CENTRO DE LIDERANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SINGULARIDADES

MASTER EM LIDERANÇA E GESTÃO PÚBLICA

Sérgio de Figueirêdo Silveira

Vinicius Suliano David

Vitor Porto Fonseca Gonçalves

PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA DOS PROFESSORES DO ESTADO DE ALAGOAS: análise técnica, política, sindical e demais aspectos

São Paulo

2023

Sergio Figueiredo

Vinicius Suliano David

Vitor Porto Fonseca Gonçalves

PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO DA CARREIRA DOS PROFESSORES DO ESTADO DE ALAGOAS: análise técnica, política, sindical e demais aspectos

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Centro de Liderança Pública, como parte das exigências para obtenção do título de Pós-Graduação no Master em Liderança e Gestão Pública

Orientadores: Prof. Dr. Humberto Dantas e Prof. Dr. Fernando Coelho.

São Paulo

2023

RESUMO

Em meio a pandemia e a crise econômica diversos setores da Administração Pública, como área de gestão de pessoas, saúde e finanças sofreram para desenvolver políticas públicas no Estado de Alagoas. Porém, o Governo do Estado conseguiu aprovar a complexa reestruturação da carreira dos professores, trazendo um alento aos servidores, bem como para a população que obteve melhoria na prestação de serviço em razão da valorização dos servidores. O presente trabalho analisa o processo estratégico e a atuação do Governo junto à Assembleia Legislativa de Alagoas para a aprovação da lei que reestruturou a carreira do magistério, permitindo ao leitor compreender a complexidade das dinâmicas relacionadas à articulação política demonstrando acontecimentos premeditados e inesperados que influenciaram na mudança de cenário para a construção do objetivo proposto.

Palavras-Chave: Reestruturação; Crise; Oportunidade; Articulação institucional; Política; Sindicato.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro Estratégico – Governo de Alagoas.....16

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PGE-AL	Procuradoria Geral do Estado de Alagoas
SEDUC	Secretaria de Educação
SEFAZ	Secretaria da Fazenda
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento, Gestão e Patrimônio
SINTEAL	Sindicato dos Profissionais da Educação do Estado
STF	Supremo Tribunal Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
TJAL	Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 7
2. ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E MOLDES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL 11
3. ANÁLISE RETROSPECTIVA DO CASO DA ARTICULAÇÃO NO ESTADO DE ALAGOAS 4
4. ANÁLISE PROSPECTIVA COM BASE NAS MÉTODOS APRESENTADOS 37
5. CONCLUSÃO 40
6. REFERÊNCIAS 41

1. INTRODUÇÃO

As nuances do setor público se caracterizam, muitas vezes, pelo improviso nas articulações institucionais, com reflexos profundos na formulação e na implementação de políticas públicas. Na gestão pública, é muito comum que o governante atue sem um plano, agindo de acordo com as circunstâncias emergenciais que acontecem no dia a dia.

Em 2020, o Supremo Tribunal Federal (STF), acompanhado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), abriu um precedente de grande relevância. Tratava-se de entendimento firmado, da inconstitucionalidade do enquadramento dos pagamentos dos proventos de aposentados e pensionistas como despesas com a educação, desconsiderando-os do cômputo dos índices constitucionais obrigatórios atrelados a tal política pública. Tal entendimento vedava também a utilização dos recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) para o mesmo fim. O resultado foi um raro, mas substancial incremento em recursos orçamentários e financeiros que deveriam ser utilizados na educação, em especial para pagamento de profissionais em efetivo exercício.

Em razão de tal entendimento, os valores pagos aos servidores inativos e pensionistas, além de não poder ser computado como despesa de educação, não poderiam ser pagos com os recursos do FUNDEB, o que gerou um grande volume orçamentário e financeiro nas contas públicas.

Além disso, como é de conhecimento de todos, o mundo sofreu gravemente com a pandemia do COVID-19, o que gerou grande impacto econômico-financeiro tanto na esfera pública quanto na esfera privada. Sendo assim, como forma de mitigar possíveis gastos dos entes públicos foi sancionada a Lei Complementar nº. 173/20, que, entre suas vedações, prescreveu a impossibilidade de conceder aumento salarial para servidores públicos ativos e inativos.

Ainda nesta seara, foi promulgada a Emenda Constitucional nº. 108/20, que alterou o art. 212-A da Carta Magna, cuja regulamentação foi alvo da Lei Federal nº. 14.113/2020. Tal alteração modificou a proporção dos gastos relacionados aos recursos do FUNDEB. Em decorrência de tal mudança, passou-se a exigir o gasto mínimo de 70% (setenta por cento) para a remuneração dos profissionais do magistério, em detrimento ao percentual anterior que era de 60% (sessenta por cento).

Com a mudança do entendimento sobre o cômputo dos valores, a grande maioria dos estados e municípios deixariam de cumprir o limite mínimo constitucional de gastos com a educação. Somado a isso, com o aumento do limite mínimo de gastos com os profissionais da educação e a vedação para a concessão de aumento em face da pandemia do COVID-19, chegou-se a um grande dilema: como compatibilizar todas essas normas jurídicas? E como conseguir a aprovação do projeto de lei na Assembleia Legislativa de Alagoas?

Em face dessa necessidade, foi realizada uma compatibilização das normas antagônicas, tendo em vista a existência de norma específica para o caso dos profissionais da educação. Desta forma, apenas para esta categoria, poderia ser flexibilizado o impedimento constante na Lei Complementar nº. 173/20, isto é, a vedação de aumento de salário para os servidores públicos.

Superado esse impasse jurídico junto à Procuradoria Geral do Estado de Alagoas (PGE-AL), iniciaram-se as tratativas entre os técnicos da Secretaria de Estado de Planejamento, Gestão e Patrimônio (SEPLAG), o Sindicato dos Profissionais da Educação do Estado (SINTEAL) e o Secretário de Estado de Educação, com o objetivo de se compatibilizar os interesses das partes envolvidas. Buscou-se superar as divergências de entendimento e de oposição para chegar a um denominador comum, uma vez que as mudanças não se limitavam ao incremento salarial, havendo também mudanças na estrutura do plano de cargos e salários da carreira.

Vencidos os pontos de divergência e alinhados os termos da minuta de lei, começaram as negociações junto aos demais órgãos da administração, especialmente, a Secretaria de Estado da Fazenda (SEFAZ), que detém como competência as finanças públicas do Estado.

O receio de não poder cumprir tais obrigações nos anos vindouros gerou grandes discussões sobre o tema, pois o impacto orçamentário e financeiro era significativo. Todavia, a existência dos pontos acima mencionados, especificamente, o aumento do percentual do FUNDEB, a retirada dos aposentados e pensionistas dos gastos da educação, bem como a existência de rateio anualmente, foram fundamentais para a superação dos limites financeiros lançados como empecilhos, e ponto primordial para início de conversa nas negociações de articulação com os órgãos participantes de todo processo.

Percebendo-se a eliminação dos problemas jurídicos e fiscais, além da importância

política do projeto, o Governo iniciou os trabalhos estratégicos demonstrando a importância do profissional da educação como vetor de minimizar desigualdades em todo os Estado. Assim, trazendo para si a responsabilidade de cuidar dos servidores, bem como de atender as necessidades da própria população.

Nesta mesma linha, se deu o posicionamento dos membros do Poder Legislativo, pois também vislumbraram, não só a importância do projeto, como também o ganho político envolvido, uma vez que os projetos que envolvem aumento salarial de servidores são bem recebidos pelos parlamentares.

Sancionado o projeto, foram definidos os próximos passos pela SEPLAG, com o objetivo de implantar os salários dos servidores, bem como as demais alterações realizadas, desde mudança de critérios para avaliação de desempenho, criação de progressão de nível para alguns cargos, entre outros.

Diante de toda essa trajetória, desde a concepção da minuta de lei até a sua implementação, foi fundamental a realização de grande articulação política com os diversos atores políticos envolvidos: Sindicato dos professores, professores, Secretaria de Planejamento, Secretaria da Fazenda, Procuradoria do Estado, Procuradoria da Assembleia, Deputados Estaduais e Governador. Sendo necessária a elaboração de narrativas que os fizessem não só entender o problema, como também comprar a ideia para o sucesso do projeto.

Assim, o que se deseja no presente trabalho é oferecer uma análise que permita ao leitor compreender a complexidade das dinâmicas relacionadas a articulação política, utilizando-se para tanto, do exemplo descrito e associado à alteração de carreiras no serviço público na área de educação no Estado de Alagoas. E mais, perceber e analisar como acontecimentos inesperados podem influenciar na mudança de cenário, ao ponto de tornarem viável alterações profundas que antes seriam impossíveis do ponto de vista político e técnico-administrativo.

Analisar um processo complexo como este é, sem dúvida, desafiador. Seja pelos diferentes atores envolvidos ou pelos obstáculos técnico-administrativos a serem superados, além obviamente das questões, potencialmente, políticas.

Para cumprir o que propomos aqui, neste trabalho analisaremos o caso em tela sob diferentes técnicas de articulação política (instrumentos técnicos), com os quais buscaremos

apresentar alguns dos desdobramentos mais imediatos da citada reforma, assim como destacaremos as potencialidades e gargalos encontrados no processo. Desta forma, dialogando com os fatos ocorridos ao longo da reforma, desde sua concepção até sua efetiva implementação, apresentaremos, sem a pretensão de exaurir o tema, as etapas percorridas sob o uso das técnicas que consciente ou inconscientemente foram empregadas pelos atores envolvidos nesta reestruturação.

Para além desta introdução, onde se evidenciou o compromisso com o objetivo de descrever uma reforma estrutural complexa numa carreira pública, sob o uso de instrumentos de articulação política, nos capítulos que se seguem, serão apresentados os conceitos, técnicas e mecanismos utilizados no caso em tela, os quais são fundamentais para o sucesso de qualquer processo que tramite dentro dos órgãos públicos.

2. ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E MOLDES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

A articulação institucional política é extremamente dinâmica, visto que no cenário das negociações cada circunstância demonstra uma nova forma de agir. Porém, alguns autores tratam de forma genérica sobre ações que são prioritárias para alcançar objetivos de aprovações importantes. Nesse sentido, cumpre destacar uma fala da professora Patrícia Tavares[1]: "Gestão de crise é esporte coletivo, precisa envolver todo mundo", ou seja, dentro de tomadas de decisões importantes, nota-se a necessidade do envolvimento dos diversos atores para alcançar o objetivo.

Dentro das articulações institucionais políticas pode existir aquele famoso "conchavo político", visando apenas ao benefício unilateral sem levar em consideração a questão pública como prioritária. Nesse diapasão, a resposta para mitigar essa prática é a qualidade e a diversidade de instituições envolvidas no desenvolvimento do ato. Além disso, cumpre ressaltar os princípios éticos e valores que, naturalmente, deveriam ser a base para a tomada de decisões.

A origem da palavra articulação vem do latim *articulatio*, "separação em segmentos". Um termo que designa a união de duas ou mais partes para um objetivo comum, o que naturalmente traz um resultado para ambas. As estratégias utilizadas visam a atender um alinhamento de ideias e propostas devidamente discutidas. Ocorre que, todavia, algumas vezes, a articulação deixa de ser o meio para resolução da proposta inicial, passando a ocorrer os "acordos" políticos que visam trazer benefícios diretos e únicos para os pares que ali estão negociando. Situação essa, que se difere da articulação feita pelo governo do Estado de Alagoas para a melhoria na estrutura da carreira do magistério.

A articulação política difere dos conchavos, pois possui princípios que regem o processo articulatório, tais como a liderança, cooperação, comprometimento e transparência. Visivelmente, o papel do líder é importante para que a composição ocorra da forma planejada. Isso porque, esse é ponto principal para condução de todo o processo, bem como a própria figura que está à frente da articulação que deve ter a capacidade de mobilizar a energia potencial existente nas relações em determinado sistema social, que é dinâmica, para influenciar comportamentos e fazer as coisas acontecerem.

[1] TAVARES, Patrícia. 2022. Aula ministrada no Master em Liderança e Gestão Pública. Acervo pessoal.

O exercício de poder precisa capturar a atenção dos atores e partícipes do processo, para que esses cooperarem com a instrução dada pelo líder. Outro ponto importante durante todo o processo é a narrativa utilizada para o comprometimento de todos, pois quando bem construída, facilita o alcance do objetivo almejado.

Nas articulações a participação de diversos atores, conforme já citado, trouxe credibilidade ao processo, que, em alguns momentos, ultrapassa o segmento governamental e político. Muitas vezes, existem as famosas barreiras burocráticas para o envolvimento de empresas ou organizações sociais em um projeto de governo, o que despende muito trabalho, energia e criatividade. Mas, é justamente esse processo trabalhoso, e criativo, com essa variedade de atores, pensamentos e visões diversas, que trarão a riqueza e inovação tanto necessária no processo criativo quanto no resultado. Quando os três setores (estado, mercado e sociedade civil) são envolvidos no processo, os ganhos podem ser bem maiores.

Vale lembrar que, periodicamente, no Brasil, a troca de governos traz uma certa dificuldade na valorização da diversidade, visto que a mudança se dá também nas lideranças, na equipe, perdendo assim o histórico e energia de alguns programas já conquistados. Fato este que acaba rompendo com a cultura já criada, ou até mesmo interrompe toda a articulação realizada. Prática essa que deveria ser mitigada para que os atores envolvidos estivessem dispostos a defender o que já existe, e trabalhar para desenvolver com sabedoria os programas já consolidados.

Mais uma vez, traz-se à instrução os princípios regentes na articulação, a começar da cooperação, o qual é fundamental para o bom e justo diálogo, de modo a colocar na mesa o que de melhor se pode oferecer e o que se pretende receber. O comprometimento, do mesmo modo, será imperativo para não se perder o foco no público a ser beneficiado, para se pensar o melhor arranjo produtivo entre as partes envolvidas e os compromissos de cada um. A transparência deverá permear o canal de comunicação entre os implicados com a sociedade, suas metas, processos e resultados a serem ofertados.

Assim ocorreu no primeiro diálogo onde o Secretário Adjunto de Planejamento, sendo este advogado, estudou toda a legislação e levou a oportunidade ao Secretário de Planejamento, convencendo-o de que seria extremamente positivo a reestruturação da carreira dos professores naquele tempo. Notório dizer que houve um comprometimento desses atores iniciais que juntaram suas melhores habilidades para traçar toda a estratégia de articulação.

Na mesma vertente, volta-se a peça principal, o líder, que tem o papel de articulador e promotor da construção do planejamento. É fundamental que o líder no comando, seja qual for a esfera governamental, acredite, promova e cobre a importância da articulação institucional em toda a equipe de governo. Assim, de forma clarividente, quedou-se notório a construção realizada da liderança do Governo de Alagoas para a aprovação da nova carreira para o magistério.

Foi exatamente a liderança iniciada dentro da Secretaria de Planejamento que proporcionou os próximos passos e alinhamentos necessários para alcançar os objetivos. Ao final, todos precisavam ganhar com o processo e foi o que ocorreu.

Sabe-se muito bem que, na maioria dos casos, a classe de professores públicos tende a ser "difícil" por natureza, devido a diversos aspectos, como baixos salários, trabalhos excessivos, exposições políticas e afins. Porém, havia apenas uma alternativa, articular de modo cooperativo ou deixar passar uma oportunidade político-administrativa.

A articulação junto ao Sindicato foi a mais difícil, haja visto que explicar toda a complexidade legislativa e demonstrar os ganhos dessa reestruturação foi extremamente trabalhoso. Isso porque, havia a necessidade de colocar as pessoas certas para articular, evitando assim erros técnicos-políticos que levassem o objetivo por água abaixo.

Depois que a Secretaria da Fazenda juntamente com a Procuradoria alinhou os pontos legais e financeiros, o projeto basicamente necessitava de arranjos políticos para ser aprovado. Aqui, vale destacar do ponto chave do líder, ao colocar por exemplo o Secretário Adjunto para articular junto à Procuradoria, pelo fato deste ser advogado e ter um entendimento mais profundo de leis, e na outra vertente, o Secretário de Planejamento articulando com a Secretaria da Fazenda, por este ser um economista, tendo assim um maior entendimento sobre questões orçamentárias-financeiras. Nesse sentido, nota-se a importância da percepção das habilidades de cada um para trabalhar no objetivo principal, a articulação e o convencimento para o prosseguimento do processo.

A parte política necessitava da presença do Governador para que fizesse seu papel de articulador junto à Assembleia Legislativa. O resultado não poderia ter sido melhor, visto que o objetivo proposto foi alcançado, a aprovação dentro da Assembleia Legislativa com o apoio dos deputados, a conquista governamental e a do próprio magistério que teve sua carreira completamente realinhada.

A Articulação institucional não é algo simples de se desenvolver, carece de muita energia e boa vontade por parte dos envolvidos. Necessita de metodologia e processos de monitoramento na execução. Mas, é impossível imaginar uma melhor gestão pública onde não haja atores envolvidos em articulações diversas, pautadas em valores e trazendo diversidade nas instituições envolvidas. Com certeza, pode-se colher melhores frutos para a sociedade e envolver mais atores nas soluções dos problemas que os governos enfrentam.

Dentro da estrutura de articulação institucional tem-se outros pontos importantes, como as formas de utilização do poder. Em primeiro lugar, vale ressaltar algumas premissas, quais sejam: o poder não se tem, o poder se exerce, conforme já narrado anteriormente. Notório perceber que a ação deve estar vinculada à qualidade das relações, visto que estas influenciam diretamente no fenômeno do poder, trazendo assim melhores resultados, caso sejam aproveitadas as pessoas certas da forma certa. Para que a articulação alcance os objetivos pretendidos é necessário fontes, sendo estas determinadas como alavancas, ou seja, as informações imprescindíveis para estruturar toda a ação a ser feita. No mesmo sentido, o conhecimento individual da rede de pessoas que participarão de toda a articulação é fator estruturante para evitar deslizes no meio do caminho.

O agente, o precursor, da articulação necessita de algumas características como perfil de bom ouvinte em primeiro lugar, que deve ater-se também sempre na forma de se expressar e de se posicionar, tendo cautela para pontuar com respeito e firmeza quando necessário. Atrelada a essa característica, é tão importante uma reputação consolidada, criando um espectro de referência, ou seja, as pessoas consideram aquele articulador como um ponto de apoio, uma pessoa confiável. Ainda nesta instrução do caminho, o cargo ocupado também é um ponto relevante para sustentar a reputação consolidada, no qual é necessário utilizar todas essas características para influenciar e fazer as coisas acontecerem.

Alguns conhecimentos são indispensáveis para estar preparado para os cenários que venham a ocorrer. Portanto, a análise de cenários, a gestão de conflitos, o *know-how* do líder, bem como a credibilidade das informações fornecidas, consolidam o caminho para lograr êxito na articulação.

Por fim, a formatação de agenda inteligente, a utilização de habilidade diagnóstica para roteirizar e definir os atores, mapeando-os, a estruturação de regras a serem seguidas, o levantamento dos pontos de quem deve falar primeiro, de quem está organizando o *background*

e todo o plano de ação devem estar prontos para ser assertivo no cumprimento do planejado. Aqui, vale trazer a definição de Matus (1993, p. 22) sobre planejamento: “é o cálculo que precede e preside a ação”. Ou seja, a ação de planejar deve ser eficaz, calculada e organizada.

No âmbito governamental, podemos citar a teoria do planejamento estratégico situacional que foi pensada para responder exatamente às necessidades do governante. Ele necessita planejar a ação que será feita, sendo necessário saber interagir com os outros atores para ganhar a colaboração ou vencer as resistências existentes no caminho para alcançar o objetivo estabelecido.

Toda a estrutura de articulação é devidamente pensada para compreender os atores do processo, bem como seus perfis de atuação para evitar erros e contemplar os acertos em cada passo até a aprovação do projeto. No final, é nítido perceber a importância de desenhar cenários e compreender comportamentos para alcançar objetivos pré-definidos

Quadro 1. Quadro estratégico – Governo de Alagoas

Pessoas	Perfis	Estratégia	Articulação
Secretário Especial de Gestão e Patrimônio	Advogado – Perfil de liderança	Utilizar dos conhecimentos técnicos para convencer a procuradoria e o líder Sindical.	Junto à Procuradoria, Sindicato, Sec. de Planejamento
Secretário de Gestão Planejamento e Patrimônio	Economista – Perfil técnico	Utilizar dos conhecimentos técnicos para articular com a Secretaria da Fazenda. Apresentar os benefícios financeiros ao Sindicato e levar ao Governador o ganho político diante da aprovação da regulamentação.	Junto à Sec. da Fazenda, Sindicato, Governador
Procurador do Estado	Advogado – Perfil Liberal	Encontrar viabilidade jurídica à Secretaria da Fazenda e ao Governador para aprovação da lei	Junto à Sec. da Fazenda, Governador
Secretário da Fazenda	Advogado – Perfil técnico	Dar o aval financeiro ao Governador perante a mudança legislativa.	Junto à Procuradoria, Governador
Secretário da Educação	Administrador – Perfil de liderança	Articular com o sindicato, com a SEPLAG, SEFAZ e Governador, bem como dar credibilidade ao projeto junto ao sindicato.	Junto ao Sindicato, Governador
Sindicato dos Professores	Professora - Perfil de liderança	Ter ganhos políticos junto aos professores e aprovar a lei de acordo com os interesses da classe.	Junto ao Sec. Especial, Sec. de Planejamento, Sec. Educação, Professores
Governador	Economista – Perfil político e técnico	Aprovar a lei e dividir os ganhos políticos com a Assembleia.	Junto ao Secretariado e Presidente da Assembleia
Assembleia Legislativa – Presidente	Perfil político	Aprovar a lei atendendo os interesses dos professores	Governador, Professores
Professores	Professores - Perfil	Regulamentar a carreira com todos os benefícios financeiros	Junto ao Sindicato, Deputados Estaduais

Fonte: Produzido pelos Autores (2023).

A análise estrutural colabora na definição estratégica dos atos, que dentro da estrutura criada por Matus (1996, p. 80), por exemplo, de modo simples, tem quatro momentos, sendo eles: momento explicativo (foi, e tende a ser), momento normativo (deve ser), momento estratégico (pode ser do deve ser) e o momento tático operacional (fazer e recalcular).

O momento explicativo é o equivalente ao diagnóstico em que são selecionados os problemas e discutidas as causas. É a compreensão da realidade, na qual se explica as origens e as causas da situação atual, o momento em que será discutido toda a articulação e o planejamento para alcançar o objetivo. Toda a estrutura é compilada em um fluxograma para uma melhor visão do todo e, depois, a supressão de apontamentos que não merecem ser levados em consideração.

O Secretário de Planejamento se ateve a situação atual, avaliando a legislação alterada e reiniciou as tratativas junto ao Sindicato dos Professores que já reivindicavam o aumento salarial e o alongamento da carreira. Nesse momento foi construído todo o fluxograma para ampliar a visão dos atores, bem como foi realizada a supressão das práticas que não seriam producentes para a aprovação do projeto.

O momento normativo é onde são definidas as ações necessárias para resolver o problema. Todos os pontos são levantados para que o objetivo seja alcançado. Nesse momento, o próprio Secretário de Planejamento, que já havia estruturado o fluxograma, definiu as ações para cada ator na construção das etapas, estabelecendo as diretrizes do projeto, tendo sido repassadas ao Governador que as aprovou.

O momento estratégico é a análise de cenários e atores envolvidos, sendo identificados os interesses e motivações de cada ator, além de trazer para o plano as viabilidades políticas e discussões de poder. Nesse momento, é identificado também as vulnerabilidades do plano e o recebimento de todas as informações, desde a posição dos atores frente às operações, a avaliação do tempo, dos recursos necessários e até a governabilidade dos atores.

Esse foi o momento mais importante para que o projeto lograsse êxito. Tanto é verdade, que o Secretário pontuou todos os perfis dos diversos atores e estabeleceu os caminhos para as tratativas, aproveitando as habilidades e potenciais de cada ator. Além disso, assinalou as vulnerabilidades da não aprovação do projeto e estruturou toda a planilha de recursos que seriam gastos para a aprovação.

O momento tático operacional é onde são apontadas as ações a serem executadas, monitoradas e avaliadas, ou seja, a operação de todo o planejado. Por fim, as ações estavam dentro do plano estratégico e todos os atos foram devidamente monitorados e avaliados para o sucesso na aprovação do projeto.

Vale destacar que, toda e qualquer articulação institucional bem estruturada, colhe frutos. O desenvolvimento da ação mitiga erros que poderiam vir a acontecer, visto que o planejamento estratégico foi devidamente realizado. No caso concreto, nota-se a aplicação exata de toda a estrutura de Matus (1996), bem como os princípios de poder destacados conforme supramencionados.

3. ANÁLISE RETROSPECTIVA DO CASO DA ARTICULAÇÃO NO ESTADO DE ALAGOAS

O mundo mudou. Em cerca de trinta anos, houve uma evolução sem precedentes nas mais diversas áreas. Economia, comunicação, tecnologia e até mesmo os costumes sofreram mudanças que impactam e influenciam diretamente na forma como lidamos com o mundo e, principalmente, como lidamos com o outro. Avanços tecnológicos, profissões do "futuro", turbulências econômicas – estes são alguns dos grandes desafios que se impõe à liderança pública em nosso tempo. Para além disso, multiformes visões de mundo estão presentes nas organizações públicas.

Inegável é que, no Brasil, as organizações públicas têm buscado aproximar suas práticas às do setor privado, naquilo que a rígida legislação nacional permite. Entretanto, notamos que velhas práticas patrimonialistas, além da excessiva burocracia, estão presentes no dia a dia de nossas organizações. Tem-se, assim, um ambiente que desestimula a inovação no serviço público e que impede o avanço de políticas públicas, no sentido de melhorar a qualidade da prestação governamental aos pagadores de impostos.

O processo de reestruturação do plano de cargos e carreiras dos professores do Estado de Alagoas se deu por meio de um longo processo de articulação política entre os envolvidos, uma vez que foi necessária a reunião de vários fatores favoráveis simultaneamente para que o projeto se concretizasse.

Atuar no serviço público é deparar-se com a realidade de que as necessidades são ilimitadas, mas os recursos, sejam eles financeiros ou humanos, são escassos. Não se trata, portanto, de cumprir à risca procedimentos ou protocolos, mas, ao que nos parece, uma sucessão de pactuações e repactuações que podem estar, e de fato estão, à mercê daquilo que não podemos prever. Ou seja, por mais completo que seja o planejamento, o imponderável pode obrigar o poder público, até mesmo na fase de execução de determinada política pública, a realizar ajustes ou rearranjos, mesmo institucionais.

Assim, diante de tantos impasses a serem enfrentados e superados, foi necessária a realização de um trabalho de articulação institucional entre todos os atores envolvidos, convergindo interesses, por vezes antagônicos, para que se chegasse ao objetivo principal: um plano de cargos e carreiras que valorizasse os servidores, fazendo com que os estimulassem a entregar um ensino de qualidade aos alunos, bem como cumprir as novas regras legais e

decisões judiciais.

Pouco antes da emergência sanitária provocada pela pandemia de COVID-19, ao longo do ano de 2019, tratativas com o objetivo de revisar a carreira dos professores, alterando alguns pontos da sua estrutura, foram iniciadas. Temas como a progressão na carreira e a tabela inicial representavam impasses relevantes para o prosseguimento da negociação. Fato é que a pandemia de COVID-19 levou a administração pública a encarar, ainda que forçadamente, o desafio de rever práticas tidas desde sempre como invioláveis. Situações antes vistas como impossíveis, do ponto de vista orçamentário, ainda que politicamente interessantes, foram viabilizadas enquanto outras que eram sob vários aspectos “viáveis” passaram ao segundo plano, se não foram totalmente descartadas.

Ocorre que, com a decisão do Supremo Tribunal Federal reconhecendo a inconstitucionalidade dos artigos das leis estaduais, incluindo a do estado de Alagoas, que possibilitava o cômputo das despesas com os profissionais inativos e pensionistas da educação para se atingir o mínimo de gasto na área educacional previsto na Constituição Federal, gerou-se um enorme volume financeiro a ser utilizado.

Cabe à Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) definir os conceitos de "Manutenção e Desenvolvimento da Educação". Assim, os percentuais dos gastos com educação são calculados com base em tais conceitos. A LDB exemplifica aquilo que pode ser considerado manutenção e desenvolvimento, o que inclui salários e recursos pedagógicos, por exemplo, mas exclui itens como merenda.

Vale salientar que a mencionada lei exclui professores "em desvio de função ou em atividade alheia à manutenção e desenvolvimento do ensino". Todavia, não cita explicitamente aposentados, sendo esse o pretexto para os governos realizarem tais despesas no cômputo do percentual. Eis aí o motivo da ação no Supremo Tribunal.

Em tal julgamento, a Corte Superior entendeu que os estados não têm competência para legislar sobre normas e regras gerais para a educação e ensino, competência esta da União. Desta forma, houve afronta ao artigo 212, que determina a aplicação de 25% em educação, indo ao encontro do comando da destinação mínima de tais recursos, além de reduzir o direito fundamental à educação, posto que reduz a utilização dos recursos. Cumpre ressaltar que, também se invocou o desrespeito ao artigo 167, IV, da CF, pois esta norma veda que as receitas

provenientes de impostos sejam vinculadas, isto é, gastas obrigatoriamente com uma finalidade.

Em *Judgment in Managerial Decision Making* (2009)[2], obra de Max H. Bazerman e Don A. Moore, nos dão a conhecer alguns aspectos do processo de tomada de decisão. O primeiro deles que podemos exemplificar no contexto ora em análise é a identificação do problema.

Como já mencionado, em todo e qualquer cenário em que o gestor público necessite tomar uma decisão, existem múltiplas alternativas e atores a serem considerados. Dessa forma, para que se tenha a maior clareza possível no processo de tomada de decisão, é necessário que o problema a ser enfrentado esteja bem definido. No contexto da reestruturação da carreira dos professores, não eram poucos os desafios. Muitos gestores se preocupam em juntar um grande número de informações, mas gastam pouquíssimo tempo em sua análise. Na busca de uma solução para o desafio da ocasião, conhecer minuciosamente um problema não significa ter acesso a um elevado número de tabelas e planilhas, muitas vezes com informações desnecessárias.

No caso em comento, o maior desafio encontrado era a questão financeira, que com a mudança legislativa e o novo entendimento do STF, chegou-se a um cenário favorável para a reestruturação da carreira, conforme planejamento estratégico feito pelo Secretário de Planejamento.

Se *"Accurate judgment is required to identify and define the problem"*[3] (BAZERMAN; MOORE, 2009, p. 2), tal raciocínio também deve ser aplicado na identificação dos dados a serem analisados para que se conheça, de fato, a realidade a ser enfrentada. Dessa forma, três entraves jurídicos foram constatados.

A primeira dificuldade jurídica, qual seja, a verba do FUNDEB não poderia ser utilizada para pagamento de inativos e pensionistas. Bem como, tais despesas não podiam ser computadas para se atingir o percentual mínimo constitucional de gastos com a educação.

O ponto central para entender o problema de tal decisão está no reflexo dela no dia a dia dos entes estaduais e municipais. Vejamos, a partir do momento em que não se pode

[2] Em tradução livre, "Julgamento na tomada de decisão gerencial".
[3] Em tradução livre: Um julgamento preciso é necessário para identificar e definir o problema".

utilizar o FUNDEB para tais pagamentos e nem pode ser utilizado para se atingir o percentual dos 25% constitucionais, surgem três situações: (1) o recurso que estava previsto para tal fim ficará sem destinação imediata; (2) sem computar tais despesas haverá dificuldade dos gestores em atingir o percentual constitucional mínimo, o que pode ensejar uma ação de improbidade administrativa contra os gestores; e, (3) haverá um aperto orçamentário e financeiro para pagar os aposentados e pensionistas, sendo necessária a retirada de recursos de outras rubricas, como de investimento.

O segundo entrave jurídico surgiu com a edição da Emenda Constitucional nº 108/20, que alterou o texto constitucional, ampliando o percentual de gastos com profissionais da educação de 60% (sessenta por cento) para 70% (setenta por cento), gerando, assim, mais recursos para os gestores públicos para pagamento dos servidores públicos.

Vejamos o novo texto constitucional:

> "Art. 212-A. Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios destinarão parte dos recursos a que se refere o caput do art. 212 desta Constituição à manutenção e ao desenvolvimento do ensino na educação básica e à remuneração condigna de seus profissionais, respeitadas as seguintes disposições:
> [...]
> V - a complementação da União será equivalente a, no mínimo, 23% (vinte e três por cento) do total de recursos a que se refere o inciso II do caput deste artigo, distribuída da seguinte forma:
> a) 10 (dez) pontos percentuais no âmbito de cada Estado e do Distrito Federal, sempre que o valor anual por aluno (VAAF), nos termos do inciso III do caput deste artigo, não alcançar o mínimo definido nacionalmente;
> b) no mínimo, 10,5 (dez inteiros e cinco décimos) pontos percentuais em cada rede pública de ensino municipal, estadual ou distrital, sempre que o valor anual total por aluno (VAAT), referido no inciso VI do caput deste artigo, não alcançar o mínimo definido nacionalmente;
> c) 2,5 (dois inteiros e cinco décimos) pontos percentuais nas redes públicas que, cumpridas condicionalidades de melhoria de gestão previstas em lei, alcançarem evolução de indicadores a serem definidos, de atendimento e melhoria da aprendizagem com redução das desigualdades, nos termos do sistema nacional de avaliação da educação básica;
> [...]
> XI - proporção não inferior a 70% (setenta por cento) de cada fundo referido no inciso I do caput deste artigo, excluídos os recursos de que trata a alínea "c" do inciso V do caput deste artigo, será destinada ao pagamento dos profissionais da educação básica em efetivo exercício, observado, em relação aos recursos previstos na alínea "b" do inciso V do caput deste artigo, o percentual mínimo de 15% (quinze por cento) para despesas de capital" (BRASIL. Emenda Constitucional 108 de 20 de agosto de 2020.grifo nosso).

Percebe-se que essa alteração constitucional ampliou, ainda mais, a quantidade de recursos disponíveis para a manutenção e desenvolvimento do ensino, já inflada em razão da decisão do Supremo Tribunal Federal acima mencionada. Desta forma, o problema dos

gestores em conseguir cumprir o percentual constitucional se potencializou com a nova regra trazida pela EC nº 108/20, não restando uma alternativa que não fosse a ampliação dos gastos e, dentre eles, o mais fácil, em tese, de consumir esse enorme volume financeiro, seria o aumento salarial.

É importante deixar claro que, o aumento salarial, frise-se, teoricamente, é a mais fácil no curto prazo, pois o reflexo previdenciário e das novas contratações, em razão de falecimento e aposentadoria dos servidores, potencializa esse impacto financeiro por inúmeras décadas. Apenas a título ilustrativo, pois não foi o caso do estado de Alagoas, o aumento de despesa com pessoal deve observar os limites impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, posto que aquele ente público que esteja acima do limite prudencial em relação às despesas com pessoal, imposto na legislação mencionada, não poderá conceder aumento a seus servidores. Ora, mais um embate jurídico e legal para os gestores. Todavia, como o trabalho trata-se do *case* de Alagoas, não vamos adentrar no tema.

Agora vamos ao terceiro problema jurídico que foi objeto de inúmeras articulações institucionais com a Procuradoria Geral do Estado. Como dito na introdução deste trabalho, em razão da pandemia e a necessidade do Governo Federal em ajudar os entes federados no combate ao vírus, injetando recursos para serem utilizados na saúde, foi sancionada a Lei Complementar nº 173/20, que em razão do aporte financeiro, foram impostas inúmeras restrições aos estados e municípios. Dentre elas, a impossibilidade de conceder aumento salarial aos servidores até 31 de dezembro de 2021.

Cumpre ressaltar que, em março de 2021, em razão de três Ações Diretas de Constitucionalidade, cuja relatoria de todas elas ficaram a cargo do Ministro Alexandre de Moraes, o plenário da Corte Superior entendeu que os artigos 7º e 9º de tal norma era constitucional, na medida em que não havia afronta ao princípio da irredutibilidade salarial, pois o que era vedado eram apenas os aumentos salariais, não havendo redução deles. De acordo com a lei e o entendimento jurisprudencial do STF, os chefes dos poderes executivos não poderiam enviar projetos de lei prevendo aumento salarial às suas respectivas casas legislativas, sob pena de cometer ilegalidades e, consequentemente, atos de improbidade administrativa.

O processo de tomada de decisão, segundo afirmam Bazerman e Moore (2009, p. 4), deve estabelecer diferentes critérios de análise. O gestor público deve, se racional,

estabelecer, se não todos, ao menos os mais relevantes critérios para a melhor tomada de decisão possível. Neste passo, é fundamental que se ranqueie os critérios de acordo com o grau de impacto destes que se observa na solução do problema. Assim, alguns questionamentos podem ser levantados: 1. Como compatibilizar as decisões judiciais do Supremo Tribunal Federal com a Lei Complementar nº 173/20 e a Emenda Constitucional nº 108/20, uma vez que elas determinam comandos em sentidos opostos? 2. Como cumprir o índice constitucional de gastos com a educação se retirarmos do cálculo o valor pago aos aposentados? 3. Como cumprir o índice constitucional de gastos com a educação se retirarmos do cálculo o valor pago aos aposentados?

Portanto, com dificuldades evidentes, teve início o traçado de possíveis rotas de ação, bem como quais atores deveriam ser acionados para agir em cada momento do processo de negociação e prosseguimento do projeto nos diversos órgãos do estado. Assim, *"how well will each of the alternative solutions achieve each of the defined criteria?"* (BAZERMAN; MOORE, 2009, p. 2)[4], para os autores, este é o estágio mais complexo do processo de tomada de decisões, uma vez que impõe que se busque o estabelecimento de modelos baseados em possíveis desdobramentos futuros para que se possa, assim, avaliar potenciais consequências em cada um dos critérios identificados de seleção de cada uma das soluções alternativas.

Na literatura acerca do processo de tomada de decisão, existem inúmeras "listas" com passos que se sobrepõem. Nosso objetivo ao identificar algumas delas, é contribuir com o debate e preparar caminho para a reflexão sobre o caso do qual este trabalho se ocupa.

O primeiro momento foi seguir a instrução do planejamento estratégico apontada pelo Secretário de Planejamento, qual seja, encontrar um caminho jurídico viável para a aprovação do projeto em discussão. Desta maneira, foram necessárias inúmeras reuniões com o objetivo de aprofundar a análise das normas em possível conflito.

Começou-se, assim, a se fazer uma análise jurídica do caso, procurando-se fundamentos doutrinários e jurisprudenciais quanto à interpretação em conjunto das normas. Desta forma, partiu-se do seguinte pressuposto: não se pode mais computar as despesas com inativos para atingir o percentual constitucional. Portanto, diagnosticou-se o problema, qual seja, um enorme volume financeiro (Recursos do FUNDEB), os quais se não houvesse uma

[4] Em tradução livre: "Quão bem cada uma das soluções alternativas atingirá cada um dos critérios definidos".

ação imediata do governo não seriam gastos.

Após algumas reuniões com a Procuradoria do Estado, concluiu-se que apesar de ser um grande problema, o tema já tinha sido analisado pelo Poder Judiciário, não havendo espaço para interpretações divergentes, sendo imperioso se encontrar um caminho para cumprir o entendimento do Supremo Tribunal Federal, isto é, retirar as despesas com inativos dos gastos com a educação. Mesmo, em um mundo "hiper conectado" e que demanda agilidade, muitas das práticas enraizadas na cultura governamental, nos mais diferentes níveis da Federação, são, ainda, "analógicas".

Ao chegar em consenso sobre esse ponto, começou a se discutir a mudança trazida pela EC nº 108/20, especialmente, quanto ao aumento do percentual de gastos obrigatórios com profissionais de educação, o qual, como dito acima, saiu de 60% (sessenta por cento) para 70% (setenta por cento). Caso não tivesse existido a pandemia, não seria um problema de difícil solução. Porém, com a Lei Complementar nº 173/20 vedou-se a concessão de aumento salarial para servidores públicos até 31 de dezembro de 2021.

Em sociedades livres e democráticas, o papel do Planejamento Estratégico nas instituições públicas é condição capital para o desenvolvimento de atividades de governo, uma vez que o diálogo entre diferentes atores, detentores de distintos interesses, é a regra. Capacidade técnica aliada a habilidade política, compõem o que nos parece um perfil fundamental para as organizações públicas. Enxergar além dos dados mensuráveis, mas sem descuidar deles, e compreender que todo e qualquer processo a ser liderado deve contemplar diferentes contextos e atores é de extrema relevância.

Como em qualquer órgão público, a Procuradoria Geral do Estado é formada por aqueles estritamente técnicos e por profissionais que combinam tecnicidade e política. Assim, na procuradoria existiam os procuradores técnicos, independentes, que elaboram seus pareceres com base em seu convencimento jurídico, como também há aqueles procuradores que também atuam em cargos de gestão, ou seja, possuindo um viés político, como é o caso do Procurador Geral de Estado.

Desta forma, foi necessária a realização de todo um processo de convencimento para que se houvesse um entendimento comum sobre o tema, devendo ser observada as legislações de forma conjunta, e não isoladamente, uma vez que era necessária à sua

compatibilização.

Assim, ao iniciar o trabalho junto à PGE, foi fundamental o mapeamento daqueles profissionais que poderiam, de acordo com a estrutura do órgão, de alguma forma opinar/participar do processo. Além disso, foi necessário identificar quem seriam aqueles procuradores que não iriam atuar diretamente, mas que, por possuírem credibilidade e respeito perante a classe, poderiam influenciar positivamente a aprovação do projeto.

Como se vê, o tema de grande relevância foi tratado de forma técnica, chamando para a mesa todos aqueles que poderiam contribuir positivamente para se chegar a um entendimento seguro, a despeito de existir uma vontade política no sentido de aprovar o projeto de lei. Chegou-se, assim, à conclusão de que era possível compatibilizar as normas em questão, pois a contenção de gastos com o pessoal durante o período estabelecido na "Lei da Pandemia" não poderia limitar a aplicação da norma constitucional impositiva para se atingir os 70% (setenta por cento) dos recursos do FUNDEB.

Nesta fase, o projeto foi liderado pelo Secretário Especial da SEPLAG, que possuía formação jurídica, o que facilitou o diálogo com os membros da PGE, atuando com o objetivo de trazer a visão política do projeto, além da sua bagagem jurídica.

O grande receio seria uma análise estritamente legalista, o que poderia impossibilitar o avanço do projeto, e, consequentemente, causar problemas legais aos gestores, pois o não cumprimento dos índices constitucionais, implica no cometimento de atos de improbidade administrativa.

Uma minoria entendia que não poderia evoluir o projeto, devendo essa questão de responsabilidade do gestor ser tratada no âmbito judicial. Todavia, havia interesse político na aprovação do projeto, uma vez que a concessão de aumento para servidor público é bem recebida por aqueles beneficiados, trazendo, desta forma, ganho político para o Chefe do Executivo, como também para os membros da Assembleia Legislativa. Neste momento do projeto, o envolvimento do Procurador Geral do Estado foi fundamental para a evolução do entendimento, no sentido de dar segurança jurídica não só aos gestores, como também aos técnicos (Procuradores de Estados) que iriam elaborar o parecer jurídico pela viabilidade do avanço do projeto de lei.

Analisando todo o processo de negociação junto à PGE, concluímos que a

estratégia adotada foi a mais correta, uma vez que ao mesmo tempo que se demonstrou a importância do projeto para a categoria dos professores, bem como o ganho político do Chefe do Executivo, procurou-se encontrar um caminho conjunto, dividindo-se as dificuldades encontradas e alcançando os objetivos planejados em todas as esferas.

Superado esse entrave jurídico, o qual foi fundamental para que houvesse a retomada das tratativas com o sindicato, pois havendo a análise prévia do órgão jurídico estadual, evitou-se que o processo ficasse parado na Procuradoria Geral.

Entendendo-se pela possibilidade jurídica da concessão do aumento salarial, os pontos objeto de modificação na legislação, discutidos antes da pandemia, foram trazidos novamente à mesa de negociação com o sindicato.

Neste momento, por se tratar de um assunto mais técnico, relacionado à gestão de pessoas, especialmente, um modelo de progressão funcional que valorizasse o servidor, mas, ao mesmo tempo, conseguisse corrigir os erros da legislação passada, entrou em cena a Superintendente de Políticas de Recursos Humanos, com o objetivo de encontrar o caminho técnico viável, para depois haver a apreciação do Secretário de Estado e do Secretário Especial. Ao falarmos em capacidade de governo, pensamos em competências técnicas, capacidade de auto-organização e capital político. Sem dúvida, tais itens são fundamentais para que as políticas públicas de determinado Ente da Federação avancem. Mudanças mais profundas e complexas, como as implementadas em Alagoas, exigem de quem governa força política suficiente para mobilizar pessoas e instituições, por vezes refratárias a ideia a ser implementada, para criar condições, ainda que temporárias, para a aprovação da medida pretendida. Afinal, alguns temas demandam um nível maior de capacidade de governo que outros.

Em *How to Run a Goverment*[5], Barber (2015) destaca algumas características observadas entre os militares britânicos. Uma delas é o treinamento e capacidade de improvisar. Esta habilidade é apontada pelo autor como sendo o motivo pelo qual os militares respondem tão prontamente a situações complexas, tanto previstas quanto aquelas que não se poderia prever. Resguardadas as devidas diferenças e proporções, atuar no poder público, no Brasil, é, no mais das vezes, ter de "se virar" para que políticas públicas importantes saiam do papel. no caso de Alagoas, houve a necessidade de encontrar alternativas em um emaranhado de

[5] Em tradução livre: "Como administrar um governo".

regramentos complexos, e por vezes desconexos, para que o serviço chegue a quem precisa.

O que se deseja é que estas organizações, em regra, tenham uma postura ativa na solução de problemas e não reativa. O tema foi trabalhado inicialmente dentro do governo para, depois de maturado, inserir atores como o sindicato dos professores. No setor público brasileiro, em cidades de pequeno e médio porte, mas não exclusivamente nelas, o patrimonialismo (e, em certa medida, uma versão moderna do coronelismo) impede que servidores efetivos e comissionados sejam francos ao apontar falhas em projetos por medo de represálias ou perseguições. Isto leva a cenários desoladores, nos quais recursos públicos são empregados em projetos que restam inacabados ou abandonados. Foi necessária a construção de mecanismos de diálogo nos quais todas as partes envolvidas tivessem clareza do que era proposto, bem como a viabilidade do que era discutido. Um dos pontos cruciais da negociação, foi a necessidade de alongamento da carreira docente, aumentando o número de classes. Desta forma, buscava-se inserir mais 2 (duas) classes na progressão horizontal, ampliando a carreira até a classe "F", bem como a inclusão de mais um nível na progressão vertical, passando a ter 4 (quatro) deles.

A justificativa para tal pleito baseava-se no congelamento dos servidores na última classe com apenas 15 (quinze) anos de serviço público, o que causava sério desestímulo nos profissionais. Ora, partindo do pressuposto de que uma professora poderia se aposentar com 25 (vinte e cinco) anos de tempo de contribuição, desconsiderando o requisito idade, esta servidora passaria 10 (dez) anos sem nenhuma perspectiva de progressão.

Além disso, com as subsequentes reformas previdenciárias, aumentou-se o limite mínimo de idade, o que significa que mesmo cumprindo o requisito de aposentadoria relacionado ao tempo de sala de aula, os professores eram obrigados a continuar trabalhando até chegar à idade mínima. Portanto, o que era 10 (dez) anos, muitas vezes passava de 15 (quinze) ou até 20 (vinte) anos até cumprir todos os requisitos.

Com base em tais argumentos, iniciou-se uma discussão sobre o quanto seria suficiente alongar a carreira docente, bem como qual impacto dessa modificação nas finanças estatais, uma vez que existia um movimento do sindicato para que houvesse a progressão por salto, ou seja, possibilitar que servidores chegassem a última classe da nova carreira sem a progressão unitária. E mais, desejava-se a aplicação de tal aberração jurídica aos inativos e pensionistas, ou seja, aquele aposentado que entrou para a inatividade na classe "D", iria,

automaticamente, para a classe "F". Tal pleito, além de impossível financeira e orçamentariamente, vai de encontro à legalidade, bem como ao princípio básico de qualquer previdência, quer seja pública ou privada, isto é, o princípio da contributividade. Ora, como um inativo que nunca contribuiu na classe "F" poderia ter esse incremento em seus proventos?

Percebe-se que, nesse momento, a alta liderança já tinha realizado todo o processo de tomada de decisão, na medida em que a modificação da carreira iria ocorrer, restando apenas definir como seria tal alteração e até onde o Estado de Alagoas poderia suportar os efeitos dela. Assim, quanto ao alongamento da carreira, não se havia dúvidas em relação à importância da medida, pois é importante que uma carreira seja planejada no sentido de que haja a possibilidade de uma evolução constante do servidor, fazendo com que ele procure evoluir sempre.

Todavia, existia um problema a ser superado, qual seja, como convencer o sindicato de que tal mudança da lei não poderia e nem deveria atingir os servidores inativos. Estabelecer uma rotina de revisão, como pontua Michael Barber (2015), em *How to Run a Goverment*, é algo comum às organizações militares. Partindo do pressuposto de que problemas devem ser resolvidos e não negligenciados, os militares costumam manter reuniões nas quais são reavaliados os rumos da operação. Destarte, iniciou-se um processo de articulação entre os atores naquela fase do processo, quais sejam, a equipe técnica da SEPLAG e os representantes do SINTEAL.

Neste momento, as partes envolvidas colocaram na mesa o que estava em jogo, impondo os limites existentes, bem como as concessões que poderiam ser realizadas com o objetivo de contemplar a categoria. Coordenar respostas conjuntas no setor público brasileiro é desafiador. Afinal, dirigir os trabalhos de grupos distintos e com intenções e interesses díspares, entremeado pela vaidade ostentada por alguns, torna o processo de revisão constante de políticas públicas um trabalho hercúleo, no mais das vezes. Entretanto, é crucial que os principais atores envolvidos, em determinada tarefa, tenham tempo para trocar impressões e reanalisar pontos. Trata-se aí do acompanhamento constante que deve ser dispensado às políticas públicas em seus diferentes estágios.

Vale salientar que, a reformulação de qualquer carreira de servidores públicos deve estar voltada para o futuro, não se pode pensar em mudança pensando em contemplar aqueles que já estão na inatividade, bem como aqueles que já estão prestes a se aposentar. A afirmação

anterior pode soar um pouco dura, porém o gestor deve levar em consideração que o dinheiro público é finito, e, em razão disso, deve ser muito bem aproveitado, sendo utilizado com eficiência, conforme as estratégias estabelecidas no plano de ação.

Diante desse primeiro impasse, a SEPLAG teve que ser categórica quanto à impossibilidade de progressão por salto, quer seja de servidores ativos como inativos, uma vez que esse era um ponto inegociável, pois o impacto na previdência seria absurdo. E, utilizando como argumento de reforço à impossibilidade financeira de tal medida, foi invocado o firme entendimento jurisprudencial do Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas (TJAL) quanto à impossibilidade de tal prática.

Ao invocar uma impossibilidade de agente estranho à negociação, o argumento do Sindicato perdeu a força, por mais que o seu fundamento fosse socialmente aceitável, isto é, seria uma forma de reconhecer o trabalho prestado desses inúmeros profissionais ao longo dos anos, os quais teriam sido penalizados pela ausência de mudança legislativa por mais de 15 (quinze) anos.

Sendo assim, colacionamos inúmeros precedentes do Tribunal de Justiça nesse sentido, sedimentado ao longo dos anos, vejamos um exemplo:

> APELAÇÃO CÍVEL. SERVIDOR PÚBLICO ESTADUAL. SENTENÇA QUE JULGOU IMPROCEDENTE O PEDIDO AUTORAL EM DEMANDA QUE BUSCAVA O REENQUADRAMENTO FUNCIONAL DE SERVIDORA DA POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE ALAGOAS. INSURGÊNCIA RECURSAL DA SERVIDORA. PLEITO DE REENQUADRAMENTO. PROGRESSÃO NA CARREIRA. LEI ESTADUAL Nº 7.602/2014. REESTRUTURAÇÃO DO REGIME DE PROGRESSÕES NA CARREIRA. NECESSIDADE DE PREENCHIMENTO DE TODOS OS REQUISITOS LEGAIS. NÃO CUMPRIMENTO DO INTERSTÍCIO TEMPORAL DE CINCO ANOS NA CLASSE IMEDIATAMENTE ANTERIOR. PLEITO DE PROGRESSÃO POR SALTO. IMPOSSIBILIDADE. JURISPRUDÊNCIA DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. RECURSO CONHECIDO E NÃO PROVIDO. (Número do Processo: 0718122-93.2017.8.02.0001; Relator (a): Des. Fábio Costa de Almeida Ferrario; Comarca: Foro de Maceió; Órgão Julgador: 4ª Câmara Cível; Data do Julgamento: 26/04/2023; Data de registro: 27/04/2023).

Como se vê, os técnicos da SEPLAG não acataram o pedido do sindicato, porém não houve desgaste, pois, apesar de reconhecer a importância daqueles que se dedicaram ao serviço público, os inúmeros precedentes dos tribunais não permitiam tal modalidade de progressão horizontal. Percebe-se, assim, que trazer um fato externo para negar o pedido foi uma excelente estratégia, pois evitou desgaste entre as partes.

Como já estava previsto pela SEPLAG o pleito de progressão por salto, nesse momento é notório que os técnicos do órgão buscaram monitorar e avaliar o entendimento jurídico de tal pleito no momento operacional. Assim, concordaram com a justificativa do pedido, porém não acataram com base em fundamentos jurídicos, esquivando-se da responsabilidade pela negativa.

Contudo, como forma de compensar a perda do sindicato, encontrou-se uma saída para aqueles que ainda estavam na atividade, mas que foram penalizados pela inexistência de classes posteriores a "D". Então, qual foi a saída? Apesar de não haver a possibilidade de progressão por salto, uma vez que cada servidor deverá cumprir o requisito temporal mínimo em cada classe, não havia impedimento jurídico para que fosse incluído um novo nível na progressão vertical, o qual tem como requisito apenas a titulação do servidor, não havendo o requisito do tempo.

Percebe-se que houve claramente uma troca. Não houve o acatamento da progressão por salto, mas se criou um nível. Além disso, é importante frisar que todas as tratativas foram realizadas de forma transparente e verdadeira, desde os entraves jurídicos até as impossibilidades financeiras. Assim, passou-se a ter um sentimento de confiança entre os atores, uma vez que o sindicato percebeu que não havia pessoas em lados totalmente opostos, mas sim servidores que queriam o melhor para o estado, coadunando de forma estratégica com o planejado. Percebe-se então a importância de persistir monitorando e avaliando todas as ações a fim de evitar maiores problemas futuros no trâmite do processo.

Além do alongamento da carreira, era fundamental corrigir um enorme problema que existia na legislação, especialmente, no tocante à avaliação de desempenho para progressão horizontal. No modelo anterior, tinha sido prevista a avaliação 360º graus. Nesse formato, há uma avaliação do servidor com base em vários critérios e aspectos. Apenas a título de exemplo, nessa modalidade tanto estudantes como os pais e/ou responsáveis avaliam o profissional.

Ora, em algumas linhas, qualquer pessoa que entenda, minimamente, as dificuldades operacionais do serviço público, consegue entender que esses sistemas de avaliação deveras complexos, na prática, não funcionam, isto é, não saem do papel. Ocorre que, a legislação previa que na impossibilidade da realização de tal avaliação, os servidores seriam progredidos automaticamente, bastando apenas cumprir o lapso temporal e a quantidade de horas de cursos previstos.

Desta forma, era imperiosa a necessidade de adequar tal norma à realidade do serviço público, uma vez que apesar de ser uma avaliação mais moderna, não era possível de ser realizada em Alagoas.

Percebe-se que em uma negociação, é fundamental ter algo para dar em troca, tendo em vista que não existe invencibilidade. Na verdade, ao sentar-se em uma mesa de negociação, deve-se ter em mente o que você pode e o que você não consegue de forma alguma abrir mão. Além disso, deve saber o momento certo de ceder, sob pena de dar muito mais do que o previsto.

Vale salientar que, nesse processo de negociação foi fundamental que os atores mapeassem quem eram seus aliados para que o projeto acontecesse. No caso da SEPLAG, foi fundamental o auxílio do Secretário de Educação, uma vez que a presença dele em alguns momentos foi de suma importância para validar o que estava sendo construído, como também dar segurança ao Sindicato de que os termos que estavam sendo acordados seriam cumpridos pela equipe do governo. Também foi bastante importante a participação de um especialista em educação que fora contratado pelo Sindicato, dando mais respaldo e segurança em toda a negociação, especialmente, para os representantes sindicais.

Apresentadas as mudanças legislativas relacionadas à carreira em si e aprovadas pela alta gestão. Iniciou-se a parte mais difícil, qual seja, qual seria o incremento salarial? Qual seria o denominador comum? Como atender os anseios dos servidores e respeitar as limitações financeiras do Estado?

Neste momento, já com o respaldo governamental quanto ao limite a ser negociado, passou a conduzir aos trabalhos o Secretário de Estado de Planejamento e Gestão e o Secretário Especial, o qual por ser formado em economia, detinha expertise na área para ser utilizada na negociação, pois, em conjunto com o sindicato, iriam buscar um consenso.

Inicialmente, colocou-se na mesa quais eram os anseios dos servidores quanto à remuneração. E, a partir daí, começou a tentar chegar em um denominador comum. Todavia, existia um ponto que era fundamental para o Estado, qual seja, diminuir a dispersão existente entre a classe C e D, a qual chegava ao percentual de quase 32% (trinta e dois por cento).

Ocorre que, para diminuir tal dispersão, seria necessário aumentar o valor da base,

deixando de contemplar a totalidade do pleito dos servidores mais antigos, bem como aqueles aposentados, que em razão da paridade, seriam contemplados com o aumento.

Como se vê, diante do problema posto, isto é, convencer os aposentados e os servidores ativos mais antigos a ter um aumento menor, o Estado teve que estudar uma alternativa que pudesse ser utilizada para equalizar o problema. Assim, foram encontradas duas saídas, uma voltada para os servidores que ainda estavam na ativa e outra para aqueles aposentados.

Então, como forma de compensar os servidores da ativa mais antigos, foi ampliado um nível vertical, indo até o nível IV, bem como ampliando o percentual de dispersão, que era de 5% (cinco por cento) passando a ser de 6% (seis por cento), além do aumento que existiria na classe "D". Além disso, havia um pleito antigo do sindicato no sentido de que os percentuais de dispersão tanto do nível como da classe fossem expressos na lei, não constando apenas na tabela salarial, evitando-se, desta forma, que nas negociações futuras pudesse haver o achatamento do percentual entre os níveis e classes.

Após inúmeras concessões de ambas as partes, chegou-se a uma definição de que o salário inicial de um professor, com carga horária de 40 (quarenta) horas, não poderia ser superior a R$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais), especialmente, em razão de que este patamar seria utilizado como parâmetro para outras carreiras, as quais seriam objeto de reestruturação futura.

Desta maneira, após a explanação técnica do Secretário de Planejamento, com base em dados concretos de impacto financeiro não só nas contas do tesouro, como também na previdência, foi alinhado um aumento na base de 38,7% (trinta e oito vírgula sete) por cento, corrigindo as distorções de percentual existente entre as classes, aumentando duas classes na progressão horizontal e um nível na progressão vertical. Já para aqueles que estavam na classe "D", teriam apenas 11,6% (onze vírgula seis) por cento de aumento. Este fato gerou uma tensão, especialmente, porque muitos membros do Sindicato já eram aposentados, não podendo mais progredir e estavam em tal classe.

Apesar de ser um ganho absurdo para a carreira como um todo, tal ponto gerou um impasse. Assim, como forma de melhorar o ganho financeiro, houve o comprometimento de que, quando houvesse a revisão geral para todos os servidores, os profissionais da educação

seriam contemplados novamente. Desta forma, haveria a aplicação do percentual da inflação sobre esse aumento que seria concedido nesse momento, de forma linear, para todos os servidores.

Neste momento, o comprometimento do Secretário de Educação foi fundamental para o aceite da categoria, na medida em que por ter cumprido outras promessas com os professores, tinha credibilidade para garantir o cumprimento do acordado. Sendo este, tendo sido convocado para a estratégia pelo fato de além de possuir características positivas para as tratativas junto ao Sindicato e aos servidores, também conseguiu manter as boas relações com os demais atores do escopo do planejamento. Após o aspecto financeiro, chegamos à conclusão da minuta da lei, abrangendo as modificações estruturais, tanto concernente à avaliação de desempenho como as progressões, além da readequação do valor dos subsídios.

Como relatado acima, o sucesso nesta fase, deu-se não só pelo empenho das partes (SEPLAG e Sindicato), como também pelo esforço dos Secretários de Educação e de Planejamento e Gestão, na medida em que deram credibilidade à negociação, bem como foi demonstrado o intuito de todos os atores envolvidos em se chegar ao um bom termo para todos.

Superada essas duas batalhas, consenso sobre a mudança legislativa e o entendimento favorável da Procuradoria Geral do Estado, entendimento este construído a várias mãos, passou-se à análise da etapa financeira, a qual foi a mais difícil de ser superada.

Como se sabe, o tema de aumento salarial dos servidores públicos não é bem recebido por nenhum Secretário de Fazenda, uma vez que tem reflexos enormes nas contas públicas, especialmente, em relação aos inativos. Não há dúvida de que, uma concessão de reajuste salarial sem um estudo profundo poderá levar o ente público a um enorme caos financeiro.

Assim, ao analisar a questão financeira, dois pontos foram levantados para o convencimento da Secretaria de Fazenda. Um deles é a existência histórica de rateio das verbas do FUNDEB, o qual nada mais é do que sobras dos valores que deveriam ter sido usados durante o ano vigente. O segundo ponto foi a inflação do ano, a qual reflete no aumento da arrecadação e consequentemente a existência de mais caixa no tesouro estadual. Diante de tais fatores, foi apresentado um estudo à SEFAZ com o objetivo de convencê-los da importância do projeto e da sua viabilidade financeira, não só em relação ao ano de 2021, como também

em referência aos anos vindouros.

Na seara financeira, além do incremento da receita, tinha-se o objetivo de que nos anos seguintes houvesse a redução total ou bastante significativa do rateio do FUNDEB, sendo tal recurso financeiro utilizado para pagar o aumento concedido. Tanto é verdade que, no ano de 2022, não houve rateio do FUNDEB em Alagoas, o que demonstra que houve uma melhor gestão do dinheiro, sendo aplicado de forma correta, ou seja, na remuneração mensal dos profissionais.

Além da questão financeira, como estratégia de convencimento, foram acionados o Chefe do Executivo e o Secretário de Educação, uma vez que estes eram patrocinadores do projeto, pois entendiam a importância da reestruturação da carreira dos profissionais da educação, realizando, de fato, uma grande pressão. Desta forma, houve uma junção de forças, pois havia viabilidade técnica e jurídica para a evolução do projeto, principalmente a exímia leitura dos perfis dos atores para fortalecer a aprovação do projeto, bem como existia também a vontade política, especialmente, pela importância que foi dada pelo governo estadual na área da educação, quer seja realizando concursos públicos, quer seja construindo novas creches e escolas de tempo integral.

Diante da robustez política e técnica do projeto, este obteve parecer favorável da Secretaria de Fazenda, concluindo pela viabilidade financeira do projeto de lei, isto é, atestaram a capacidade financeira do Estado de Alagoas em honrar com os compromissos financeiros constantes na reestruturação da carreira.

Assim, como o Governador de Estado já estava convencido da importância do projeto de lei, já sendo um patrocinador dele, não houve dificuldades no envio da mensagem do projeto de lei ao chefe do Poder Legislativo. Os projetos de lei que tratam de aumento salarial de servidores públicos, em sua maioria, são bem recebidos pelos membros das casas legislativas. E, quando se trata da classe dos profissionais da educação, as resistências são bastantes reduzidas.

Desta maneira, no presente caso, não foi diferente. O processo tramitou com certa tranquilidade, tornando-se uma pauta importante tanto da situação como da oposição, apesar de ser uma matéria um pouco complexa, na medida em que não se tratou apenas de aumento salarial, pois houve mudanças significativas na carreira dos servidores. Na casa legislativa, não

foi necessária a existência de concessões, posto que a repercussão política positiva junto ao eleitorado já serviu para potencializar o desejo dos deputados estaduais em aprovar o projeto.

Como relatado no tópico anterior, na tramitação de projetos de lei de interesse dos governos, infelizmente, é comum a existência de conchavos políticos, especialmente, com o objetivo de atender interesses pessoais, geralmente, com a distribuição de cargos.

Todavia, no caso em tela, em razão da relevância do projeto, os membros da Assembleia Legislativa entenderam a importância da reestruturação do Plano de Cargos e Carreiras dos profissionais da educação, principalmente, em face dos projetos voltados para a área educacional que lograram êxito durante o governo da época.

Dentre as ações acima mencionadas, é importante destacar a construção de novas creches, bem como a transformação de escolas tradicionais em escolas de tempo integral, que possibilitam uma entrega mais completa à população que mais precisa. Após a aprovação sem mudança na minuta da lei, ela foi sancionada pelo Chefe do Poder Executivo.

Como se vê, durante o processo de construção das pontes entre os atores, elaboração da minuta de lei, bem como de estudos que confirmaram a viabilidade da concessão dos incrementos financeiros decorrentes da sua aprovação e verificação da sua legalidade, técnicas de articulação políticas foram aplicadas, desde o reconhecimento de quem seriam parceiros no projeto, os perfis dos atores, a avaliação das competências de cada um, o monitoramento estratégico, o tático e o operacional para neutralizar quando necessário ou incentivar e influenciar em situações de negociações importantes.

4. ANÁLISE PROSPECTIVA COM BASE NAS MÉTODOS APRESENTADOS

Uma vez sancionada a lei estadual, surge a nova etapa, qual seja, implementar as normas por ela trazidas ao mundo jurídico.

Inicialmente, em razão do prazo legal que o Chefe do Poder Executivo possui para analisar e sancionar os projetos de lei recebidos do Poder Legislativo, foi necessário um movimento para se conseguir implantar ainda no mês de novembro, com efeitos financeiros a partir de outubro de 2021.

Mesmo tendo sido um projeto elaborado pelo próprio governo, a legislação determina que antes da análise da sanção ou veto, é imperiosa a análise do texto aprovado pelas Secretarias envolvidas, ou seja, aqueles que receberão os reflexos da norma sancionada. Sendo assim, foi necessária uma articulação política para a implantação dos novos subsídios, na medida em que o texto teria que ser analisado pela SEPLAG, SEFAZ e SEDUC, além do núcleo da Procuradoria Geral do Estado no Gabinete Civil.

Desta maneira, foram convocados todos os atores envolvidos pelo Chefe da Casa Civil com o objetivo de que essa análise fosse realizada no período mais breve possível, e, em razão da existência do processo eletrônico, a análise poderia ser concomitante.

Percebe-se que a figura do Secretário da Casa Civil, dentro do processo de articulação política, foi fundamental para agilizar a análise do texto, uma vez que a sua credibilidade junto aos demais Secretários, bem como sua atuação transparente durante todo o Governo, especialmente, nos projetos em que o Governador de Estado julgava como estratégicos para a sua gestão. Assim, como representante mais próximo do Chefe do Executivo, a mensagem trazendo a importância do projeto, além da necessidade de rápida análise, foi fundamental para se conseguir atingir o objetivo traçado.

Além do trâmite procedimental para a sanção do projeto aprovado, fez-se necessário o planejamento da operacionalização do aumento salarial, sendo fundamental o engajamento dos servidores responsáveis pela gestão da folha de pagamento, lotados na SEPLAG, além da atuação dos servidores do setor de recursos humanos da SEDUC, responsável pelos lançamentos dos salários dos servidores.

Nesta fase, foi traçada a estratégia de engajamento pelos gestores da SEPLAG e da

SEDUC, no sentido de que, com a lei sancionada, houvesse o envolvimento de tais servidores para a implantação dos novos subsídios.

Assim, elaborado o plano de ação, foi iniciada uma força tarefa para que fosse procedida a implantação dos novos valores de subsídios, tendo sido instaurado processo administrativo com o objetivo de que fosse alterada a regra do sistema da folha de pagamento.

Resolvida a mudança que traria impacto direito a todos os servidores da carreira, tinham os próximos passos a serem trilhados, quais sejam, a progressão de nível, uma vez que esta não depende do transcurso de tempo, apenas a comprovação da existência de titulação do servidor. Para dar mais efetividade e eficiência no processo de concessão das progressões de nível, foi necessária a reunião entre as equipes tanto da SEPLAG como da SEDUC, órgãos pelos quais tais processos administrativos tramitam. Na SEDUC, pela comissão de análise de progressão e, na SEPLAG, pela comissão de validação de cursos.

Portanto, diante do interesse político e das pastas envolvidas, e pela desnecessidade de edição de qualquer diploma que regulamentasse a lei sancionada, além do baixo volume de processos, porque se criou apenas o nível IV, que previa a comprovação do título de doutorado para o seu deferimento, essa etapa foi cumprida com sucesso. Diferentemente, das progressões por nível, tendo em vista que as horizontais, como o interstício é de 5 (cinco) anos, conclui-se que tal demanda ainda não surgiu, na medida em que não decorreu tal prazo desde a sanção do projeto de lei. Assim, possivelmente, este poderá ser um entrave que surgirá mais na frente, em razão da grande quantidade de professores na classe “D”, razão esta da importância de mitigar ao máximo todos os contratempos, a fim de que toda e qualquer articulação seja bem-sucedida.

Todavia, quanto à avaliação de desempenho, a legislação alterou o art. 19 da lei vigente, e a partir da publicação da mencionada lei em comento, a Secretaria de Educação tinha um prazo de até 180 (cento e oitenta) dias para a regulamentação da avaliação de desempenho, devendo, inclusive, elaborar o Plano de Qualificação Profissional, sob pena de responsabilização dos gestores, vejamos:

> [...] § 3º A SEDUC constituirá uma Comissão Central de Avaliação da Prática Profissional, com o objetivo de acompanhar a elaboração do Plano de Qualificação Profissional e o processo de Avaliação para o Desempenho e será composta paritariamente por representantes técnicos da SEDUC, da SEPLAG e representantes dos Profissionais da Educação Escolar Pública indicados pelo sindicato representativo da categoria.
> § 4º As demais normas da Avaliação para o Desempenho terão regulamentação

> própria definida pela Comissão Central de Avaliação estabelecida para este fim e serão editadas por meio de Decreto Governamental.
> § 5º A regulamentação de que trata este artigo, inclusive quanto à elaboração do Plano de Qualificação Profissional, deverá ser efetivada e aprovada no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a contar da publicação desta Lei e só poderá sofrer alterações, com a aprovação da maioria absoluta dos membros da Comissão Central de Avaliação.
> § 6º A inobservância do prazo estabelecido no parágrafo anterior implicará em responsabilização administrativa nos moldes do art. 123 e seguintes da Lei Estadual nº 5.247, de 26 de julho de 1991 (ESTADO DO ALAGOAS. lei nº 8.533, de 28 de outubro de 2021).

Ocorre que, apesar de tal obrigação, até os dias atuais, tal comando legal não foi cumprido, o qual causa um grande prejuízo ao Estado de Alagoas, posto que ainda há a previsão legal de progressão automática em caso de não ter sido implementado o programa de avaliação de desempenho. Apesar da obrigatoriedade da lei, tal comando não vem sendo cumprido, possivelmente, em razão da mudança dos gestores das duas pastas. Percebe-se que a mudança dos quadros das Secretarias em face do início de uma nova gestão é um dos gargalos da própria articulação institucional, havendo a descontinuidade de alguns programas.

Não há dúvidas de que, mesmo havendo a previsão de responsabilização dos servidores responsáveis pela elaboração do plano acima mencionado, neste aspecto, a articulação institucional dos idealizadores do projeto ficou a desejar, pois não preparou os passos seguintes para implementação do comando legal. Mais uma vez destaca-se a importância de estruturação de estratégias de acompanhamento, não apenas na fase inicial e no ato em si, mas sim, nas novas situações que podem e poderiam vir a atrapalhar toda a conquista já realizada.

Como se vê, não foi previsto que possíveis mudanças de gestores poderiam impactar na concretude de parte da reestruturação da carreira dos profissionais da educação, tendo sido uma falha do processo, pois passados mais de 12 (doze) meses da sanção da lei, nada foi feito no tocante a tal ponto. Todavia, mesmo sendo um dever do sindicato observar e fiscalizar o cumprimento integral da lei, neste aspecto, ele se quedou inerte, uma vez que é muito cômodo aos seus representados não cumprir o requisito das avaliações de desempenho.

5. CONCLUSÃO

A importância de articulações bem estruturadas gera grandes resultados. Notório observar que o Estado de Alagoas, tendo a percepção do problema, vislumbrou uma oportunidade de todos saírem ganhando com um desfecho positivo para o governo e todos os envolvidos. O Estado percebeu que o entrave financeiro, anteriormente, existente deixou de existir com a mudança da legislação e do entendimento da Corte Suprema. Assim, com o ambiente fiscal favorável, um grande passo já foi dado. Todavia, apesar da diminuição do empecilho financeiro, existiam atores que precisam ser convencidos não só da viabilidade do projeto, mas também da importância dele para a população.

Desta maneira, com o problema identificado, foi traçado o plano de ação, apontando quem eram os atores fundamentais ao projeto, quer seja aqueles que seriam encarados como aliados, quer seja aqueles que poderiam ser vilões, impedindo a realização do projeto. Superada pendência jurídica, cada etapa foi sendo vencida paulatinamente, utilizando-se das técnicas mais apropriadas para cada momento, obteve-se êxito na aprovação do projeto pela Assembleia Legislativa e na sua sanção de forma célere para que os benefícios da nova lei fossem implementados rapidamente.

Uma vez implantada a fase inicial, o trabalho de articulação política continuou para que se conseguisse sucesso no cumprimento das demais normas jurídicas constantes na lei, fase esta que não obteve expressivo sucesso, especialmente, em razão das mudanças dos gestores das pastas envolvidas. Ficando demonstrada a importância de avaliação de perfis dos atores sempre que necessário para articulações institucionais, haja visto que eles conduzem todo o processo trazendo pontos positivos ou negativos para o desfecho da estratégia preceituada.

Apesar desta fase final não estar sendo executada de forma satisfatória, é inconteste o sucesso de todo o processo de articulação política que resultou na sanção da lei que reestruturou a carreira do magistério do Estado de Alagoas. Vale lembrar que toda a articulação deve ter seu início, seu meio e fim, ou seja seu monitoramento normativo, estratégico e operacional, a fim de que toda a estrutura proposta logre êxito, não esquecendo da continuidade, dos pós, que também precisam ser monitorados, além da maturação e consolidação das mudanças.

6. REFERÊNCIAS

BARBER, Michel. **How To Run A Government:** So that Citizens Benefit and Taxpayers Don't Go Crazy. UK: Penguin, 2015.

BAZERMAN, Max H.; MOORE, Don A. **Judgment in managerial decision making**. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 15 jan. 2023.

BRASIL. Emenda Constitucional 108 de 20 de agosto de 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc108.htm. Acesso em: 15 jan. 2023.

BRASIL. Lei Complementar nº 173 de 27 de maio de 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp17a3.htm#:~:text=Lcp%20173&text=Estabelece%20o%20Programa%20Federativo%20de,Art.. Acesso em: 15 jan.2023.

BRASIL. Lei Federal n.º 14.113 de 01 de abril de 2021. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 15 jan. 2023.

BRASIL. Lei Federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 15 jan. 2023.

ESTADO DO ALAGOAS. lei nº 8.533, de 28 de outubro de 2021. Disponível em: https://leisestaduais.com.br/al/lei-ordinaria-n-8533-2021-alagoas-altera-as-leis-estaduais-nos-6-197-de. Acesso em: 16 jan. 2023.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1993.Vol. 1.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: IPEA, 1997. Vol. 2.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Ação Direta de Inconstitucionalidade nº. 6.447/DF. Rel. Ministro Alexandre de Moraes. Disponível em: https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=5930596. Acesso em: 16 jan. 2023.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Recurso Extraordinário nª. 1.311.742/SP. Rel. Ministro Luiz Fux. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stf/1217181429/inteiro-teor-1217181450. Acesso em: 16 jan. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESPÍRITO SANTO. Consulta nº 29/2021-2- Plenário no processo nº 3054/2021-1. Rel. Min. Dr. Sebastião Carlos Renna de Macedo. Disponível em: https://www.tcees.tc.br/. Acesso em: 15 jan. 2023.