação e reconhecimento.

Referências bibliográficas

BRAGA, D.G. **Conflitos, Eficiência e Democracia na Gestão Pública**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1998.

BRASIL. Federação de Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras (Fasubra), **Pano de carreira**. Disponível em <http://www.fasubra.org.br>.

BRASIL. Federação de sindicatos de trabalhadores das universidades Brasileiras, **Informes de Direção Nacional, ID 2010 JUN-03**. p.1-4, disponível em <http://www.fasubra.org.br>.

BRASIL. **Lei 11091/2005**, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato/2004-2006/2005/lei_11091.htm

BRASIL. Secretaria de Recursos Humanos. **Roteiro de Negociação Coletiva, Relações de organizações de trabalho**: Porto Alegre, 2009.

CAVALCANTI S. B.; XAVIER S. R. Equalização compensando as deformações da arquitetura e da improvisação. In: XII CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE REFORMA DEL ESTADO Y DE LA AMINISTRACIÓN PÚBLICA, 30., 2007, Sto Domingo. **Anais...** Rep. Dominicana: Publicación Del Proyecto de Modernización del Estado, 2007. p. 7-11.

CHEIBUB, Z. B.; MESQUITA, W. B. **Os especialistas em políticas e Gestão Governamental: Avaliação de suas contribuições para políticas públicas e trajetória profissional.** Brasília: Enap. Texto para discussão n. 43, 2001.

DEMARI, M. **Negociação Coletiva no Serviço Público.** Porto Alegre: Ed. Dom Quixote, 2007.

FISCHER, R. M. **Pondo os pingos nos is sobre as relações do trabalho e políticas de administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1992.

FINK, A. **The survey handbook.** Thousand Oaks: Sage, 1995. (The Survey Kit, v.1).

FREITAS, H; CUNHA Jr, M; MOSCAROLA. J. Aplicação de sistema de software para análise de conteúdo. **Revista de administração da USP**, São Paulo,v.32, n.3 p.97-109, jul 1997.

GALBRAITH, J. K. **A era da incerteza.** São Paulo: Editora Pioneira, 1988, 8º edição, 1977.

MARTINS, L. **Reforma da administração pública e cultura política no Brasil uma visão geral.** Brasília: CAD, 1997. Disponível em:

<http://WWW.ena.gov.br/indez.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=827&Itemid=129>. Acesso em: 04 jun. 2008.

MERRIAM S. B. **A pesquisa qualitativa na prática: exemplos para discussão e análise.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2002.

MISOCZKY, M. C. Neg 1- NEGCOL. Porto Alegre: [s.n], 2009. (Apostila da disciplina negociação 1). **Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** Disponível em: [HTTP:// www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol](HTTP://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol).

MOTTA, F. C. P E VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Jhomson Learning, 2002 [1974].

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. **Survey research in management information systems: an assesement.** Journal of Management information System, 1993.

PINTO, J. A. R. **Direito Sindical e Coletivo de trabalho.** São Paulo: LTR, 1998.

RUPRECHT, A. J. **Relações Coletivas de Trabalho:** Temas em aberto. São Paulo: LTR, 1995.

SANTOS, L. A. O modelo brasileiro para a organização da alta administração. **Revista do Serviço Público,** Brasília : ENAP, vol. 119, nº 2/3, mai-dez 1995, p. 77-94.

SARAVIA E. J. O Sistema de carreira no setor público Brasileiro: descrição, análise comparativa e perspectivas. In: XII CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD, SOBRE REFORMA DEL ESTADO Y DE LA AMINISTRACIÓN PÚBLICA, 30., 2007, Sto Domingo. **Anais...** Rep. Dominicana: Publicación Del Proyecto de Modernización del Estado, 2007. p. 68-70.

STOLL, L. B. **Negociação Coletiva no setor público**. São Paulo: LTR, 2007.

WEBER, MAX. *Economía y sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica, 1992.