

**MESA ESTADUAL DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE –  
AVANÇOS E DESAFIOS NA RELAÇÃO GOVERNO  
E SERVIDORES**

Ângela Márcia Fernandes Araújo

**MESA ESTADUAL DE NEGOCIAÇÃO PERMANENTE – AVANÇOS E DESAFIOS NA  
RELAÇÃO GOVERNO E SERVIDORES**

Ângela Márcia Fernandes Araújo

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 FUNCIONAMENTO DA MESA.....	5
3 BALANÇO DE RESULTADOS.....	7
4 PRINCIPAIS DESAFIOS.....	9
5 CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	13
6 REFERÊNCIAS.....	14

## 1 INTRODUÇÃO

O Governo do Estado do Ceará na busca de democratizar as relações de trabalho, entre a administração e seus servidores, instituiu em junho de 2007, a Mesa Estadual de Negociação Permanente (MENP), atendendo a uma reivindicação histórica dos trabalhadores.

Trata-se de uma experiência inédita e inovadora no Estado, que cria um espaço permanente de negociação, onde sindicatos e governantes pactuam e gerenciam conflitos, construindo uma nova relação de trabalho, na busca da melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão e das condições de trabalho dos servidores.

Estabeleceu, dessa forma, um novo paradigma, à medida em que estimula e reconhece como fundamental a participação dos servidores na definição de políticas e nos processos decisórios que dizem respeito à vida funcional dos servidores, reforça a transparência administrativa e implanta mecanismos de controle social da função administrativa do Estado.

A MENP revela-se também como um instrumento de gestão estratégica capaz de interferir positivamente na eficiência e na qualidade dos serviços e ações prestados pelo Governo à sociedade, através de um processo sistematizado e permanente de negociação que administra os conflitos que são inerentes às relações de trabalho, evitando, sempre que possível, situações extremas decorrentes de greves e paralisações.

Promove a cultura da negociação, em especial da negociação coletiva de trabalho.

Segundo Luciana Bullamah Stoll "não se pode pensar em um sistema sindical e no direito de greve que não admita, antes, a negociação coletiva de trabalho, como decorrência lógica do direito à liberdade sindical, que deve ser exercida amplamente." (STOLL:2007:148).

Segundo DEMARI, a democratização das relações de trabalho contribui para a geração de novos padrões de compromisso no aparelho do Estado posto que "a valorização dos servidores, mediante a instituição de canais de comunicação que possibilitem a melhoria de suas condições de trabalho, contribui para a formação de um "espírito do serviço público" e de uma "moral profissional" da categoria, ambos

capazes de superar a apatia e indiferença que a vêm dominando nos últimos anos e contribuindo para o notório desmonte dos serviços públicos". (DEMARI:2007:14).

O uso do canal negocial permanente também estimula a atuação conjunta das entidades e fortalece a unidade sindical potencializando sua capacidade de mobilização. O interesse comum na consolidação desse canal, tanto da gestão quanto das entidades representativas dos servidores, abre a possibilidade de articulação e alinhamento das pautas sindical e da cidadania.

## 2 FUNCIONAMENTO DA MESA

A MENP foi instituída através da Lei No. 13.931, de 26 de julho de 2007 – e regulamentada através do Decreto No. 28.904, de 04 de outubro de 2007, com a finalidade de estabelecer um canal permanente de negociação entre o Governo do Estado e os Trabalhadores do Serviço Público representados pelas entidades de classe que compõem o Fórum Unificado das Associações e Sindicatos dos Servidores Públicos Estaduais do Ceará (FUASPEC).

Apresenta como objetivos:

- a) Melhorar continuamente o serviço público, como direito de cidadania e desenvolvimento sustentável;
- b) Melhorar a relação de trabalho entre Governo e Trabalhadores do Serviço Público;
- c) Contribuir para a melhoria do desempenho e a eficácia profissional dos quadros funcionais, resolutividade dos serviços prestados à população, assegurando a valorização e a capacitação profissional dos trabalhadores do Serviço Público do Estado;
- d) Buscar garantia de condições dignas de trabalho e a melhoria no relacionamento hierárquico nas instituições públicas;
- e) Promover a ética na prestação do serviço público.

Como instrumento legítimo de negociação e mediação baseia-se nos princípios básicos da transparência e ética, da valorização do servidor, da legalidade, da moralidade, da impessoalidade, finalidade ou indisponibilidade do interesse público, da participação, da publicidade, da liberdade sindical e da eficiência administrativa.

Na negociação e mediação são adotados como preceitos: o respeito recíproco, da boa fé, da honestidade de propósitos; a obrigatoriedade das partes em buscar a negociação; o direito de acesso à informação; a legitimidade de representação e a adoção de procedimentos democráticos.

A estrutura de funcionamento estabelece uma mesa central e as mesas setoriais conforme o número de secretarias do estado. A mesa central é constituída por 5 (cinco) membros efetivos, com mandatos de 01 (hum) ano e 5 (cinco) suplentes de cada bancada, com a competência para discutir, analisar e chegar ao

consenso sobre questões de interesses gerais e específicos, desde que não acordados nas setoriais. Cada bancada elege um coordenador.

Participam da bancada do governo, sob a coordenação da Secretaria do Planejamento e Gestão, dois representantes do Gabinete do Governador, e representantes da Procuradoria do Estado e da Secretaria da Fazenda.

A escolha dos representantes dos trabalhadores na Mesa Central ocorreu com a criação de um fórum unificado dos servidores públicos, que indicou os representantes das seguintes entidades: CUT (Central Única dos Trabalhadores), coordenador da bancada dos trabalhadores, o MOVA-SE (Movimentos dos Servidores), ASNUT (Associação dos Servidores do Núcleo de Tecnologia), APEOC (Associação dos Professores), SINTAF (Sindicato dos Fazendários).

Cabe às mesas setoriais discutir e pactuar sobre questões de interesse das secretarias que não impliquem em questões relativas a reajustes salariais e Planos de Cargos, Carreiras e Salários. Sua composição também é paritária obedecendo a mesma formação da Mesa Central, com representantes das bancada do governo e dos servidores.

A Mesa Central deve se reunir, ordinariamente, nas datas previstas no cronograma de reuniões e extraordinariamente, quando solicitada formalmente por um dos coordenadores de uma das partes, com pauta previamente acertada. Os trabalhos são conduzidos pelos Coordenadores auxiliados pelo Secretário Executivo.

Qualquer das partes pode apresentar reivindicações ou questões de interesse de suas representações à Mesa Central e cada bancada poderá contar com assessores para tratar de temas específicos.

Os assuntos tratados são registrados de forma sucinta em atas e, no caso das mesas setoriais, é obrigatório o envio das atas das reuniões à Secretaria Executiva da Mesa Central.

### 3 BALANÇO DE RESULTADOS

Funcionando desde outubro de 2007, são contabilizados os seguintes resultados:

- instituídas 11 mesas setoriais, vinculadas às secretarias: SEPLAG – Secretaria do Planejamento e Gestão, SRH – Secretaria de Recursos Hídricos, SSPDS – Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social, SEFAZ – Secretaria da Fazenda, SECITECE – Secretaria da Ciência e Tecnologia, SESA – Secretaria da Saúde, SECON – Secretaria da Controladoria, SDA – Secretaria do Desenvolvimento Agrário, STDS – Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social, SEDUC – Secretaria da Educação e SECULT – Secretaria da Cultura;
- em atendimento às demandas encaminhadas à Mesa Central foram realizados estudos e negociações da pauta de Reivindicações 2008 – Reajuste do Servidor, as revisões de PCCS – Planos de Cargos, Carreiras e Salário dos Policiais Civis, Delegados, Detran - Departamento de Trânsito, Fazendários e Agentes Penitenciários (não concluído);
- encontram-se em andamento os estudos técnicos e as negociações com os profissionais da saúde (não médicos), magistério (nova lei do piso de professores), Controladoria e Junta Comercial.

A Mesa Central realizou 16 reuniões ordinárias e 5 extraordinárias, no período.

Foram realizados também estudos técnicos e concluídas as negociações com os grupos ocupacionais de Médicos, Defensores Públicos e Procuradores. Vale destacar que nos casos citados acima o recebimento das demandas e as análises foram desenvolvidas pela equipe técnica de suporte da Secretaria, juntamente com as associações e sindicatos das categorias, sem passar pela Mesa Central, o que gerou descontentamento da bancada dos servidores.

Neste caso, ficou evidenciada a “força” das categorias que desenvolvem funções estratégicas e que costumavam negociar diretamente com o Governo.

Equilibrar essas forças com a visão do conjunto dos trabalhadores constitui-se num dos desafios que a Mesa Central deve enfrentar.



Outros temas postos em discussão foram: a operacionalização da unificação da Perícia Médica (civil e militar), a discussão sobre o Código de Ética do Servidor, o projeto para abordar o tema assédio moral no governo, a discussão do plano de Saúde do Servidor, a discussão sobre a crise econômica e o modelo de avaliação de desempenho proposto pelo Governo.

Já foram realizados cursos de negociação para os representantes do governo nas mesas setoriais e desenvolvido um sistema que apóia a elaboração dos estudos e orienta as tomadas de decisões.

## 4 PRINCIPAIS DESAFIOS

Trata-se de uma nova relação de trabalho, e, por isso, constitui-se num processo de aprendizagem contínuo. São inúmeros os desafios a serem enfrentados para consolidar a utilização desse espaço permanente de negociação, dentre eles:

### **a) Aprender a conviver com o processo novo de tratar as relações de trabalho entre Governo e Trabalhadores do Serviço Público**

Como já citado anteriormente, a MENP é um instrumento de gestão que pode ser usado para promover a revisão dos processos de realização de trabalho e suas condições, contribuir para o aumento da consciência de serviço público, estabelecer uma política efetiva de valorização do Servidor Público e implantar mecanismos que reflitam na melhoria do serviço público.

Administrar conflitos constitui-se numa das tarefas mais desafiadoras enfrentadas pelos gestores públicos. Segundo Douglas Gerson Braga,

Nunca é demais repetir que a eficiência administrativa está intimamente relacionada à capacidade de gerenciamento de conflitos de interesses, dentre os quais se situam os conflitos do trabalho. Posto de outra forma, **conflito não administrado transforma-se, com freqüência, em ineficiência e em confrontos.** (BRAGA:2007).

Gomes (2006) afirma que a obtenção do consenso em uma negociação é um problema complexo que envolve vários agentes, critérios, alternativas, interesses, pontos de vista conflitantes e grupos de pressão. Ainda de acordo com o autor, por se tratar de um processo dinâmico e, na maioria das vezes, mal estruturado, durante a negociação diversas dificuldades são apresentadas, exigindo competência e flexibilidade dos profissionais envolvidos.

Neste contexto, Mills (1993) aponta algumas habilidades: capacidade de preparação, objetivação, planejamento, comunicação, raciocínio, percepção, verificação e adaptação. Ampliando o já exposto, Kozicki (apud ROSSI, 2006) apresenta as seguintes habilidades que se apresentam em grandes negociadores: criatividade, versatilidade, motivação e habilidade para “manter-se afastado” (habilidades em não se envolver pessoalmente durante o processo).

Instituída a Mesa Central, o Governo determinou que as Secretarias criassem as mesas de negociação setoriais, em atendimento à legislação. Vale ressaltar a pressão que os servidores têm exercido para que as mesas setoriais sejam instituídas e que funcionem regularmente. Foram recebidas reclamações dos

sindicatos e associações acerca do cancelamento de reuniões das mesas setoriais em decorrência da ausência dos representantes da bancada do Governo. Este fato também é observado na Mesa Central. A presença da bancada dos servidores é maciça.

Em alguns casos, ficou evidenciada a dificuldade dos gestores nas relações de trabalho, em lidar com as diferentes formas de conflitos organizacionais, intrapessoais e interpessoais, a falta de conhecimento do processo e técnicas de negociação e a inexistência de sistemas eficazes de comunicação, como fatores que têm dificultado a condução das discussões das questões de interesse, tanto da gestão quanto dos servidores, principalmente nas mesas setoriais.

Dessa forma, registramos a necessidade de preparar os gestores no entendimento do novo momento e instrumentalizá-los com técnicas de negociação, como forma de profissionalizar o processo de negociação, desde a etapa de planejamento até o seu fechamento do acordo. O amadorismo, nesse caso, pode por em risco o sucesso de uma negociação e contribuir para a deflagração de uma paralisação das categorias, com prejuízos para a gestão.

Investir na capacitação dos gestores para o processo de negociação e entendimento dessa nova relação, constitui-se numa ação importante para a consolidação desse espaço.

**b) buscar soluções negociadas que levem em conta as limitações financeiras e legais do Estado, sem perder de vista as demandas apresentadas pelos servidores e o interesse público**

A análise dos vários Planos de Cargos e Salários existentes no Estado evidencia as distorções entre os diversos grupos ocupacionais. Enquanto categorias como a dos Fazendários, os Analistas de Gestão e Planejamento e Auditores, que desempenham funções estratégicas no Governo, possuem planos modernos, com avaliações de desempenho baseada em metas, remuneração variável e aceleradores de progressão funcional com base no desenvolvimento e capacitação, outras categorias apresentam o quadro oposto, com planos antigos, tabelas salariais distorcidas, sem instrumento de avaliação de desempenho e estímulos ao desenvolvimento. São problemas históricos que vêm se arrastando ao longo do tempo.

Com a abertura do espaço de negociação, foram encaminhados à Mesa Central 11 solicitações de revisão e implantação de planos de cargos e carreiras, e com eles a expectativa de que serão atendidos.

A partir da orientação da Mesa para início dos estudos referentes a uma categoria específica, é formado um grupo técnico com representantes das secretarias envolvidas e de membros da bancada dos servidores, com o objetivo de analisar a repercussão financeira da proposta encaminhada e de construir alternativas que se apresentem mais viáveis na visão do orçamento do Estado.

A estratégia de construir alternativas conjuntamente tem-se mostrado importante, à medida em que exige o compartilhamento e o nivelamento de informações, com transparência, o que contribui para a criação de um ambiente de respeito e confiança, ao mesmo tempo em que o grupo toma consciência dos impactos financeiros no orçamento do Estado decorrentes dos estudos realizados.

Porém, o desafio é construir uma agenda na Mesa Central, que defina e priorize as demandas que serão estudadas, considerando as limitações financeiras e as áreas prioritárias do Governo, a pressão das diversas categorias por melhorias salariais e o interesse público.

**c) incorporar às negociações e aos acordos celebrados na mesa, como contrapartida, compromissos claros e transparentes com a melhoria dos serviços públicos prestados à população;**

A bancada dos trabalhadores, em uma prática já arraigada, estabelece o foco das discussões nas melhorias salariais. O Governo, por outro lado, tem a expectativa de que os aumentos concedidos, considerados itens importantes na valorização dos servidores, reflitam na melhoria dos indicadores de desempenho do Governo e na prestação dos serviços à sociedade.

Além disso, existem categorias que resistem em vincular os ganhos financeiros à conquista de melhores indicadores de desempenho da área, rejeitando qualquer processo de avaliação de desempenho.

Um dos grandes desafios do Governo tem sido o de implantar a gestão por resultados. Na Mesa Central a bancada do Governo desenvolve esforços no sentido de comunicar e sensibilizar os servidores para uma cultura voltada a resultados. Como uma das estratégias, apresenta instrumentos que reconhecem financeiramente o esforço dos servidores no alcance das metas institucionais e

propõe um modelo de avaliação de desempenho, como mecanismo de progressão funcional, que contempla 3 eixos: competências, metas e critérios administrativos.

Esses assuntos já constam na pauta de discussão da Mesa Central.

**d) deslocar o foco da remuneração a partir da conscientização de que o processo de negociação pode e deve ser mais abrangente e estabelecer compromissos que ampliem o escopo da negociação incorporando também a “pauta” da Administração Pública Estadual, consolidar a transparência administrativa e o equilíbrio de interesses.**

Como citado anteriormente, historicamente nas negociações com os sindicatos predominam as questões econômicas, relativas a salários, não existindo a cultura de discutir questões gerais que impactem os serviços públicos e que avance em diferentes temas, tais como o desenvolvimento econômico do Estado, a gestão ambiental, a inclusão social, a valorização e a capacitação do servidor público.

Dessa forma, é necessário conscientizar os representantes das bancadas do governo e dos trabalhadores para a construção de uma pauta que insira a outros assuntos relevantes à vida funcional dos servidores e necessários à administração pública.

Num esforço de ampliar o escopo da negociação, encontram-se na Mesa Central assuntos que envolvem a discussão sobre o Plano de saúde, o projeto de assédio moral para o Estado, o cenário da crise econômica e o modelo de avaliação de desempenho.

**e) Melhoria dos instrumentos de suporte ao desenvolvimento dos estudos técnicos, nas etapas da negociação**

A complexidade e os impactos das decisões tomadas durante o processo de negociação, exige a construção de um sistema para apoiar a negociação nas várias etapas, que segundo Kersten e Noronha(1999) envolve a pré-negociação, condução da negociação e pós-negociação.

Independentemente da abordagem que se venha a adotar o importante é que se desenvolva uma metodologia que possa ser aplicada para qualquer tipo de negociação, que utilize um suporte tecnológico que contemple as várias etapas, a exemplo de sistemas baseados em conhecimento e de apoio à decisão.

Atualmente está sendo utilizado um sistema de apoio à decisão que contribuir para dar mais agilidade na criação das bases de dados e na realização dos estudos técnicos. Esta ferramenta deve evoluir para a inclusão de um módulo específico para simulações e estudos de cenários.

## **5 CONSIDERAÇÕES GERAIS**

A democratização das relações de trabalho que resulte em melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão e das condições de trabalho dos servidores, o uso de um espaço permanente de diálogo, a implantação de uma cultura da negociação, o alinhamento dos interesses dos servidores e da gestão, são experiências inovadoras, ricas em aprendizagem.

Instituir a Mesa de Negociação representou o marco dessa nova relação no Estado do Ceará. A sua consolidação depende da capacidade de alinhar e equilibrar os interesses das partes envolvidas, aumentar a consciência de serviço público, do reconhecimento da importância desse canal de diálogo e do amadurecimento dos seus representantes. É necessário que a MENP evolua para uma profissionalização, investindo na preparação dos gestores e representantes das entidades para o processo de negociação, na organização de grupos temáticos, na implantação de instrumentos de apoio à decisão e de comunicação, para que os resultados sejam alcançados.

## 6 REFERÊNCIAS

BRAGA, D. G. **Programa de Capacitação de Negociadores do SUS**: construindo o Sistema Nacional de Negociação Permanente do SUS – SiNNP – SUS. São Paulo: Internacional de Serviços Públicos, ISP – Brasil, 2007.

CRUZ, E. **Saudações a quem tem coragem: dez experiências de negociação sindical no setor público**. São Paulo: Internacional de Serviços Públicos, ISP – Brasil, 2001.

DEMARI, M. **Negociação coletiva no serviço público**. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.

GOMES, C. F. S. **Modelagem analítica aplicada à negociação e decisão em grupo**. *Pesqui. Oper.*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010174382006000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010174382006000300006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 7 abr. 2008.

KAUFMANN, A. **A ciência da tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

LEAL, R. G. **Direitos humanos no Brasil**: desafios à democracia. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1997.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. de. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Atlas, 1997.

MILLS, H. A. **Negociação**: a arte de vencer. São Paulo: Makron Books, 1993.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Curso de graduação em administração à distância**: Processo Decisório. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

FERREIRA, D. P.; RIBEIRO, I. P.; ALVES, C. M. A. **Negociação coletiva de trabalho no serviço público brasileiro**. XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008.

STOLL, L. B. **Negociação coletiva no setor público**. São Paulo: Ltr, 2007.

STRECK, L. L.; MORAIS, J. L. B. de. **Ciência política e teoria geral do Estado**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001.

---

#### **AUTORIA**

**Ângela Márcia Fernandes Araújo** – formada em administração de empresas pela Universidade Estadual do Ceará e informática pela Universidade Federal do Ceará. Empregada da Companhia de Água e Esgoto do Ceará e atualmente coordenadora de gestão de pessoas da Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará e secretária executiva da mesa estadual de negociação permanente. Telefones: (085) 3101.3840 / 3101.3853. Fax: (085) 3101.3853.

Endereços eletrônicos: [angela@seplag.ce.gov.br](mailto:angela@seplag.ce.gov.br)  
[angelamarciaf@uol.com.br](mailto:angelamarciaf@uol.com.br)