COMO A NEGOCIAÇÃO DA REDUÇÃO DA CARGA HORÁRIA DOS SERVIDORES DO IFSP PODERIA CONTRIBUIR PARA RESULTADOS MAIS EFICIENTES DE TRABALHO?

Ana Paula Santos de Figueiredo*

Resumo: O presente artigo, feito em Estudo de Caso, com abordagem qualitativa, que teve como objetivo principal explorar argumentos pautados na eficácia e na eficiência para se negociar internamente a redução da carga horária no Instituto Federal de São Paulo. Por objetivos específicos tem-se: estabelecer a correlação entre maior eficácia e eficiência nas relações de trabalho e a redução da carga horária de trabalho e entender a contribuição do processo de negociação coletiva para a diminuição da carga horária do IFSP. Para tanto foi feito um levantamento bibliográfico a respeito dos termos propostos como objetivos de pesquisa, dando principal atenção para a transposição da metodologia aplicada nas negociações coletivas para uma possível criação de uma mesa de negociação interna no IFSP, além de uma pesquisa de campo feita com 10 servidores técnico-administrativos do IFSP, delimitando-se ao campus Caraguatatuba. Constatou-se que a maioria é a favor e acredita que a negociação coletiva é um meio eficaz para se obter resultados pertinentes para todas as partes envolvidas no processo, a grande parte dos servidores desconhece as especificidades da negociação coletiva no setor público, mas ainda assim puderam levantar fortes argumentos que seriam importantes para que o processo de negociação fosse bem sucedido caso fosse aplicado internamente no IFSP.

Palavras-chave: Redução de Carga Horária. Eficiência e Eficácia. Negociação.

*Graduada em Comunicação Social (habilitação em jornalismo) pela Universidade de Taubaté. Pós-graduanda em Negociação Coletiva pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA/UFRGS). Assistente em Administração do Campus Caraguatatuba do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP.. E-mail: ana.figueiredo@cefetsp.br

Artigo submetido em outubro de 2010.

1 INTRODUÇÃO

O estudo tem como objetivo principal explorar argumentos pautados na eficácia e na eficiência para se negociar internamente a redução da carga horária no Instituto Federal de São Paulo.

A negociação coletiva, segundo Pinto (*apud* Kilian, 2003, p. 16) é um complexo de entendimentos entre partes representadas com o intuito em se estabelecer condições gerais de trabalho com a finalidade de regular relações ou solucionar problemas que estejam atrapalhando a execução das atividades prestadas, já a negociação caracteriza-se, de acordo com Misoczky (2010, p. 7), como a busca de acordos entre as partes, que podem ser comerciais ou não. A negociação aplica-se como ferramenta gerencial, e tem o intuito de solucionar questões internas de uma determinada instituição.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP) é um órgão público federal, vinculado ao Ministério da Educação, composto por 11 *campi* e mais 16 em processo de implantação. Segundo o relatório de gestão do IFSP do ano 2009, o quadro de técnico-administrativos de todos os *campi* totalizava 433 servidores, atuantes nas mais diversas Coordenadorias e Gerências, em regime de 40 horas semanais. (IFSP, 2009)

O Decreto nº 4.836, de 9 de setembro de 2003, prevê a diminuição da carga horária para instituições federais que realizem atividades contínuas de atendimento ao público em período igual ou superior a doze horas.

Apesar do período de aulas, em alguns *campi* como o de Caraguatatuba, não ser superior a 12 horas – as aulas são ministradas nos períodos da tarde, a partir das 13h00 e noite, com término às 22h35 – o atendimento aos alunos ocorre das 9h00 às 22h00, superando 12 horas.

A diminuição da carga horária de trabalho de 40 horas para 30 horas semanais, sem perdas salariais já é uma realidade dentro de alguns Institutos Federais espalhados pelo Brasil, como o de Espírito Santo. Porém no estado de São

Paulo a negociação ainda está sendo realizada entre o sindicato da classe, o SINASEFE/SP- Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica, Seção de São Paulo - e a Reitoria da Instituição.

Apesar de ainda estarmos engatinhando no que se refere à Negociação Coletiva, percebemos o quão importante ela se torna no ambiente de trabalho na administração pública. Várias questões podem ser colocadas em pauta para que se chegue a um acordo, o que acaba conferindo maior eficiência e eficácia aos resultados do trabalho. Seus métodos podem ser transpostos para negociações internas quando não há a necessidade de realizarem acordos coletivos.

O atendimento ao público é um serviço desgastante e a redução da jornada de trabalho traz vários benefícios para o funcionário. Segundo Uchoa [2008], com a redução "Poderemos dedicar mais horas à educação (nossa e de nossos filhos). Poderemos praticar mais esportes e cuidar não apenas de nossas mentes, mas, também, de nossos corpos – *mens sana in corpore sano".* Esta questão da educação acabaria refletindo na própria eficiência dos trabalhadores em seus locais de trabalho, já que, com tempo livre poderiam investir em sua qualificação profissional.

É fato que com esta diminuição, aumentariam os gastos públicos com pessoal e realização de novos concursos públicos para preenchimento de vagas, porém além de proporcionar um maior tempo livre para o servidor, a diminuição da carga horária criaria novos postos de trabalho, aumentando o quadro de funcionários, o qual se encontra, atualmente ainda defasado.

A questão da abertura de postos de trabalho, numa forma de combate ao desemprego tem dado certo com a redução da jornada de trabalho em alguns países "A França, em especial, por meio da "Lei das 5 horas", tem registrado seus melhores índices de combate ao desemprego desde o início dos anos 90 [...]" (SOUZA, 2008).

Por objetivos específicos, o trabalho apresenta:

a) Estabelecer a correlação entre maior eficácia e eficiência nas relações de trabalho e a redução da carga horária de trabalho;

b) Entender a contribuição do processo de negociação coletiva para a redução da carga horária do IFSP.

A primeira parte do artigo, referencial teórico, aborda sobre os conceitos de eficácia e eficiência e sua importância para o desenvolvimento do trabalho dos servidores na esfera pública.

Faz-se necessário, também, explanar sobre os conceitos de negociação coletiva, entendendo suas especificidades na esfera pública. A partir dessa visão sobre negociação coletiva no setor público, que é realizada entre sindicatos e governo, podemos transpô-la para o plano gerencial, sendo utilizada como ferramenta de gestão, no intuito de conferir melhores resultados em determinadas instituições, assim é abordada a correlação entre os termos de negociação, eficiência e eficácia.

Ainda no referencial teórico encontramos, uma explanação sobre o conceito da flexibilização e o seu sentido positivo e de sua necessidade nas atuais relações de trabalho. No tocante à diminuição de carga horária, há uma breve apresentação do modelo francês das “5 horas” e também é colocada a importância da realização de estudos para que a redução seja implantada devido às particularidades de cada instituição.

Em seguida, apresentam-se os procedimentos. A metodologia empregada é o estudo de caso qualitativo, já que se trata de algo novo e pouco discutido dentro do campo de pesquisa – o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Na terceira parte é apresentada a pesquisa propriamente dita. Como parte da pesquisa de campo, encontramos o capítulo que aborda sobre a redução de carga horária e suas implicações no IFSP, feito a partir de questionários aplicados em 10 servidores técnico-administrativos, levantando o entendimento destes sobre os termos de eficácia, eficiência e negociação coletiva para a redução da carga horária de trabalho e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 OS CONCEITOS DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Apesar de possuírem significados distintos, os conceitos de eficiência e eficácia estão intrinsecamente ligados. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, conseguimos perceber já o princípio da eficiência sendo tratado e a Nova Administração, implantada em 1995 através da Reforma do Aparelho do Estado também traz à tona a questão do agir eficaz dos gestores.

2.1 DEFINIÇÕES DO CONCEITO DE EFICIÊNCIA

A Constituição Federal de 1988, a sétima desde a independência deu uma maior efetividade aos direitos fundamentais, por isto ficou conhecida como 'Constituição Cidadã'. Contudo, o Princípio da Eficiência em sua redação só foi incluído na emenda constitucional nº 19 de 1998, conhecida como "Reforma Administrativa".

O caput do artigo 37 da carta magna brasileira traz a seguinte redação:

> Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...] (BRASIL,1988).

A eficiência é entendida como fazer mais com menos, buscando maiores benefícios com menores custos para a máquina pública, tratando, então, de um dever da boa administração.

Porém o que devemos entender, como colocado por Modesto (2000) é que o princípio da eficiência, por si somente, não é auto-suficiente, ele está atrelado aos demais princípios. O autor ainda expõe que este princípio é pluridimensional, ou seja, "não deve ser reduzido à mera economicidade no uso dos recursos públicos". (MODESTO, 2000).

O autor, ainda na crítica ao princípio do direito administrativo, cita que sua imposição, fazendo com que o administrador público aja de maneira eficiente, do ponto de vista jurídico, traz a tona duas dimensões de atividades administrativas que ele classifica como indissociáveis, sendo uma a dimensão da racionalidade e otimização do uso dos meios, esta primeira, totalmente associada com a definição do "fazer mais com menos", já a segunda trata-se da dimensão da satisfatoriedade dos resultados da atividade administrativa pública.

A eficiência, não pode ser vista somente como otimização de recursos e diminuição de gastos, ela tem a ver também com o saber agir para que haja, de fato, um sentimento de satisfação e dever bem cumprido.

Para ele, a implicação da obrigação da atuação eficiente ainda traz três pontos: o da ação idônea (eficaz); da ação econômica (otimizada) e também ação satisfatória (dotada de qualidade).

Outro autor, Hely Lopes Meirelles, aborda sobre o dever de eficiência "(...) é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional" (1978:77).

A eficiência, por tanto trata-se de um conceito quantitativo quanto qualitativo, o primeiro pelo entender administrativo, de fazer mais com menos recursos e o segundo pelo serviço conseguir atender de maneira satisfatória a população que dele necessita.

> A eficiência funcional é, pois, considerada em sentido amplo, abrangendo não só a produtividade do exercente do cargo ou da função, como a perfeição do trabalho e sua adequação técnica aos fins visados pela Administração, para o que se avaliam os resultados, confrontam-se os desempenhos, e aperfeiçoa-se o pessoal através de seleção e treinamento. (MEIRELLES, 1978, p. 77).

Podemos ver que eficiência, para os dois autores é um conceito pluridimensional, onde há importância em ser uma ação dotada de qualidade, o que ocorre no serviço público quando há investimento no agente de trabalho, através de cursos de capacitação continuada e outras formações.

Ainda para Modesto (2000), apesar da Constituição Federal de 88 ter contemplado o princípio da eficiência, este merece receber novas forças, nas palavras do autor, ser "revigorado" atentando-se ao fato das especificidades do setor público, não podendo, este princípio ver visto somente aos olhos do direito privado, onde o lucro é visado nestas empresas.

> No direito público, mudam a natureza dos resultados pretendidos e a forma de realização da atividade, mas a necessidade de otimização ou obtenção da excelência no desempenho da atividade continua a ser um valor fundamental e um requisito da validade jurídica da atuação administrativa. (MODESTO, 2000, p. 114).

2.2 DEFINIÇÕES DO CONCEITO DE EFICÁCIA

Para Guerreiro Ramos (1966), a eficácia tem a finalidade de garantir elevados níveis de produtividade, mas sempre visando atitudes positivas em relação à empresa, por parte dos trabalhadores, dos clientes e do público. O autor ainda aborda que a eficácia procura "(...) atender o imperativo de corrigir os inconvenientes do termo de eficiência que caracterizou uma fase da teoria administrativa, hoje superada." Esta fase retratou o período taylorista, o "modelo da máquina", focado na maximização da produtividade, deixando de lado a motivação dos funcionários.

> A chamada 'organização científica do trabalho', representada por Taylor e seus seguidores, refletia um estado da sociedade global nos EUA, no fim do século passado e no princípio deste século, em que as relações entre o patronato e o operariado não primavam pela qualidade democrática. Atualmente, a ideia de que a empresa é também um serviço à coletividade e, de que, portanto, os seus objetivos transcendem o de mera maximização dos lucros, ganha força de traço saliente da ideologia patronal dos EUA e em toda a parte. (GUERREIRO RAMOS, 1966, p. 21)

É esperado, na administração pública que seus funcionários ajam baseados também, no princípio da eficiência, ora, esta apesar de se diferir em alguns aspectos, está intrinsecamente ligada à eficácia e ao agir eficaz, já que este se trata de obter resultados positivos.

A implantação da Nova Administração, que surgiu com a Reforma do Aparelho do Estado em 1995, trouxe à tona a questão do agir eficaz dos gestores públicos. Percebemos que o conceito da eficácia, o de produzir melhores resultados é benéfico, porém há de se levar em consideração as especificidades do setor público, já que a administração pública lida diretamente com o interesse público. Neste sentido, o da busca pela qualidade dos serviços prestados, do agir eficaz e eficiente, a negociação coletiva entra como uma aliada, já que busca solucionar conflitos e regular relações que, porventura estejam atrapalhando o andamento normal do serviço prestado.

3 A NEGOCIAÇÃO COLETIVA E SUAS ESPECIFICIDADES NO SETOR PÚBLICO: MODELOS PIONEIROS

Para Misoczky (2010, p. 7) a negociação coletiva é realizada, através de trocas de informações, com o intuito de se estabelecer acordos ou convenções coletivas, as quais regulam situações futuras através de normas jurídicas.

A negociação coletiva, apesar de não ter sido contemplada na Constituição Brasileira de 1988, faz parte de um tripé de relações de trabalho - direito a livre sindicalização - direito de greve. Estes últimos abordados na Carta Magna Brasileira.

No Brasil deparamo-nos com uma legislação específica que recorre à negociação em contrapartida ao direito de greve, devendo ser um meio utilizado antes da total paralisação. O Art. 3º da Lei nº 7.783, de 28 de junho de 1989, que dispõe sobre o direito de greve, define as atividades essenciais e dá outras providências “Art. 3. Frustrada a negociação ou verificada a impossibilidade de recursos via arbitral, é facultada a cessação coletiva do trabalho” (BRASIL, 1989). Neste texto deparamo-nos com a palavra “negociação” ao invés da “negociação coletiva”.

No entanto no artigo 7º da Constituição Federal, reconhece as convenções e acordos coletivos aos trabalhadores urbanos e rurais, no entanto no caso dos

servidores públicos e seus direitos sociais, que são tratados no artigo 39, não há menção alguma sobre estes reconhecimentos dados aos trabalhadores da esfera privada, visto ainda que a redação dos parágrafos do artigo 39 foi somente dada com a Emenda Constitucional de 1998.

Infelizmente a falta de clareza dos textos constitucionais no que se referem aos funcionários da administração direta ainda faz com que a negociação coletiva ocorra de forma muito tímida, haja vista que a negociação coletiva só começou a caminhar, de fato, com a implantação desta Constituição, ou seja, tardiamente.

Para Stoll (2007, p. 83?) "O direito a negociação coletiva seria uma extensão do direito à sindicalização conferido aos servidores públicos, pois a negociação coletiva significa a própria consagração do direito à sindicalização". Ou seja, uma estaria atrelada a outra, já que o próprio papel do sindicato é o de manter um diálogo com o empregador, buscado soluções para os impasses em mesas de negociação.

Porém a falta de uma abordagem explícita não é motivo para que não ocorra este direito entre os servidores públicos, já que estes já detêm o direito a livre sindicalização e o direito de greve.

Ainda abordando a ideia da sindicalização, Kilian (2003, p. 18) ainda aponta que "é necessária a existência de um sindicalismo forte que represente, efetivamente, o interesse dos trabalhadores e tenha capacidade para negociar com os empregados em condições de igualdade". De fato, uma legislação específica para negociação coletiva se faz extremamente necessária, principalmente tratando-se da esfera pública em que o empregador é o próprio Estado, além disso, a falta de uma abordagem explícita na Constituição Federal pode afetar a legitimidade dos acordos.

Mesmo com estes impasses, a nova Constituição abre espaço para mesas de negociação e mesmo carecendo de um marco legal, algumas organizações públicas já buscam meios para negociar coletivamente, como foi o caso do pioneirismo da mesa do SUS (Sistema Único de Saúde).

De acordo com Lopes (2009, p. 11), a negociação coletiva somente entrou em pauta no final da década de 1980. Esta luta para a redemocratização das relações

de trabalho teve como atores principais os funcionários da saúde e representantes ligados ao movimento sindical “os quais formularam e conseguiram implantar a primeira experiência sistematizada e acordada de um Sistema de Negociação Permanente [...] congruente com as exigências do Direito Administrativo”.

O Sistema Nacional de Negociação Permanente do SUS – SiNNP-SUS foi um grande precursor na medida em que apresentou razões para sua implementação tanto por parte dos governantes e gestores públicos, das entidades sindicais e também para o interesse público. Neste último, um dos pontos apresentados por Lopes foi a de que “Os Sistemas de Negociação Permanente ajudam a consolidar uma concepção de Estado Democrático, participativo, atuante, eficiente e eficaz quanto ao seu papel de garantidor dos direitos essenciais ao exercício pleno da cidadania”.

No que se trata de benefícios para o servidor público podemos destacar o Sistema Permanente de Negociação Coletiva de Trabalho no Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público Estadual – IAMSPE, que trouxe, dentre outras conquistas importantes a redução da jornada de trabalho de 7 para 6 horas diárias.

Outro sistema pioneiro de negociação coletiva que podemos encontrar no que se refere à esfera pública foi o Sistema de Negociação Permanente da prefeitura municipal de São Paulo - SINP.

> Teve, pois, a preocupação de combinar interesses e objetivos corporativos com interesses e objetivos dos usuários, manifestados na defesa da qualidade e eficiência dos serviços públicos municipais, em benefício da consecução das finalidades administrativas. (LOPES, 2009, p. 24).

Como nos outros sistemas apresentados, o SINP também colocou a frente como atores principais do processo de negociação coletiva no âmbito público, representantes do governo, representantes sindicais e representantes da sociedade.

Para finalizar, a criação da Mesa Nacional de Negociação Permanente - MNNP também trouxe importantes avanços na busca de um Estado Democrático efetivo. A MNNP foi instituída em 2003, através de um protocolo formal entre o

Governo Federal e as entidades representativas dos servidores públicos civis da União. Na justificativa de seu protocolo, encontramos:

> Uma premissa deve servir de paradigma para os novos padrões de relações institucionais que a Administração Pública Federal inaugura com as organizações de classe dos servidores públicos por meio do presente ato: o reconhecimento de que a democratização das relações de trabalho, tanto no setor público como no privado, constitui verdadeiro pressuposto para a democratização do Estado, para o aprofundamento da democracia e para a garantia do exercício pleno de direitos de cidadania em nosso país. (BRASIL, 2003).

A MNNP se apóia em princípios e garantias constitucionais, como a da legalidade; da moralidade; da impessoalidade, finalidade ou indisponibilidade do interesse público; da participação; da publicidade; da liberdade sindical e da qualidade dos serviços, esta última ligada pelos preceitos constitucionais da eficiência.

A Mesa Nacional de Negociação Permanente, composta pela bancada governamental e pela bancada sindical, traz em seu Regimento Institucional, que implementa seu protocolo institucional, as entidades e órgãos representativos que podem participar da mesa e também abre espaço para que as instituições que ainda não possuem seu próprio sistema de negociação venham a poder adotá-lo:

> Cláusula Terceira. Constituem objetivos e finalidades da MNNP:
>
> 1)Instituir metodologias de tratamento para os conflitos e as demandas decorrentes das relações funcionais e de trabalho no âmbito da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, de caráter permanente, buscando alcançar soluções negociadas para os interesses manifestados por cada uma das partes, até que venham a instituir um Sistema de Negociação Permanente" (BRASIL,[2003?],p.2)

A negociação coletiva, como apresentado anteriormente, tem o intuito de regular relações e solucionar conflitos que possam estar atrapalhando o andamento dos serviços, para tanto deve estar embasada em princípios e garantias como os

expostos acima. No setor público ela é realizada entre a bancada do governo e a bancada sindical, representante dos servidores e procura firmar acordos que devem ser cumpridos.

O que ocorre no IFSP é que o dirigente máximo, de acordo com o Decreto nº 4.836 de 9 de setembro de 2003, que pode ou não deferir a diminuição da carga horária de acordo com a lei prevista, é a própria reitoria. Os institutos federais apesar de fazerem parte da rede nacional de educação profissional, possuem autonomia em cada estado.

> Art.3º Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo para refeições." (BRASIL, 2003)

Sendo assim, através da metodologia aplicada nas negociações coletivas, é possível serem criadas mesas de negociações internas que tratem assuntos particulares em cada órgão, quando não é necessária a solicitação à bancada governamental. Os mesmos princípios e garantias constitucionais aplicados para a implantação das mesas de negociação coletiva, como da legalidade; da moralidade; da impessoalidade, finalidade ou indisponibilidade do interesse público; da participação; da publicidade; da liberdade sindical e da qualidade dos serviços poderiam ser utilizados para criação de mesas de negociação permanente em cada órgão, assim poderiam resolver os conflitos internos de maneira eficaz. Nessa transposição, a da utilização da metodologia da negociação coletiva para as negociações internas, a bancada governamental passa a ser a pessoa do gestor da instituição.

A sua adoção como prática ou ferramenta gerencial contribuiria para aprimorar as práticas internas. A própria instituição de sistemas de negociação permanente, sejam eles de negociação coletiva ou negociação interna já faz com que se desenvolva uma cultura de negociação entre as instituições, vistas ao Estado

Democrático de Direito, promovendo o diálogo, solucionando conflitos e melhorando a qualidade dos serviços prestados.

Os conceitos de negociação, eficiência e eficácia devem estar atrelados, pois um leva aos outros.

4 A CORRELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS DE NEGOCIAÇÃO, EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

A crença de que o mercado é triunfante, pelos neoliberais, está trazendo consigo a idéia de que o setor público deveria começar a trabalhar sobre os moldes do mercado, visando à maior eficiência e a diminuição de gastos, problema comum que os Estados enfrentam. Mintzberg (1998) aponta que favorecimento do setor privado sobre o setor público é benéfico para a sociedade, apontando que deve haver um equilíbrio entre público e privado e não simplesmente adotar a idéia de que a lógica do mercado é a melhor para a humanidade.

O novo modelo de administração brasileira traz no seu cerne os conceitos da eficácia e eficiência dos trabalhos prestados, na medida em que se buscou implantar um modelo baseado na produção de resultados. A Nova Administração Pública apresentou reformas baseadas em críticas ao antigo modelo, principalmente no que se referia a burocracia, vista como uma forma ineficaz de administração, e apresentando como provável “cura” uma endoprivatização, implantando procedimentos do setor privado para o setor público.

Há de se levar em consideração que estas fórmulas adotadas para a criação deste novo modelo de administração surgiram de países onde a realidade é totalmente diferente da nossa, como coloca Bursztyn (1998, p.143) "cada caso tem suas particularidades e idiossincrasias".

O Princípio da Eficiência foi introduzido na Constituição Federal como uma forma de combate a ineficiência do Estado Provedor (DEMARI, 2007 *apud* MISOCZKY, 2009, p. 35).

O modelo de nova administração, baseado nos conceitos da eficácia e eficiência da máquina pública marca a passagem do Estado Provedor para o Estado Social, baseado na democracia.

> Se o conceito de Estado Social é indissociável do regime democrático material pode-se inferir que os processos de negociação coletiva podem trazer acréscimos qualitativos para os serviços públicos [...] Mais que isto, a compreensão da relação entre a participação dos servidores nas suas determinações de trabalho, com reconhecimento e prática do seu direito a negociação coletiva, e o princípio da eficiência (considerado como elemento de fortalecimento do Estado Democrático de Direito e não como cópia da lógica de operação das organizações do mercado), envolve a análise de temas relativos ao que alguns chamam de espírito do serviço público, outros de moral profissional dos servidores [...] (MISOCZKY, 2009, p. 36).

O exercício da democracia encontra-se principalmente na possibilidade de se dialogar, para tanto a negociação faz-se extremamente necessária para que exista uma maior participação dos funcionários, resultando em uma melhora significativa tanto das relações de trabalho quanto dos serviços prestados a população, levando-se em consideração que, além de funcionário do Estado, o funcionário público também tem seu papel de cidadão.

A MNNP traz também em seu protocolo os princípios e garantias constitucionais nas quais se baseia. Neste contexto, da correlação entre negociação, eficácia e eficiência, encontra-se respaldo no princípio da qualidade dos serviços[1], já quanto ao interesse público, especificidade do setor público, encontra-se os princípios da impessoalidade, finalidade ou indisponibilidade do interesse público[2] e da participação[3] (BRASIL, 2003).

1onde é incumbido à administração pública o preceito constitucional da eficiência

2 visa somente a prática de atos de acordo com o interesse público, com fins previstos em lei.

3 fundamental ao Estado Democrático de Direito, que assegura a participação da sociedade sobre os atos de governo

5 A FLEXIBILIZAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Acerca da flexibilidade em ambientes de trabalho, Chiavenato (2008, p. 52) diz que esta é uma "condição indispensável da mudança e deve ser sempre estimulada".

Para Boyer (apud BASTOS, 1995, p.267), cinco princípios dão suporte às diferentes formas de flexibilidade, sendo estes, o da organização da produção, a da hierarquia de qualificações, a da formação dos salários, a da cobertura social e, por fim, a da mobilidade dos trabalhadores, este último definido pela possibilidade de alterar o emprego ou a jornada de trabalho.

Há de se frisar, que existem as particularidades entre o setor privado, onde a lógica do capitalismo em maximização dos lucros é dominante. Em Baldi (2009, p. 70), pode-se perceber que para a adoção "de uma flexibilização da política e gestão de pessoal, faz-se necessário uma precisão das medidas adotadas", agindo de acordo com as particularidades do setor público, através de pesquisas e estudos.

Já no tocante a modelos de flexibilização, no sentido da redução de carga horária encontramos na França um grande avanço com a promulgação da 'Lei das 5 horas' em 1998, que entrou em vigor em 2001. A redução da carga aumentou investimentos em outras áreas econômicas além de diminuir o desemprego daquele país.

> É bom salientar que, depois de prognósticos sinistros da área patronal, a França, ao aplicar as medidas de redução generalizada da jornada de trabalho, viveu não só forte redução do desemprego, mas também a dinamização econômica, já que abriu espaço de expansão para novos setores econômicos ligados ao lazer, cultura e outros. É importante salientar também que se trata de uma medida global de reorganização do trabalho que casa perfeitamente com as necessidades de evolução do perfil de produção da sociedade moderna. (DOWBOR, 2001, p. 94-5)

Para que de fato, uma redução de carga horária seja adotada através de um processo de negociação coletiva mais uma vez reitera-se a ideia de que estudos sejam feitos sobre as prováveis implicações que esta atitude acarretaria. Como Pastore (2009, p. 9) aponta “Para ter maior precisão, o estudo da jornada de trabalho requer dados informados pelas empresas, como os do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados) e da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais)”. Ainda segundo o autor os dados do CAGED apontam jornada média efetivamente trabalhada, no setor público, em 2007, 35,2 horas e que os resultados da RAIS ficaram muito próximos aos do CAGED.

A adoção da redução de carga horária com o intuito em se obter maior produtividade, eficiência e eficácia nos serviços prestados deve, também através de estudos, ser pauta para procedimentos em mesas negociais, pois deve ser algo pretendido por todos os atores envolvidos. É através de processos de negociação que as pretensões serão abordadas de maneira mais eficaz, conferindo melhores resultados para as partes.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza do estudo é qualitativa e exploratória. Qualitativa pelo fato de se tratar de um assunto contemporâneo, onde não se tem muita informação a respeito, no qual a coleta de dados será muito importante. A pesquisa qualitativa, ao contrário da quantitativa, procura descrever os fatos e não enumerá-los, tomando um caráter subjetivo.

Dentre os participantes do estudo encontram-se 10 servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de São Paulo (IFSP), delimitando-se ao Campus Caraguatatuba.

Com base na pesquisa realizada com os participantes, pretendeu-se explorar quais os benefícios e alterações que conseguiriam no ambiente de trabalho, caso as 30 horas fossem implantadas, bem como, abordar os principais pontos a favor e contra sobre a diminuição da carga, o que são pontos muito importantes em serem destacados em uma mesa de negociação.

Foram aplicados questionários mistos, que apresentam questões abertas e fechadas. Segundo Amaro, Póvoa e Macedo (2004), o primeiro confere respostas com uma maior profundidade, onde o entrevistado responde livremente, já o segundo permite a comparação com as outras respostas facilitando a análise dos dados obtidos, o que será útil já que uma das propostas do estudo é justamente estabelecer a correlação entre maior eficácia e eficiência nas relações de trabalho e a redução da carga horária de trabalho.

Outras formas de coleta de dados encontram-se: levantamento de documentação e arquivos, do IFSP, bem como arquivos de internet, publicações e artigos, que possam ser pertinentes ao estudo e, por fim, através de observações diretas, anotando detalhes e impressões.

7 A REDUÇÃO DA CARGA HORÁRIA E SUAS IMPLICAÇÕES NO IFSP

O objetivo principal era o de explorar argumentos pautados na eficácia e na eficiência para se negociar internamente a redução da carga horária no Instituto Federal de São Paulo. Para tanto foram entrevistados 10 servidores técnico-administrativos, em regime efetivo, atuantes em diversos setores da administração do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo, delimitando-se ao *campus* Caraguatatuba. O *campus* Caraguatatuba conta atualmente com 27 técnico-administrativos, sendo 10 assistentes em administração, 02 administradores, 05 técnicos de laboratório, 02 técnicos em tecnologia da informação, 02 bibliotecárias, 01 psicóloga, 01 assistente social, 01 pedagoga, 02 técnicas em assuntos educacionais e 01 técnica em contabilidade que realizam regime de 40

horas semanais. O relatório de gestão de 2009 do IFSP totalizava 433 servidores em todos os 11 *campi* implantados (IFSP, 2009).

O Decreto nº 4.836 de 9 de setembro de 2003, prevê a diminuição de carga horária, de 40 para 30 horas semanais em instituições federais que superem 12 horas de trabalho ininterruptas em função de atendimento ao público. Apesar do horário das aulas em alguns campi do IFSP, como o campus Caraguatatuba, serem ministradas nos períodos vespertino, a partir das 13h00, e noturno, com término às 22h35, o atendimento aos alunos ocorre no período das 9h00 às 22h00, e no campus Caraguatatuba ainda há a previsão para início de aulas no período matutino com a criação do curso de Licenciatura em Matemática para o ano de 2011, o qual mudará o horário de funcionamento da instituição.

Foram aplicados questionários compostos por perguntas abertas e fechadas. As questões abertas proporcionaram um maior aprofundamento por parte dos entrevistados ao abordar seus anseios sobre diminuição da carga através da negociação coletiva e se possuíam, ou não, conhecimento sobre o que de fato era uma negociação coletiva e nos benefícios que ela poderia trazer se os métodos fossem aplicados em uma negociação interna para a comunidade do IFSP. Já as questões fechadas serviram para facilitar a tabulação dos dados em perguntas de SIM e NÃO, através das perguntas fechadas pode-se perceber que dos 10 entrevistados, somente 2 entendem as especificidades da negociação coletiva no setor público.

Constatou-se que dos 10 entrevistados, somente 1 servidor se mostrou contra a diminuição de carga horária. Trata-se de um servidor em posto de chefia intermediária e, para ele, a diminuição não é possível pelo quantitativo de servidores atuantes atualmente no *campus.*

Para os servidores que se mostraram a favor da redução de carga, os principais pontos destacados em suas respostas do porquê eram a favor - vale ressaltar eram aplicados questionários individuais, nenhum servidor teve acesso ao questionário de outro – foram: maior produtividade no trabalho, já que trabalhariam mais motivados; maior tempo para investirem na qualificação profissional, assim

contribuindo para o próprio serviço executado; melhora nos cuidados com a própria saúde, diminuindo assim o número de atestados médicos; melhor aproveitamento do tempo de trabalho, já que seriam seis horas de trabalho ininterruptas, além da diminuição de atrasos. Estas colocações vão de encontro as citadas anteriormente no capítulo de flexibilização nas relações de trabalho, as mudanças sugeridas pelos entrevistados acabam por conferir um aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados, já definidos neste artigo.

Dentre as implicações que esta redução de carga acarretaria para o Instituto Federal de São Paulo, os servidores destacaram a necessidade de uma melhoria na distribuição de tarefas, por parte de suas chefias imediatas, readequando suas atividades e também uma possível contratação de pessoal.

No tocante a eficácia dos serviços prestados, pode-se perceber que os 10 entrevistados têm conhecimento sobre o termo e acreditam que a redução de carga não afetaria sua eficácia, pois acreditam que com uma boa organização de tarefas seu trabalho cresceria tanto qualitativa quando quantitivamente. Note-se que fora perguntando aos respondentes qual era sua definição sobre o termo de eficácia e que suas respostas foram próximas as definições colocadas no referencial teórico.

Quanto ao conhecimento dos termos “negociação coletiva”, os 10 entendem que a negociação coletiva é representativa e 8 enxergam somente os interesses das figuras do patrão/empregado sendo colocados em pauta nas mesas de negociação, não possuem a visão de que em uma mesa de negociações no setor público também há de se levar em consideração o interesse público. Somente 3 entrevistados mostraram-se a par das negociações coletivas que já ocorreram na esfera pública e somente 1 tem conhecimento dos modelos pioneiros e da MNNP – Mesa Nacional de Negociação Permanente, o que leva a perceber que a negociação coletiva não é bem divulgada e difundida entre os servidores desta instituição. Além disso, 7 dos servidores acreditam que esta falta de conhecimento também ocorre nos *campi* das cidades mais interioranas, que não possuem tanto contato com os sindicatos, que costumam possuir suas sedes nas capitais.

Os 7 servidores, que apesar de não estarem a par das especificidades da negociação coletiva no setor público, acreditam em sua eficácia para a obtenção de acordos que favoreçam todas as partes envolvidas.

Dentre as respostas apresentadas, notou-se uma que não pareceu favorável quanto à eficácia das negociações, a justificativa foi de que as partes não debatem em igualdade, há sempre um lado que se sobressai sendo este o lado dos empregadores. O que aponta fragilidade do sindicato na correlação de forças nas negociações.

Os outros 9 entrevistados que acreditam em sua eficácia, colocam pontos a serem levados em consideração em uma mesa de negociações, como a abertura para o diálogo por parte dos dirigentes e a legitimidade do acordo firmado. Para eles, deve haver total cumprimento do acordado em mesa de negociação, para tanto entendem que deve haver pelo menos uma legislação ou documento que embase a negociação interna, que as propostas para tanto sejam muito bem estruturadas e que devam ser apresentadas a toda a comunidade do IFSP, que consiste além dos técnico-administrativos, nos docentes, discentes e na população em geral.

Por fim, os 9 apontam que o diálogo proposto pela negociação é a melhor forma de trazer resultados eficazes e eficientes para o ambiente de trabalho, sem terem que recorrer a atitudes extremas como as paralisações por meio de greve. Têm a consciência de que a procura do bem-estar no ambiente de trabalho, com diminuição da carga horária através da negociação interna trará não somente benefícios para eles próprios, mas também para todos os usuários dos serviços. Outro ponto percebido durante a pesquisa é de que os servidores não olharam somente o lado individualista de cada um, mas também no todo, dando grande atenção aos alunos do IFSP, os principais usuários da instituição.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo principal explorar argumentos pautados na eficácia e na eficiência para se negociar internamente a redução da carga horária no Instituto Federal de São Paulo. Como objetivos específicos procurou-se estabelecer a correlação entre maior eficácia e eficiência nas relações de trabalho e a redução da carga horária de trabalho bem como entender a contribuição do processo de negociação coletiva para a diminuição da carga horária do IFSP.

Para tanto uma pesquisa de campo foi aplicada através questionários para um grupo de técnico-administrativos, delimitando ao Campus Caraguatatuba acerca das prováveis implicações tanto para os funcionários quanto para o próprio instituto sobre o tema proposto. Em sua grande maioria os técnico-administrativos são favoráveis à diminuição da carga horária, acreditam que com menos horas trabalhadas poderão investir tanto em sua qualidade de vida quanto no próprio trabalho, através de cursos de qualificação.

A negociação coletiva entre entidades governamentais e sindicais, como é o caso que ocorre na Mesa Nacional de Negociação Permanente pode ter seu modelo transposto para ser usado como ferramenta gerencial vistas a uma maior democratização das relações de trabalho. A transposição da metodologia das negociações coletivas pode ser muito útil se tratando de negociações internas, utilizadas como ferramenta gerencial, a sua legalidade, seus princípios e garantias poderiam ser transpostos para criação de sistemas de negociações internas, quando não fosse necessária a presença da bancada governamental, mas onde o assunto em questão pudesse ser tratado diretamente com os dirigentes de cada órgão. Isto, além de contribuir para o aumento da eficácia e eficiência dos serviços prestados também ajudaria no desenvolvimento da cultura de negociação no país.

A pesquisa de campo aponta em suas respostas que a redução da carga horária, também é favorável ao outro lado da mesa de negociações, ou seja, a reitoria do próprio IFSP, já que com maior qualidade de vida, os servidores também apontam a diminuição de atestados médicos, uma maior qualificação profissional e motivação para o trabalho. Estes dados estão intrinsecamente ligados a maior eficácia e eficiência nas relações de trabalho, outro ponto abordado neste artigo, realizado através de levantamentos bibliográficos e análises dos mesmos.

A melhoria do trabalho só se daria com uma melhor distribuição de tarefas, através desta distribuição o trabalho renderia tanto no qualitativo quando no quantitativo.

Todos estes argumentos apresentados, além do levantamento de dados logísticos sobre contratação de pessoal seriam pontos colocados em pauta uma negociação interna com o intuito em se obter a redução da carga horária.

Além disso, com a diminuição da carga horária, outros pontos colocados são de que teria de haver uma contratação de pessoal, o que geraria empregos e diminuiria o déficit do quadro de funcionários que existe atualmente no serviço público, fomentando um aquecimento na economia do país.

A redução da carga horária já é uma realidade em outros institutos federais, procurou-se, também levantar, junto a outros institutos federais que já realizam às 30 horas semanais, os motivos que levaram suas reitorias a deferir o pleito, porém o que se pode perceber é que muitas não estiveram abertas ao diálogo, o que fez mudar o foco desta pesquisa que passou a tratar somente do IFSP.

Outro órgão procurado, porém sem sucesso, foi o do próprio sindicato que representa a classe, o SINASEFE/SP – Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica, em sua seção sindical de São Paulo. O SINASEFE também é uma entidade que pode representar a bancada sindical em uma Mesa Nacional de Negociação Permanente.

A ideia inicial que ainda é válida e fica como sugestão é de que para levar um melhor projeto a uma mesa de negociação por parte dos técnico-administrativos seja tentar um diálogo com os institutos nos quais a mudança de carga deu certo e levantar quais pontos positivos estas mesmas instituições destacam, para que, através de um processo de negociação coletiva a mudança seja alcançada, não somente satisfazendo os interesses das reitorias e dos servidores, mas também ao interesse da comunidade num total, a qual participa também a sociedade civil, através dos usuários dos serviços educacionais. Trata-se da criação de uma mesa de negociação com vistas a uma ferramenta gerencial, já que se trata somente do

Instituto Federal de São Paulo, que possui autonomia para decidir sobre a questão da diminuição de carga horária.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARO, A.; PÓVOA, A.; MACEDO, L. **A Arte de fazer Questionários**. Porto: Faculdade de Ciência da Universidade do Porto, 2004. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:28D4XKlyT_4J:www.jcpaiva.net/getfile.php%3Fcwd%3Densino/cadeiras/metodol/20042005/894dc/f94c1%26f%3Da9308+aplica%C3%A7%C3%A3o+de+question%C3%A1rios&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-a>. Acesso em 7 jul. 2010.

BALDI, Mariana. **ROT-NEGCOL - Relações e Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Relações e Organizações de Trabalho), 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> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 25 mai. 2010.

BASTOS, Raul Luis Assumpção. **Flexibilidade do trabalho**: uma caracterização introdutória. Revistas Eletrônicas FEE. Porto Alegre n. 1 vol. 23, 1995. Indicadores Econômicos FEE. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/viewFile/971/1278>. Acesso em 08 out. 2010.

BOYER, R. **Des flexibilités défensives...ou offensives?** In:____, Ed. La flexibilité Du travail en Europe. Paris: La Découvert, 1986.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Dá nova redação ao art. 177 da Constituição Federal, alterando e inserindo parágrafos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em 24 ago. 2010.

BRASIL. **Decreto-lei nº 4.836** de 9 de setembro de 2003. Altera a redação do art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <

http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/23/2003/4836.htm>. Acesso em 25 de mai. 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Protocolo para a insituição formal da Mesa Nacional de Negociação Permanente estabelecido entre o Governo Federal e as entidades representativas dos servidores públicos e civis da União.** Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/mnnp/arq_down/protocolo_formal.pdf>. Acesso em 27 de mai. 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Regimento Institucional da Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP.** Brasília, [2003?]. Disponível em: < http://www.servidor.gov.br/mnnp/arq_down/reg_inst_mnnp.pdf>. Acesso em 25 de out. 2010.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Lei nº 7.783**, de 28 de junho de 1989. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7783.htm>. Acesso em: 26 ago. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Cartas a um jovem adminsitrador:** o futuro está na administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

DOWBOR, Ladislau. **O que acontece com o trabalho?.** São Paulo: Senac, 2002.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Administração e Estratégia do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1966.

IFSP. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo. **Relatório de Gestão do Exercício de 2009.** Disponível em: <http://www.ifsp.edu.br/publisher/MostraAnexo?anexoId=1397&key=45x_I7ibSueW6Loyd89BLR6>. Acesso em 25 mai. 2010.

KILIAN, Dóris Krause. **Negociação Coletiva de Trabalho**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

LOPES, Fernando Dias. **NEG2 – NEGCOL – Negociação 2**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina de Negociação 2), 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> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 25 mai. 2010.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 6 ed. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1978.

MINTZBERG, Henry. **Administrando governos, governando administrações**. Revista do Serviço Público. n. 1 ano 49, out-dez. 1998. Ensaio. 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> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 01 abr. 2010.

MISOCZKY, Maria Ceci. **NEG1-NEGCOL – Negociação 1**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (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> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 25 mai. 2010.

MODESTO, Paulo. **Notas para um debate sobre o princípio da eficiência**. Revista do Serviço Público n. 2 ano 51, abr-jun. 2000. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Modesto,Paulo51%282%29.pdf>. Acesso em 23 ago. 2010.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio de. **Metodologia da Pesquisa Científica** Guia Prático para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos. 3 ed.Florianópolis: Visual Books, 2008.

PASTORE, José. **Redução de jornada gera emprego?.** Sinaees. São Paulo, 2010. Arquivos. Disponível em: <http://www.sinaees-sp.org.br/arq/cniartpp.pdf>. Acesso em 08 out. 2010.

PINTO, José Augusto Rodrigues. **Direito sindical e coletivo de trabalho**. São Paulo: LTr, 1998.

SOUZA, Roberta de Braga e. **Vantagens e Desvantagens da Redução da Jornada de Trabalho:** Flexibilização?. OAB São Paulo, São Paulo, 2008. Escola Superior de Advocacia. Artigos. Disponível em: <http://www2.oabsp.org.br/asp/esa/comunicacao/esa1.2.3.1.asp?id_noticias=179>. Acesso em 26 mai. 2010.

UCHOA, Maximiliano Foeppel. **Redução da Carga Horária para 30 Horas Semanais**: Uma luta de toda classe trabalhadora. Fenajufe, Brasília, [2008?] Disponível em: <www.fenajufe.org.br/XIV-Plenaria/Teses/reducao.doc>. Acesso em 25 mai. 2010.