

**Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo**  
**Curso de Especialização em Gestão e Políticas Públicas**

Maria Aparecida do Amaral Godoi de FARIA

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA:**  
**INSTRUMENTO DE GESTÃO E MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES NA**  
**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO PAULO**

São Paulo

2014

**Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo**  
Curso de Especialização em Gestão e Políticas Públicas

Maria Aparecida do Amaral Godoi de FARIA

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA:  
INSTRUMENTO DE GESTÃO E MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Trabalho de Conclusão do Curso da  
Escola de Sociologia e Política de São  
Paulo para obtenção do grau de  
especialista em Gestão e Políticas  
Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Grin

São Paulo

2014

Autora: Maria Aparecida do Amaral Godoi de FARIA

**Negociação coletiva: Instrumento de gestão e motivação dos servidores na administração pública.**

Conceito:

Banca Examinadora:

Professor(a)

Assinatura: \_\_\_\_\_

Professor(a)

Assinatura: \_\_\_\_\_

Professor(a)

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data da Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos os trabalhadores e trabalhadoras que lutam pela transformação da sociedade e que constroem no seu cotidiano novas relações de diálogo e de solidariedade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos e a todas que colaboraram com a minha trajetória, especialmente neste momento de reflexões sobre a prática.

Aos Professores e Professoras do Curso de Especialização, pela oportunidade de aprofundamento dos temas que dialogam com minha prática. Em especial ao Professor Eduardo Grin pelas orientações e acompanhamento do desafio de elaboração do trabalho final.

E também a todos/as meus companheiros e companheiras do curso pela interação e crescimento conjunto.

A melhor forma de avançar é somando, caminhando juntos.

## RESUMO

Neste trabalho, é feita uma discussão, à luz da teoria da negociação coletiva e do diálogo social, das possibilidades de tal processo ser considerado um dos instrumentos de gestão da administração pública e de motivação dos servidores. É analisado o Sistema de Negociação Permanente da Prefeitura do Município de São Paulo – SINP. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, com uma abordagem qualitativa. Demonstra-se que houve uma descontinuidade no processo de negociação entre prefeitura e servidores no município nos últimos mandatos, causando problemas na própria gestão e na motivação dos servidores. Propõe-se o aprofundamento dessa reflexão, para que a negociação e o diálogo social contribuam para a melhoria dos serviços públicos e para a democratização das relações de trabalho e do próprio Estado.

Palavras Chave: Negociação Coletiva; Administração Pública, Gestão, Motivação.

## **ABSTRACT**

In this paper, a discussion is made in the light of the theory of collective bargaining and social dialogue, the possibilities of such a process be considered an instrument of public administration management and motivation of servers. SINP - Permanent Trading System of the Municipality of São Paulo is analyzed. The methodology used was the case study with a qualitative approach. It is shown that there was a discontinuity in the negotiation process between City Hall and servers in the county in recent terms, causing problems in the management and motivation of own servers. It is proposed to investigate this reflection, so that bargaining and social dialogue contribute to the improvement of public services and the democratization of labor relations and the state itself.

**Key Words:** Collective Bargaining; Public Administration, Management, Motivation.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Problematização.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Estrutura do trabalho .....</b>	<b>7</b>
<b>2 OS CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA E DIÁLOGO SOCIAL.....</b>	<b>8</b>
<b>3 A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES .....</b>	<b>.....</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO – SISTEMA DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE DA PREFEITURA DE SÃO PAULO .....</b>	<b>11</b>
<b>5 METODOLOGIA.....</b>	<b>18</b>
<b>6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>20</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>23</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho é desenvolvido em um momento crucial da história de nosso País, ao aproximar-se o período das Eleições Gerais de 2014. No cenário eleitoral, há possibilidade de conquista do governo do Estado de São Paulo pelo campo democrático-popular, após 20 anos de governo neoliberal do PSDB, além da reeleição da Presidenta Dilma. Para as gestões democrático-populares haverá necessidade de implementar novos Planos de Governo, o que resulta em descontinuidades e continuidades com os mandatos precedentes, mesmo onde houver a reeleição dos atuais governantes.

Entretanto, há um elemento de continuidade, em geral, desconsiderado, especialmente nos períodos de transição e de implementação de novos planos de governo: os servidores e servidoras (estatutários, celetistas ou temporários) que se mantêm em seus postos de trabalho, continuando a exercer suas funções, com suas concepções, história e visões de mundo, de sociedade e de estado. A relação a ser estabelecida pelos (novos) gestores com esses servidores que permanecem no serviço público é fundamental para garantir ou não a adesão ao (novo) Plano de Governo, pois um novo programa de governo pode alterar as relações entre Estado e Sociedade Civil, entre gestores e servidores, entre gestores e cidadãos.

No caso dos servidores, há a necessidade de serem estabelecidos e/ou aperfeiçoados canais de negociação entre antigos e novos gestores, entre os servidores que continuam em seus locais de trabalho, bem como valorização dos profissionais e a motivação para que estes se engajem no (novo) programa de governo. Além disso, deve haver uma capacidade dos gestores estabelecerem negociações e diálogo social tanto com os servidores como com os cidadãos, com objetivo de garantir serviços públicos de qualidade, com avanços na democratização do Estado.

### **1.1 Problematização**

O discurso da crise do Estado, propagado pelos ideólogos neoliberais, precisa ser questionado à luz dos recentes avanços no campo da democratização das relações entre sociedade civil e Estado, bem como da evolução das negociações coletivas e do diálogo social que trazem novas formulações teóricas e práticas para a compreensão esfera pública e da relação público-privado . Esses processos têm mostrado que há uma demanda por uma nova

configuração do Estado, que seja marcado pelo incremento da participação e do controle social, demandando maior presença do Estado e qualidade dos serviços públicos, em contraposição às propostas de minimização do papel do Estado, defendidas pelo discurso neoliberal (DINIZ, 2006; MOSELLI, 2010).

Entretanto, verifica-se, mesmo nas administrações do governo democrático-popular que há descontinuidades na gestão, nas trocas de mandato, bem como persistem, em grande medida, práticas autoritárias, clientelistas e populistas, tanto no atendimento de necessidades imediatas da população e seus direitos individuais e coletivos, nas negociações, diálogo e relações de trabalho com os servidores, quanto nas estratégias de médio e longo prazo da administração pública (SPINK, 1987). Há também continuidades necessárias, em decorrência de políticas de Estado que se consolidam historicamente ao longo de diversas gestões, como é o caso do SUS (Sistema Único de Saúde), SUAS (Sistema Único de Assistência Social), SINE (Sistema Nacional de Emprego). Mesmo assim há espaços para inovações em políticas, programas e projetos, que podem ocorrer ao longo de vários anos, dependendo do caráter de novos planos de governo que são implementados e dos posicionamentos dos gestores na condução de mudanças (MOSELLI, 2010).

Outro aspecto que fica evidente é o caráter incluyente ou excluyente em relação ao corpo funcional nessas transições e ao longo de novos mandatos, o que pode ser tanto positivo quanto negativo, dependendo da correlação de forças estabelecida. Tal situação também pode ser constatada nos contratos de gestão do Estado com a iniciativa privada (Fundação Estatal, Organizações Sociais, OSCIPs, etc.). Os novos gestores, em geral, desconsideram os acúmulos de conhecimentos dos servidores de carreira, que estão há tempos prestando o serviço e que não necessariamente, em todos os momentos, agem por suas convicções político-partidárias. Ou seja, os servidores, em geral, desenvolvem seu profissionalismo, de modo independente, até mesmo indiferente às mudanças de mandato. Logicamente não há como separar o desempenho profissional da concepção política, mas ignorar o acúmulo de conhecimentos acumulados torna-se um risco para o desenvolvimento de novos programas e de inovações na gestão pública (SPINK, 1999, 2001). Por isso, muitos novos gestores passam a ignorar (“congelar”) tais funcionários, identificados com as gestões precedentes, provocando desmotivação e desinteresse dos mesmos. Ignoram também a necessidade de uma gestão coletiva do conhecimento para dar conta das novas propostas da administração, especialmente quando há ruptura com mandatos precedentes (AFFONSO e ROCHA, 2010).

Sobre os processos e condições de trabalho, fazendo uma analogia a Charles Chaplin em “Tempos Modernos”, constata-se que muitos/as trabalhadores/as do serviço público realizam suas atribuições funcionais cotidianas alienados do processo geral do Estado, das Políticas Públicas e das próprias mudanças no caráter da Gestão e Administração Pública. Torna-se complexa essa relação quando são incorporados “novos trabalhadores” (empregados públicos, funcionários públicos no regime CLT ou terceirizados) para executar funções que tradicionalmente são atribuições dos servidores públicos, causando divisões e desmotivação entre os próprios trabalhadores. As relações de trabalho, nesse contexto, tornam-se cada vez mais complexas e desafiadoras, especialmente nos períodos de transição entre gestões.

Dentro deste contexto surge o problema de pesquisa que norteará este trabalho: Como a negociação coletiva pode ser utilizada como instrumento de gestão e de motivação dos servidores públicos.

Na relação gestores/servidores é que são estabelecidas as mesas de negociação permanente que se diferenciam, por exemplo, da Mesa do SUS, da Mesa da Educação, da Assistência Social, pois estas tratam de políticas e diretrizes mais gerais da política pública. Ao passo que as mesas de negociação tratam das condições de trabalho e questões salariais, da resolução de conflitos, mas sobretudo do estabelecimento de diálogo social, no âmbito das relações de trabalho, em especial do tratamento dos saberes construídos ao longo da trajetória de trabalho, profissionalização e profissionalismo dos servidores *que influenciam e, muitas vezes, determinam os próprios rumos da gestão pública e da Gestão, neste caso em estudo, a gestão Democrático-Popular.*

Hoje não existe de fato e de direito a Negociação Coletiva na Administração Pública, o que existe é “Conversação na Administração Pública”. E essa conversação que, muitas vezes se dá como monólogo não produz compromisso ou contratação coletiva. O próprio termo “diálogo social” na Inglaterra do período Thatcher, era visto como um caminho de concertação social, sem resultar em obrigação ou responsabilização entre os atores envolvidos: “dialogar a priori no comprometia nada” (DUFRESNI, 2011).

No Brasil, há um esforço por parte do governo federal e uns poucos municipais em institucionalizar esses espaços de negociação e diálogo social. E sempre com o viés economicista sobre a relação Sociedade e Estado, o que não deixa de ser importante, mas não podemos resumir os problemas dos servidores públicos, conseqüentemente do serviço público às negociações de aumento de salário, de readequação da tabela salarial. E isto se dá em um

contexto de disputa de projetos políticos entre os defensores de um Estado Mínimo (neoliberalismo), o Estado Providência (social democracia) e o Estado Democrático (campo democrático-popular) (DUFRESNE, 2011). É preciso avaliar que:

à medida que se alarga a prática da cidadania, ampliada pela participação organizada, maiores se tornam as demandas sobre o Poder Público. Ou seja, a capacidade instalada do Estado, bem como as suas competências essenciais, passa a ser tensionadas de maneira cada vez mais intensa”. (DE TONI, 2005, p. 5)

No meio desse tensionamento estão os servidores públicos das três esferas. Quando olhamos para as gestões municipais, a situação se agrava, pois esses servidores estão cotidianamente em contato com a população, já que o município é o maior executor da maioria das políticas públicas e sociais.

Na história do serviço público e dos servidores públicos, não houve preocupação por parte de muitos governantes em reconhecimento, valorização e evolução profissional. Houve pouca ênfase sobre a qualificação para o trabalho junto aos servidores públicos, o que produziu efeitos práticos na administração de recursos humanos e na vida desses servidores, bem como de sua motivação para o trabalho e para a prestação de serviços de qualidade, com base no reconhecimento e valorização de seus saberes acumulados, especialmente quando há troca das gestões, com descontinuidades.

Numa gestão democrática e popular, denominada pelo Partido dos Trabalhadores (PT) como “modo petista de governar”, (BITTAR, 2003) com suas diretrizes e eixos comuns para a administração pública e a atuação parlamentar, a gestão participativa é proposta como uma marca, como forma de estruturar e ampliar um sistema coletivo de trabalho que potencialize as experiências e ideias implementadas nas gestões do Partido dos Trabalhadores. A negociação coletiva que se materializa através da Mesa Permanente de Negociação é considerada, embora não reconhecido e implementado por todas as gestões do PT, como esse espaço que transcende as questões financeiras, as resoluções de conflito e pode avançar verdadeiramente para uma gestão participativa. Nessa perspectiva se insere a dimensão do diálogo social que amplia os interlocutores, mas que não substitui os processos de negociação coletiva, estes centrados no direito do trabalho.

A negociação coletiva permite que as partes interessadas aumentem sua confiabilidade, ao explicitar os problemas e apontar alternativas, promovendo transparência e seriedade: “Alterar a realidade é processo a ser feito *pari passu*, por meio da construção

coletiva de soluções possíveis e legítimas, movimento que faz tributo ao princípio da eficiência.” (MPOG, Secretaria de Relações de Trabalho no Serviço Público, 2012).

O ambiente de negociação remete à necessidade de capacitação dos dirigentes públicos, que devem estar aptos a lidar com as críticas e sugestões que advêm desse processo de diálogo, pois este é o verdadeiro desafio. Para se constituir esse ambiente faz-se necessária a capacitação dos gestores, especialmente no campo das administrações do PT, inclusive abordando a passagem do Estado Herdado para o Estado Necessário, como uma tarefa estratégica. O “Estado Herdado” não está preparado para atender as novas demandas de desenvolvimento e cidadania. Já o “Estado Necessário”, além de atender as demandas e garantir direitos, propicia a emergência de novas demandas da população. (O’DONNELL, 2008)

O Brasil ao longo de sua história, vem passando por transformações sociais, transformações essas que vem se consolidando a partir da Constituição de 1988, a nossa Constituição Cidadã, mas ainda hoje, os direitos preconizados não se encontram universalmente garantidos, em particular o direito à negociação coletiva.

A democracia participativa, no caso das gestões do PT expressa na formulação “modo petista de governar” são conceitos que permitem a ampliação de espaços de debates, formulações e decisões da vida política, econômica e social do país. Especialmente levando em conta a formação histórica do Estado Brasileiro e as tensões entre movimentos sociais e Estado ao longo da história do país, a democracia participativa se fortaleceu devido a um novo pacto federativo inaugurado pelos Governos Lula e Dilma, com seus governos pós-neoliberais.

No entanto, apesar de muito se falar em ampliação de espaços, do quão importante é para a democracia a participação a sociedade civil organizada, do quanto é importante temos políticas públicas voltadas para a coletividade, valorizando espaços como Conselhos, Conferências e Fóruns, elaborando políticas setoriais e macro importantes, enfrentamos a batalha diária do capital x trabalho, do Estado Mínimo x Estado do Bem Estar Social. Essa compreensão precisa adentrar a máquina pública, máquina esta que se constitui por pessoas.

A revisão da literatura recente vai propiciar a compreensão da complexidade dos processos de negociação coletiva e de diálogo social existentes (ou sua ausência) no serviço

público. Também permitirá compreender as relações entre gestores e servidores em períodos de transição de governo. Com isto, espera-se agregar novos conhecimentos na área da Gestão Pública.

## **1.2 Objetivos**

Partindo do contexto e da problematização que direcionam este trabalho, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar a configuração da negociação coletiva e do diálogo social como instrumentos de gestão e motivação dos servidores na administração pública, no contexto da democratização do Estado e das relações de trabalho. Será analisado o caso do Sistema de Negociação Permanente (SINP) da Prefeitura de São Paulo, criado em 2001.

Como objetivos específicos podemos considerar: a) a contextualização do funcionalismo público dentro dos cenários de continuidade e descontinuidade dos governos; b) a análise do conceito de negociação coletiva dentro do diálogo social; c) a motivação dentro das gestões públicas como instrumento de motivação dos servidores; e, d) mostrar uma realidade da negociação coletiva por meio do estudo de caso do SINP.

## **Justificativa**

O estudo desse tema se torna atual e relevante no momento em que diversas categorias do funcionalismo municipal em São Paulo se lançam em movimentos grevistas como a educação e a saúde, mostrando ao governo do município e à sociedade suas muitas reivindicações.

Com as reflexões aqui apresentadas, espera-se contribuir para o aprofundamento do debate sobre a negociação coletiva, o diálogo social e seus impactos na melhoria da gestão pública.

Espera-se, especialmente, ampliar a discussão quanto às possibilidades de institucionalização da negociação coletiva como instrumento de gestão e motivação dos funcionários públicos, com resolução de conflitos e democratização das relações de trabalho, resultando na prestação de serviços públicos de maior qualidade e efetividade à população, com uma visão estratégica.

Desta forma, essa pesquisa justifica-se também porquanto o tema carece de maior aprofundamento literário e, portanto, pode contribuir para o entendimento e aprofundamento dos diversos conceitos aqui envolvidos, evoluindo para estudos futuros.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está estruturado a partir da Introdução, que contextualiza o cenário em que essa pesquisa está situada, problematiza a situação a ser estudada e define os objetivos a serem alcançados, justificando, ainda a escolha do tema e sua importância social e acadêmica. A partir da introdução, o texto desdobra-se em 5 partes. Na parte 2 apresento ao leitor os principais conceitos que norteiam esta pesquisa: negociação coletiva e diálogo social. A partir da referência teórica, é analisada a negociação coletiva como instrumento de gestão e motivação dos servidores, na parte 3. Com esse instrumental, parte-se para um Estudo de Caso – Sistema de Negociação Permanente da Prefeitura de São Paulo (Parte 4). Em seguida (parte 5) é feita a discussão sucinta da metodologia para, na parte 6 serem apresentados resultados e discussão. Na última parte (7) são desenvolvidas as considerações finais e perspectivas de aprofundamento desse trabalho.

Espera-se com isto, trazer elementos que contribuam para uma melhor compreensão de concepções, a partir de práticas sociais à luz da reflexão teórica, contribuindo com o aperfeiçoamento da gestão e de seus instrumentos, dedicados a uma crescente democratização tanto das relações de trabalho, como do Estado e da Sociedade.

## 2 OS CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA E DIÁLOGO SOCIAL

O tema da negociação coletiva é mais presente nas gestões democrático-populares. O debate sobre a necessidade da democratização das relações de trabalho na administração pública ganhou espaço diante da eleição do Presidente Lula em 2003 com a instalação da Mesa de Negociação Coletiva no Ministério do Planejamento para todos os servidores públicos federais e a reativação da Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS, dentre outras experiências.

Embora signatário e promulgada pela Presidenta Dilma, o Brasil não regulamentou a Convenção 151 da OIT, sobre negociação no serviço público. Esse fato tem dificultado muito os gestores públicos a instalarem a Negociação Coletiva em seus governos como também em compreender esse espaço como um espaço de gestão participativa, já que a negociação coletiva, em sentido amplo, ultrapassa questões econômicas, envolvendo a relação Estado-Sociedade.

As diferentes concepções de negociação coletiva estão presentes nas análises da Teoria Política, nos embates entre visão liberal, marxista, neoliberal e pós-neoliberal do Estado e das diversas conceituações de Estado e da relação Estado-Sociedade. E essas são concepções em disputa: compreender o papel dos atores em relação ao Estado implica em analisar o conceito de Estado.

A concepção de Estado, na teoria política, está relacionada à concepção de humanidade. O Estado surge para mediar interesses divergentes. Para Hegel, o Estado constitui-se a única solução para os conflitos, estes gerados por causa dos interesses egoístas em luta entre si (BOBBIO, s.d.) Para Marx, o Estado é dominado e reproduz a vontade da burguesia, enquanto que para Offe, o Estado também tem seus próprios interesses (autonomia) e é dependente do Capital, o que impõe limites para as conquistas e ampliação da cidadania. Por outro lado, o Welfare state está fundamentado em um pacto de cooptação. Os neoliberais propõem um Estado Mínimo, avaliando que qualquer intervenção tem um alto custo social e os problemas do livre mercado são menores que os gerados pelo estado intervencionista.

Para compreender a negociação coletiva e o diálogo social, é preciso compreender a passagem do Estado autoritário e herdado para o Estado democrático e necessário, do Estado Liberal ao Estado social, como apontado anteriormente. Considerando as diferentes

concepções na teoria política e nas ciências sociais, é possível então explicitar o conceito de negociação coletiva como interligado à concepção de democratização das relações de trabalho. E tal democratização se concretiza em um Estado Democrático, onde a própria condição de negociação pode ser estabelecida. A passagem do Estado Liberal ao Estado Social, implica no reconhecimento dos sujeitos sociais como capazes de estabelecerem contratos entre si, da autocomposição de seus interesses, em um ambiente de pluralismo social e político e expressão do próprio grau de democracia atingido pela sociedade. Como aponta Correa:

No se aporta nada nuevo al poner de manifiesto que uno de los principales barómetros para medir el nivel de madurez democrática de una sociedad esta representado, precisamente, por el grado de desarrollo y consolidación alcanzado por la práctica negociada, exponente significativo de la voluntad y capacidad de sus miembros para progresar mediante las vías del diálogo y del entendimiento. (CORREA, 1996, p. 1)

Diante disto, o conceito de negociação coletiva se refere à fonte do direito do trabalho, de formalização de acordos, em um ordenamento jurídico democrático, mas que ultrapassa os limites desse ordenamento e dos acordos estabelecidos e da solução de conflitos que se propõe como resultado do próprio exercício da autonomia coletiva.

Desde esta perspectiva, la relevancia de la negociación colectiva, como actividad desarrollada por los sujetos representativos de grupos con intereses antagónicos, con la clara vocación de lograr normas que rijan sus recíprocas relaciones, encauzando, así, el latente o abierto conflicto<sup>24</sup>, no podría pasar desapercibida de ningún modo. (CORREA, 1996, p. 89)

Já o diálogo social é uma concepção vinculada a elementos da *ética discursiva*, da *democracia participativa* e da *construção de consensos* na sociedade contemporânea. Não há uma definição definitiva de diálogo social,

Diálogo social comporta un enunciado de reciente aparición, en tanto en el pasado lo usual era la referencia a la concertación social” o al pacto social” entre

organizaciones representativas de trabajadores y empleadores y el Estado. La OIT lo incluye como componente de primer orden del concepto de trabajo decente, y recientemente como parte del programa para superar la pobreza mediante el trabajo. (GHIONE, 2005)

Na linguagem atualmente utilizada, os termos *diálogo social* e *interlocutores sociais* substituem expressões clássicas como negociação coletiva e organizações de empregadores e trabalhadores. Neste aspecto, a concepção de diálogo social é mais ampla e abarca a noção de diálogo social, embora não a substitua.

### **3 A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO E MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES**

A negociação coletiva surge como uma concepção no campo do direito do trabalho, implicando em tratar as reivindicações de remuneração e condições de trabalho.

Quando a concepção de diálogo social passa a englobar o conceito de negociação coletiva, o elemento de negociação, redução e eliminação de conflitos desloca esse conceito para o campo da gestão estratégica de pessoas. Isso se constitui uma forma de superar as relações autoritárias ainda vigentes em na cultura e prática política no Brasil, em meio às continuidades e descontinuidades das gestões, em meio às contradições sociais, conflitos e correlações de forças na sociedade contemporânea.

Mais um aspecto adicional nesta construção teórica é que a mesa de negociação permite a gestão estratégica, não se restringindo às pessoas (servidores), mas um contexto mais amplo que é a própria constituição da esfera pública e dos serviços públicos, mesmo que executados pelo setor privado, e as diversas formas de contratação no serviço público que vêm modificando a própria configuração dos serviços públicos e do Estado. Portanto, chega-se a um conceito original de negociação coletiva como instrumento de gestão na administração pública e de motivação dos servidores. Além disso, o diálogo social como elemento constitutivo de uma esfera pública com participação social implica em reconhecer que há correlações de forças, contradições e conflitos e novas formas de gestão pública em relação à esfera privada.

A principal questão colocada é: como a negociação coletiva pode vir a ser um instrumento de gestão na administração pública, especialmente na transição entre gestões, como elemento motivador do funcionalismo público?

A mesa de negociação permite a gestão estratégica do setor público, compreendendo a passagem do Estado Herdado para o Estado Necessário. Essa concepção está inserida em um contexto mais amplo que é a própria constituição da esfera pública e dos serviços públicos, mesmo que executados pelo setor privado. Os limites e potenciais da negociação coletiva em relação a um Governo e ao Estado se dão em função da concepção de gestão estratégica adotada.

Os gestores públicos têm um papel fundamental em implementar (novos) planos de governo enquanto elementos motivadores da integração e da participação do funcionalismo público na (nova) gestão. Nesse processo, é variável a atitude de gestores que respeitam e valorizam os acúmulos de experiências na gestão pública dos funcionários ao longo de suas carreiras, valorizando as continuidades, bem como os que ignoram tal acúmulo e partem de sua própria visão de Estado, provocando rupturas entre as gestões.

A negociação coletiva pode ser compreendida como um dos elementos do diálogo social bem como se refere à autonomia da vontade coletiva, como fonte do *direito do trabalho* (CARRASCO, 1997). Ela tem ultrapassado o caráter eminentemente jurídico e sindical e, quando associada à noção de diálogo social, envolve a lógica de rede, com a participação de outros atores sociais (governo, judiciário, empregadores, usuários, trabalhadores), tornando mais complexa a própria negociação de direitos trabalhistas. Muitos gestores esperam que a negociação coletiva resolva problemas para além da questão trabalhista, inclusive mediação de conflitos.

Em sentido amplo e para além das negociações salariais, a negociação coletiva trata de problemas cruciais nos locais de trabalho, tais como: processos e condições de trabalho, qualificação profissional, carreira e reconhecimento dos saberes dos trabalhadores, assédio moral e sexual e Saúde do Trabalhador.

Mas essa concepção de negociação coletiva pode ir além, com o significado de participação dos servidores públicos na gestão pública, uma vez que os servidores de carreira são conhecedores da máquina estatal e resistem ou colaboram diante das mudanças de gestão. A negociação coletiva também se torna crucial diante da chamada “crise do Estado” e na expansão vertiginosa de novas modalidades institucionais de flexibilização, parceria e terceirização do serviço público (SANTOS e AMARANTE, 2010), pois essas novas formas de gestão incidem no interior do corpo do pessoal estatal (POULANTZAS, 1977).

Outro pressuposto é a concepção de que a gestão envolve a definição e implementação de “modelos de organização que possam responder aos desafios colocados pela sociedade” (DE TONI, 2005). Na administração pública, a concepção de gestão envolve o debate sobre os diferentes modelos de Estado e de seu papel na sociedade, bem como das continuidades e rupturas em relação à qualidade do serviço público e também das formas e condições de passagem das políticas de governo, limitadas a uma gestão para Políticas de

Estado, que são políticas institucionalizadas que ultrapassam os mandatos e, de forma geral, se consolidam tanto entre os gestores quanto entre a própria população.

Entende-se que são as pessoas que executam as leis, os projetos, programas, normas, diretrizes e realizam todo o trabalho que move a máquina pública e sem elas, nada funciona. São concursadas, permanecem durante décadas nos serviços, passam por vários gestores e projetos distintos, portanto conhecem bem de perto o funcionamento da estrutura.

Conforme Nogueira (2006, p. 7) há poucos estudos no Brasil que tratam da continuidade e da descontinuidade na gestão pública. Ainda são mais escassos estudos que tratam do papel dos servidores públicos e da negociação coletiva. O autor salienta que:

(1) o fenômeno da continuidade e da descontinuidade dificilmente acontece de forma pura, em seus extremos (completa continuidade ou descontinuidade). Ao longo do desenvolvimento de uma iniciativa ou organização, é comum que apareçam elementos de ambas as situações. Mesmo em casos de forte descontinuidade administrativa, as equipes ou organizações envolvidas parecem desenvolver mecanismos de continuidade;

(2) pesquisas iniciais com ações em nível municipal vêm chegando a resultados que questionam a predominância da descontinuidade administrativa em projetos, programas ou iniciativas públicas. Mesmo em casos de descontinuidade política (mudança de gestores), a continuidade administrativa se mostra muito mais presente do que se poderia supor. (NOGUEIRA, 2006, p. 15)

Tais elementos da continuidade e descontinuidade não são positivos ou negativos em si, dependem da correlação de forças, bem como da cultura organizacional. Interagem com os planos de governo e com a capacidade dos gestores em dialogar – e não apenas conversar – com o coletivo dos servidores.

A expressão 'continuidade e descontinuidade administrativa' refere-se aos dilemas, práticas e contradições que surgem na Administração Pública, Direta e Indireta, a cada mudança de governo e a cada troca de dirigentes. Como fenômeno, manifesta-se pelas consequências organizacionais de preencher um sem número de cargos de confiança, explícita ou implicitamente disponíveis para distribuição no interior das organizações públicas (SPINK, 1987, p. 57).

Diante da mudança de gestão podem ocorrer fenômenos descritos por Nogueira (2006?):

Frente às constantes trocas, as reações da equipe técnica, composta por um corpo estável, passam pela acomodação (obedece cegamente às ordens das novas direções), pelo niilismo (faz o mínimo necessário e questiona tudo) e pela "fuga criativa" (desenhando realidades alternativas e tentando colocá-las em prática de forma invisível na organização e com membros e instituições externas).

A questão da descontinuidade ou continuidade se liga com a cultura organizacional da instituição, mostrando como uma é influenciada pela outra. Nesse contexto, a negociação coletiva pode se transformar em uma cultura, capaz de estabelecer direitos, bem como de criar resistências à implementação de (novos) planos de governo.

#### **4 ESTUDO DE CASO – SISTEMA DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE DA PREFEITURA DE SÃO PAULO**

Para este estudo de caso, foram utilizadas fontes documentais e estudos sobre o SINP compreendendo a instalação do Sistema, as negociações e acordos celebrados entre o governo municipal e as entidades representativas dos servidores municipais de São Paulo. Demonstra-se como o SINP foi implantando em conjunto com outras medidas de gestão de pessoas (reestruturação da carreira, pagamento dos salários atrasados, recomposição salarial, melhoria das condições de trabalho e mediação de conflitos).

Esse convênio foi implantado com outras medidas de fortalecimento da gestão pública, dentre elas o aumento do controle social. A análise de tais características permite questionar em quais condições esse Sistema pode ser considerado como instrumento de gestão e de motivação no Serviço Público, neste caso, municipal.

A escolha do caso do SINP como objeto de estudo se deve ao fato desse convênio ter sido implementado no governo democrático-popular, desativado na gestão seguinte de José Serra (PSDB) e Gilberto Kassab (PSD) e, reativado na gestão 2013-2016, do Prefeito Fernando Haddad, caracterizando a continuidade e descontinuidade já discutida neste trabalho.

O Sistema de Negociação Permanente da Prefeitura de São Paulo (SINP), um convênio entre representantes do Poder Público Municipal e as Entidades Sindicais, sendo composto por uma Mesa Central de Negociação e Mesas Setoriais, instaladas nas Secretarias Municipais, e Mesas Locais ou Regionais, instaladas em unidades prestadoras de serviços. A bancada da Administração na Mesa Central é composta por representantes das Secretarias de Planejamento, Orçamento e Gestão, Educação, Saúde, Relações Governamentais e Governo, sendo coordenada pela Secretaria Municipal do Planejamento e Desenvolvimento (SEMPLA).

Segundo Nogueira (2005), o governo Marta Suplicy (2001-2004), retomou o caminho da democratização das relações de trabalho no setor público com a instalação do SINP, que incorpora a ideia do Contrato Coletivo de Trabalho no setor público, envolvendo secretarias municipais e mais de 150 mil servidores representados por mais de 30 sindicatos e entidades associativas. A mesa central de negociações não discute apenas sobre questões de remuneração e das condições de vida e trabalho dos servidores, mas também de avaliação de desempenho e de propostas para a melhoria dos serviços.

Conforme o Plano de Governo da gestão Marta Suplicy, a política de recursos humanos envolveu diversas medidas voltadas ao funcionalismo, como o pagamento de salários atrasados, reajustes salariais para recuperar perdas, contratação de novos servidores por meio de concurso público, reversão de desvios de função, além da redução de cargos de altos salários em empresas públicas (tais como Prodam, Anhembí e Emurb). Incluiu, ainda, o investimento em formação com a criação da Escola do Servidor Municipal em outubro de 2001 para a capacitação e desenvolvimento permanente dos servidores com o objetivo final de melhorar a qualidade da prestação de serviços à população. Cerca de 12 mil servidores de diversas secretarias e subprefeituras fizeram cursos da ESM, principalmente cursos de Excelência no Atendimento ao Cidadão, Tecnologia da Informação e Gestão de Equipes para Resultados. (SANTOS, 2008, p. 18)

A implementação do SINP trouxe diversos avanços mas após o término do mandato de Marta Suplicy o SINP foi desativado, sendo retomado na administração do prefeito Fernando Haddad como forma de demonstrar a vontade de manter a transparência e o diálogo aberto com as entidades representantes dos trabalhadores.

Essa descontinuidade entre as gestões causou dois problemas: o retrocesso das conquistas quanto aos direitos trabalhistas que vinham sendo construídas na mesa de negociação; o impedimento do passo seguinte que é o diálogo social, implicando na inclusão do servidor e sua valorização enquanto profissional e cidadão. Para chegar a esse segundo passo (um patamar mais elevado da negociação), seria necessário avançar no primeiro patamar que é a negociação trabalhista.

Com a ruptura do SINP, causada pela mudança de gestão, esse retrocesso foi de difícil recuperação. E isso se fez sentir na gestão Haddad, tanto do ponto de vista das relações de trabalho, da valorização profissional e também dos direitos trabalhistas. As dificuldades da atual gestão democrático-popular no município de São Paulo se deve tanto à ruptura entre as gestões (Marta Suplicy – Serra/Kassab – Haddad) como também da dificuldade e maior esforço da atual gestão em retomar os patamares que foram atingidos durante o Governo Marta Suplicy, quanto ao SINP.

Um fator que causa essa dificuldade de ter continuidade é o fato do Brasil não ter ratificado a Convenção 151 da OIT, de Negociação Coletiva no Serviço Público. Como os entes federados são autônomos, é critério destes regular as relações com os servidores, o que

dá margem a que sejam aplicadas nas negociações (conversações, até mesmo monólogos dos gestores para com os servidores), as concepções que cada gestor tenha no seu mandato.

Como consequência, ocorre o acirramento das negociações, desencadeando desde a crítica do SINDSEP à greve do SINPEEM (Professores municipais). Ou seja, as condições para uma efetiva negociação entre as partes se esgotam e os conflitos se aprofundam.

Tal situação é uma consequência da descontinuidade no processo de negociação instaurado pelo SINP, no município de São Paulo. Além de impedir o avanço da negociação coletiva enquanto uma forma de gestão e de motivação dos servidores, são minimizadas as possibilidades de uma nova qualidade política ser desenvolvida por meio do diálogo social. E esta condição negativa se amplia em diversos outros segmentos da sociedade, como no setor de transporte, nos serviços de saúde, gerando insatisfação não apenas aos servidores desmotivados mas também à própria gestão municipal.

## 5 METODOLOGIA

A partir do entendimento de Gil (2010), pode-se definir pesquisa como “... o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos.” O autor defende que a pesquisa deve ser utilizada quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema proposto pelo trabalho científico.

Para alcançar seus objetivos, esse trabalho se utilizará, em parte, da pesquisa exploratória, utilizada para realizar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa, ou seja, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado para torná-lo mais explícito (GIL, 2010) e, complementarmente, do estudo de caso, definido por Yin (1989) como uma estratégia de investigação que analisa e descreve um fenômeno dentro do seu contexto da vida real. Como procedimento técnico, o levantamento bibliográfico em fontes secundárias como livros, periódicos e artigos científicos, monografias, dissertações e teses se mostra eficiente.

A abordagem será qualitativa, visando construção da realidade, mas em um nível que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, situações, significados e outros (GODOY, 1995, p.58).

Para entender a complexidade de muitas situações, utilizou-se também neste trabalho a observação participante, estratégia na qual o pesquisador está inserido no contexto estudado tornando-se parte do universo investigado e com ele interagindo. Segundo Souza et al (2011, *apud* MINAYO; DESLANDES, 1998; e QUEIROZ et al, 2007), este método de coleta de dados possibilita a obtenção das informações durante a ocorrência do fenômeno e uma maior proximidade entre o pesquisador e o contexto pesquisado.

Dessa forma, a o levantamento bibliográfico, a observação participante e estudo de caso mostraram-se técnicas eficazes, complementares e úteis para subsidiar estudos que pretendam utilizar-se da abordagem qualitativa para compreensão científica dos fenômenos sociais da atualidade, como se propõe este trabalho.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na bibliografia pesquisada, observa-se uma distinção entre a negociação coletiva enquanto elemento do direito do trabalho e como aspecto do diálogo social (CARRASCO, 2007, DUFRESNE, 2011). No primeiro caso, os instrumentos de negociação, tais como as mesas, estão voltados à garantia de direitos trabalhistas e à melhoria das condições de trabalho, não objetivando conciliação entre as partes em conflito, como nas relações capital e trabalho. Na concepção de diálogo social, negociação objetiva a mediação e resolução de conflitos, em questões mais amplas da gestão pública, no intuito de “melhoria” do Estado, das políticas públicas ou da gestão. Nos períodos de transição, a negociação incide na motivação dos funcionários públicos, nas continuidades e rupturas entre os planos de governo.

A concepção de negociação coletiva como instrumento de gestão deve ser utilizada conforme proposta da Convenção 154 da OIT, referindo-se a todas as negociações entre empregador e empregados, para fixar as condições de trabalho ou emprego e regular as relações de trabalho entre as partes. Dessa forma, a perspectiva é do direito do trabalho. Quanto ao exercício do diálogo social, este se refere à mediação de conflitos, tratando de temas que vão além do direito do trabalho, envolvendo a participação da sociedade civil.

Portanto, são espaços diferenciados de negociação, podendo ser considerados instrumentos de gestão, desde que sejam combinados e não uma forma substituída pela outra. Especialmente nos momentos de transição entre as gestões, tal combinação contribui para negociar as rupturas e continuidades dos governos.

Observa-se que, na relação entre gestores e servidores públicos, na maioria das vezes não há preocupação por parte dos governantes em reconhecimento, valorização e evolução profissional. De modo geral, há pouca ênfase sobre a qualificação para o trabalho junto aos servidores públicos, o que produz efeitos práticos na administração de recursos humanos e na vida desses servidores. Por isso, principalmente em gestões democrático-populares devem ser privilegiados espaços de participação, de negociação e diálogo social.

A análise do SINP demonstra que a negociação coletiva pode se constituir um instrumento de gestão e de motivação dos servidores. Quanto mais profunda a capacidade do Estado em negociar e de dialogar com efetividade política, maior o grau de democratização da própria gestão e a conseqüente melhoria no acesso da população a serviços de qualidade.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da negociação coletiva e gestão na administração pública é muito atual e relevante, especialmente quando pensamos a relação entre o Partido dos Trabalhadores, a Sociedade e o Estado. O que se expressa na formulação “modo petista de governar”.

Na cultura e prática política brasileiras, ainda persistem práticas clientelistas e autoritárias, bem como subsiste uma visão dicotômica e de oposição entre gestão e funcionalismo público, entre Estado e Sociedade. Situamos o debate deste tema quanto às correlações de forças nas disputas de hegemonia, de concepção de Estado e de seu papel, sobretudo identificando os elementos que favorecem a construção e adoção de uma perspectiva da negociação coletiva como instrumento de gestão na administração pública.

A negociação coletiva se constitui como um instrumento de gestão pública, respeitando as relações de interdependência e de trabalho entre Estado e Servidores. Abre-se à participação da sociedade civil por meio do diálogo social, como preconizado na Convenção 151 e outras convenções da OIT.

A negociação coletiva corre um risco de se desvincular do debate do direito do trabalho. É preciso evidenciar as concepções e práticas em jogo, tendo em vista assegurar, junto com o direito ao trabalho dos Servidores, os direitos da população a serviços públicos universais e de qualidade como expressão dos direitos, propiciando transições negociadas entre as gestões.

Sobretudo nos governos democrático-populares é preciso evidenciar as concepções e práticas em jogo, tendo em vista assegurar, junto com o direito ao trabalho dos Servidores e sua valorização, os direitos da população a serviços públicos universais e de qualidade como expressão dos direitos, propiciando transições negociadas entre as gestões.

No caso estudado, ficou evidente que a descontinuidade entre as gestões provoca um retrocesso na motivação dos servidores e acirra os conflitos. Impede-se, com isso, que ocorram avanços tanto no campo do direito do trabalho (negociação coletiva) quanto na ampliação dessas possibilidades por meio do diálogo social, o que resulta, no caso do serviço público, melhorias significativas na garantia de direitos, bem como na democratização das relações de trabalho e da democratização do Estado e da Sociedade.

O debate da negociação coletiva no serviço público por ser muito recente é ainda extremamente insuficiente (URIARTE, 2001). Há diversos motivos, tais como: o fato de não haver uma cultura de negociação no serviço público; o despreparo dos gestores pra negociação; o fato das rupturas e descontinuidades a cada quatro anos com as eleições; o "medo" da negociação com os sindicatos. Outro conjunto de fatores está relacionado ao fato de que muitos gestores públicos não se vêem como empregadores, portanto com obrigações trabalhistas. Muitos gestores entendem ainda hoje que os "servidores" públicos são empregados da população e que portanto os mesmos têm por obrigação compreender que vem primeiro a necessidade da população e depois os "direitos trabalhistas". Da parte de muitos servidores que estão no serviços há anos, porém não têm a compreensão do que a sua área de atuação tem a ver com as demais áreas, qual a importância que tem para as políticas públicas, para o conjunto da sociedade e inclusive para ele mesmo e sua família, porque também não faz parte da cultura no serviço públicos minimamente qualificar esses servidores para uma atuação cidadã.

Fato concreto, é que no Brasil existe legislação sobre negociação coletiva para o setor privado e que essa negociação coletiva é concebida no direito do trabalho. No serviço público, embora o Brasil seja signatário da convenção 151 da OIT, não conseguimos regulamentar a negociação em Lei para que venha a ser balizada e aplicada. O que temos são algumas iniciativas como a do Ministério do Planejamento que diz respeito ao direito do trabalho para os servidores federais, outra é da prefeitura de São Paulo, o Sistema de Negociação Permanente.

Portanto são apontados quatro grandes desafios:

- 1) regulamentar a negociação coletiva no serviço público como um direito do trabalho;
- 2) que esta mesa seja um instrumento de gestão para a administração pública;
- 3) que seja um instrumento de democratização das relações e processo de trabalho no serviço público;
- 4) para as administrações de esquerda principalmente que a negociação consiga transcender o direito do trabalho e seja mais inclusiva, reconhecendo, valorizando e incorporando o saber empírico dos servidores, que conhecem principalmente na ponta as possibilidades, realidades, necessidades e prioridades dos serviços, que continuaram por

anos nos serviços, que os mesmos possam se apropriar dos programas, dos projetos de tal forma que dificilmente as "rupturas, descontinuidades" provocadas pelos períodos eleitorais com as mudanças de governo, possam vir atingir inclusive a qualidade do atendimento a ser oferecido à população.

Um outro dado que não se pode perder de vista é que esses trabalhadores no serviço público atuam geralmente por 20, 30 anos portanto precisam ser ganhos para um projeto de sociedade, para um projeto de cidadania. Esses trabalhadores podem ser grandes aliados de projetos de interesse da maioria da sociedade e podem ajudar muito na sua implantação, mas para isso eles precisam se sentir participantes e não meramente cumpridores de funções e muitas vezes “apertadores de parafusos”.

Portanto, o que temos é o início de uma construção de negociações coletivas no serviço público, com experiências tanto dos gestores quanto dos trabalhadores, dada a falta de cultura nesta área.

Mas o desafio se torna maior ainda, quando lidamos com políticas públicas, que é de interesse do conjunto da sociedade, que acaba ficando refém com influencia positiva ou não a cada quatro anos pelos resultados das urnas, pela interferência da conjuntura nacional e muitas vezes internacional, tanto econômica como social e que trazem consequências diretas e indiretas, imediatas ou não à administração pública como um todo; pela influência e/ou pressão do capital que tem grande interesse na condução dessas Políticas.

É preciso dar continuidade ao debate, aprofundando e possibilitando a elaboração de diretrizes para uma negociação nos serviços públicos que vá bem mais além da negociação como direito do trabalho, que é justa e precisa ser implantada e respeitada, mas dadas as características dos serviços públicos necessita ser bem mais ampla, democrática e inclusiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca e ROCHA, Henrique Martins. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados**. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010. Disponível em:[http://www.aedb.br/seget/artigos10/234\\_SEGeT\\_Fat\\_Organizacionais\\_c\\_autores.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf).

Acessado em 18 mai. 2014.

CARRASCO, Manuel Corrêa. **La negociación colectiva como fuente del derecho del trabajo**. Madrid: Universidad Carlos III, 1997.

CHEIBUB, Zairo B. **Negociação coletiva no setor público – experiências internacionais recentes por meio de análise da literatura**. Brasília : ENAP, 2004.

CRIVELLI, Ericson. Modelo corporativo no Brasil: ensaio para uma teoria da transição. São Paulo em Perspectiva, 11(3): 42-54, 1997.

BITTAR, Jorge . Governos estaduais: desafios e avanços : reflexões e relatos de experiências petistas. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2003. (Coleção Pensamento Petista).

BOBBIO, Norberto. **Ensaio escolhido** : história do pensamento político. Trad. Sérgio Bath. São Paulo: C.H. Cardim Editora, s.d..

BRUGUÉ, Quim. “Modernizar la administración desde la izquierda: burocracia, nueva gestión pública y administración deliberativa”. **Reforma y Democracia**. CLAD No. 29, Jun. 2004. Caracas.

DE TONI, Jackson. **Profissionalização da gestão pública e metodologia participativa**. X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005.

DINIZ, Eli. **O Pós Consenso de Washington: Globalização, Estado e desenvolvimento revisitados.** XXX Encontro Anual da ANPOCS. Mesa-Redonda 16-0 Desenvolvimento Revisitado. Caxambu: ANPOCS. outubro, 2006.

DUFRESNE, Anne e GERMAIN, Nicole Maggi. De la negociación colectiva al diálogo social: la transformación de las relaciones profesionales en la Unión Europea y Francia. **Revista de Ciencias Sociales.** DS. FCS. V. 24 N° 29, Diciembre 2011.

FUNDAÇÃO PERSEU ABRAMO. **Negociação no serviço público.** São Paulo: FPA, set. 2013. (Col. FPA Discute).

GHIONE, Hugo Barreto. Interlocutores y diálogo social o sindicatos y negociación? (uma pergunta y otras cuestiones sobre ética, derechos, y mundo del trabajo. Gaceta Laboral, v. 11, n. 1 Maracaibo, abr. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. Edição, São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas,** v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, Darcilene; BARBOSA e SILVA, Cláudio; SÓRIA, Leonardo. Condições e relações de trabalho no serviço público: o caso do governo Lula. **Rev. Sociol. Polít.,** Curitiba, v. 20, n. 42, p. 167-181, jun. 2012

MENDONÇA, Sergio Eduardo A. A experiência recente da negociação coletiva na administração pública no Brasil. **Foro Iberoamericano: Revitalización de la Administración Pública. Estrategias para la Implantación de la Carta Iberoamericana.** de la Función Pública. México D.F., México, 5 y 6 de mayo de 2005.

MOSELLI, Luiz Roberto. **A negociação coletiva como instrumento estratégico nas políticas de gestão de pessoas da administração pública federal na secretaria de recursos humanos.** Porto Alegre : UFRGS, 2010. (TCC, Especialização em Negociação Coletiva).

MPOG, Secretaria de Relações de Trabalho no Serviço Público. Rio Grande do Sul: Hartmann, 2012.

NOGUEIRA, Fernando Amaral. **Continuidade e descontinuidade administrativa em governos locais**: fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos. Fundação Getúlio Vargas, Dissertação de Mestrado, 2006. 139 p.

O' DONNEL , G. **Algunas reflexiones acerca la democracia, el Estado y sus múltiples caras**. Conferencia Plenaria en el XIII Congreso del CLAD, Buenos Aires, 2008.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO — OCDE. **Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública**. Brasília: ENAP, 1998.

PANTOJA, Maria Júlia, CAMÕES, Marizaura Reis de Souza e BERGUE, Sandro Trescastro **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília : ENAP, 2010.

PIMENTA, Carlos Cesar. Aspectos recentes da organização e das políticas de modernização da função administrativa pública federal. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro 28(2): 153-67, abr./jun. 1994.

POULANTZAS, N. **O Estado em Crise**. Rio de Janeiro: Graal, 1977.

RODRIGUES, Regiane Guedes. **A negociação coletiva no setor publico brasileiro como instrumento de gestão de conflitos e seus resultados**. Macapá: EAD UFRGS, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40323/000817593.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 mar 2014.

SANTOS, Nelson Rodrigues e AMARANTE, Paulo Duarte de Carvalho. **Gestão Pública e Relação Público Privado na Saúde**. Rio de Janeiro: CEBES, 2010.

SANTOS, Ubiratan de Paula (org.) **Governo Marta 2001-2004 Uma gestão comprometida com a igualdade social e o desenvolvimento da cidade**. São Paulo: julho 2008.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 43(2):347-69, Mar./Abr. 2009.

SPINK, Peter. Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. **Cadernos Fundap**. São Paulo : FUNDAP, ano 7, n. 13, p. 57-65, abr 1987.

SPINK, Peter; CLEMENTE, Roberta; KEPPKE, Rosane. Governo local: o mito da descentralização e as novas práticas de governança. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 61-69, jau/mar 1999.

\_\_\_\_\_. **Continuidade e descontinuidade administrativa**: uma análise de fatores que contribuem para a manutenção de programas, projetos e atividades públicas de êxito em governos locais brasileiros. São Paulo : EAESP/FGV/NPP, 2001. (Relatório de Pesquisa nº 60/2001). Disponível em: [http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData//GVPesquisa//P00213\\_1.pdf](http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData//GVPesquisa//P00213_1.pdf). Acesso em: 18 mai. 2013.

STOLL, Luciana Bullamah. **Negociação coletiva no setor público**. Franca: Unesp, 2006. Dissertação de Mestrado.

SOUZA, Jacqueline de; KANTORSKI, Luciane Prado; VILLAR LUIS, Margarita Antonia. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**. Salvador, v. 25, n. 2, p. 221-228, maio/ago. 2011.

URIARTE, Oscar Ermida. **Diálogo Social: teoria e prática**. Boletim CINTERFOR, n. 157. Montevideú: Cinterfor, 2001.