

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Kelly Romano Huckembeck

**A INFLUÊNCIA DA NEGOCIAÇÃO PARA PRODUZIR MAIOR
AGILIDADE E EFICÁCIA NAS ATIVIDADES DA PRÓ-REITORIA
ADMINISTRATIVA DA UFPEL**

Porto Alegre

2010

Kelly Romano Huckembeck

A INFLUÊNCIA DA NEGOCIAÇÃO PARA PRODUZIR MAIOR AGILIDADE
E EFICÁCIA NAS ATIVIDADES DA PRÓ-REITORIA ADMINISTRATIVA DA
UFPEL

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes

Tutora: Prof. Fabiane Costa e Silva

Porto Alegre

2010

Kelly Romano Huckembeck

A INFLUÊNCIA DA NEGOCIAÇÃO PARA PRODUZIR MAIOR AGILIDADE
E EFICÁCIA NAS ATIVIDADES DA PRÓ-REITORIA ADMINISTRATIVA DA
UFPEL

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em 02 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Angela Beatriz Scheffer Garay

Prof. Cláudia Simone Antonello

Aos meus pais, Rosa e Ari (*in memoriam*), que me ofereceram a base de tudo que sou.

Ao meu companheiro, Leandro, cujo amor e paciência sustentam o meu dia a dia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, que tanta ausência suportou e, com muito carinho e paciência, soube apoiar-me neste momento importante de minha trajetória, acreditando sempre na minha capacidade.

Agradeço ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, pela iniciativa de proporcionar aos servidores públicos federais, um curso de especialização de qualidade, gratuito e pioneiro.

Agradeço ao colega, Eng. Francisco Luzzardi, que me apoiou em mais uma realização profissional.

Agradeço aos colegas servidores técnicos administrativos em educação lotados na Pró-Reitoria Administrativa da UFPel, que colaboraram espontaneamente e de forma tão atenciosa com a pesquisa realizada.

Agradeço à tutora, Professora Fabiane Costa e Silva, pela atenção e incentivo sempre dispensados a mim, indicando com muita sabedoria o caminho a ser percorrido.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é refletir sobre as possibilidades de, através da experimentação de um processo de negociação, contribuir-se com o planejamento e melhoria das atividades exercidas pela Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas, refletindo na eficácia das mesmas. Embora não exista, ainda, vasto material tratando do assunto, os preceitos básicos da negociação coletiva na administração pública, embasadores deste estudo, já estão delineados e a necessidade de voltar, cada dia mais explicitamente, as ações do serviço público para o atendimento satisfatório e resolutivo aos problemas e demandas dos cidadãos, fez surgir o presente exame. Visando o desenvolvimento oportuno do trabalho foi realizado um estudo de caso baseado em uma pesquisa qualitativa com enfoque no momento de implantação do Programa de Reestruturação e Expansão na Universidade. Para tanto, apresentou-se a situação organizacional da referida Pró-Reitoria, esmiuçando suas atribuições e particularidades. O trabalho procurou esclarecer a importância do processo de negociação, bem como do correlato processo de planejamento das atividades laborativas da Instituição, tendo em vista o alcance da eficácia destas atividades, num momento de mudança organizacional. Destarte, buscou-se tornar clara a relevância da troca de informações entre os servidores e da democratização das relações de trabalho, construindo-se, assim, um ambiente menos conflituoso e cujas atividades estão norteadas para o acréscimo de qualidade dos serviços prestados ao usuário, atendendo, concomitantemente, ao princípio constitucional da eficiência. Restou evidenciada, por fim, a viabilidade de aplicação do processo de negociação como método gerencial capaz de atender e resolver os conflitos existentes no cotidiano de trabalho verificado.

Palavras-chave: Negociação. Eficácia. Planejamento. Administração Pública. Relações de Trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Faixa etária dos servidores lotados na PRA/UFPeL.....	51
Gráfico 2 – Gênero dos servidores lotados na PRA/UFPeL.....	52
Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos servidores lotados na PRA/UFPeL.....	52
Gráfico 4 – Tempo de serviço público e tempo de serviço na PRA dos servidores lotados na PRA/UFPeL	53
Gráfico 5 – Existência de dificuldades na execução das atividades rotineiras da PRA/UFPeL.....	54
Gráfico 6 – Dificuldades apresentadas na execução das atividades rotineiras da PRA/UFPeL.....	54
Gráfico 7 – Conhecimento dos servidores lotados na PRA sobre os objetivos do REUNI.....	55
Gráfico 8 – Objetivos do REUNI apontados pelos servidores da PRA	56
Gráfico 9 – Falsos objetivos apontados pelos servidores da PRA como sendo do Programa REUNI.....	56
Gráfico 10 – Forma de implantação do Programa REUNI na UFPeL, conforme os servidores da PRA.....	57
Gráfico 11 - Existência de alterações nas demandas de trabalho da PRA, após a implantação do REUNI.....	58
Gráfico 12 - Alterações detectadas nas demandas de trabalho da PRA, após a	

implantação do REUNI.....	59
Gráfico 13 – Interferência na qualidade e produtividade das atividades dos servidores da PRA.....	60
Gráfico 14 – Interferência na qualidade e produtividade da UFPel.....	61
Gráfico 15 – Conhecimento dos servidores da PRA sobre o processo de negociação.....	61
Gráfico 16 – Negociação x benefícios na execução do trabalho.....	62
Gráfico 17 – Possíveis benefícios proporcionados por um processo de negociação na PRA.....	62
Gráfico 18 – Importância do diálogo com os superiores hierárquicos.....	63
Gráfico 19 – Negociação a x eficácia organizacional.....	63
Gráfico 20 – Disponibilidade dos servidores em participar de um processo de negociação.....	64
Gráfico 21 – Possibilidade de implementação de um processo de negociação na PRA.....	64

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
1.1 A Negociação Coletiva.....	15
1.2 O processo de planejamento.....	21
1.3 O planejamento universitário.....	25
1.4 As relações entre eficácia, eficiência e negociação.....	27
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	33
3.1 A Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).....	34
3.1.1 A Pró-Reitoria Administrativa (PRA).....	37
3.2 O Programa REUNI.....	47
3.2.1 O REUNI na UFPel.....	49
3.3 Perfil dos servidores.....	51
3.4 Os servidores da PRA, o REUNI e a Negociação Coletiva.....	53
CONCLUSÃO.....	67

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....71

ANEXO – MODELO DE QUESTIONÁRIO.....75

INTRODUÇÃO

Neste trabalho pretende-se realizar uma reflexão sobre as possibilidades de, através da experimentação de um processo de negociação, contribuir no planejamento e melhoria das atividades exercidas pela PRA (Pró-Reitoria Administrativa) da UFPel (Universidade Federal de Pelotas), refletindo na eficácia destas atividades e levando-se em consideração o momento de reestruturação e expansão vivenciado pela Instituição, promovido pelo Programa REUNI (Programa de Reestruturação e Expansão da Universidade).

Constatou-se, através da experiência da autora na qualidade de gestora, principalmente durante a atuação como Pró-Reitora Administrativa Adjunta da UFPel, a falta de discussão sobre as implicações administrativas do Programa para a Instituição.

Esta falta de discussão proporcionou a existência de dificuldades relacionadas à rotina de trabalho da Pró-Reitoria Administrativa, causando desconforto tanto para os servidores nela lotados quanto para os seus gestores e Administração Central da Instituição.

Estes problemas foram destacados em reuniões de trabalho internas e externas à PRA, bem como, por gestores, colegas técnico-administrativos de outras Pró-Reitorias e usuários em geral, cujas atividades dependem, de alguma forma, da atuação daquela e que constantemente apresentam reclamações quanto ao atendimento de suas demandas.

As falhas de produtividade apontadas dizem respeito, principalmente, à tramitação de processos licitatórios demasiadamente burocráticos e demorados, à importunidade de algumas contratações em virtude do atraso na realização das mesmas, causando retrabalho; à falta de

controle e atraso na distribuição dos materiais e serviços contratados; ao atraso no pagamento dos serviços contratados ou dos bens adquiridos, entre outras.

Estas dificuldades resultaram da inexistência de um efetivo processo de planejamento institucional para o enfrentamento da mudança organizacional proposta pelo Programa, culminando com o despreparo institucional e dos servidores para a implantação do REUNI.

Assim, pretende-se demonstrar que, para o êxito de um processo de negociação, é de fundamental importância a troca de informações entre as partes envolvidas na relação de trabalho. Partindo deste pressuposto, entende-se que esta troca permitirá aos servidores alocados na PRA da UFPel dar início à solução dos problemas surgidos de um novo contrato de trabalho imposto pelo Programa REUNI.

Sustenta-se que, a partir do estabelecimento de um processo de negociação deverá, também, resultar na criação de normas específicas a serem aplicadas ao desenvolvimento das diversas atividades no âmbito da PRA, permitindo aos servidores maior respaldo em relação às suas atitudes e decisões, tornando-os sujeitos ativos destas atividades.

Surge, então, o questionamento sobre a colaboração proporcionada por um processo de negociação implantado na área administrativa da Universidade, ocasionando o alcance da eficácia das atividades desta área, especialmente, daquelas desenvolvidas na PRA.

O interesse em estudar os resultados dos atos administrativos da UFPel, especificamente os da PRA, a partir de um processo de negociação surgiu da observação das dificuldades enfrentadas pela área para atender às crescentes demandas decorrentes do desenvolvimento de novas políticas para a educação, destacando-se às ligadas ao referido Programa.

Como bem destaca Stoll (2007 *apud* MISOCZKY, 2009, p. 24), a relação de trabalho é “[...] permeada por conflitos decorrentes da dicotomia existente entre todo trabalhador em face do detentor dos meios econômicos e de produção, na busca de melhores condições de vida e de meios para o exercício do próprio trabalho [...]”.

Percebe-se aí a necessidade de observância do princípio da democratização das relações de trabalho, política que vem sendo incentivada pelo atual governo¹, motivando o servidor através de uma mudança do comportamento do funcionalismo, ligada à revitalização das relações entre dirigentes e servidores públicos, historicamente marcadas pela desconfiança e insegurança, fato relacionado por Ferreira (2010, p.61).

Acredita-se na possibilidade desta democratização das relações de trabalho ser, em grande parte, fruto do processo de negociação. Portanto, caso este processo seja deflagrado, várias das dificuldades administrativas vivenciadas atualmente pelas IFES (Instituições Federais de Ensino Superior), em especial, pela Universidade Federal de Pelotas, poderão ser enfrentadas de forma mais efetiva.

Conforme Ferreira (2008, p. 7), a negociação coletiva possui caráter estratégico de gestão e, ainda:

[...] o tratamento dispensado à relação com os trabalhadores tem reflexo intrínseco na qualidade e eficiência dos serviços prestados, de modo que a negociação acaba por se configurar em instrumento de gerenciamento de conflitos que interfere na realização dos serviços, na direção de garantir a realização do princípio constitucional da eficiência, que, diga-se, não se confunde com pregações neoliberais de recorte fiscalista.

Pretende-se, portanto, que este estudo possa contribuir com o estabelecimento de novas e mais adequadas políticas de continuidade do Programa REUNI, bem como, das atividades administrativas das IFES de uma forma geral, demonstrando a importância de um processo de negociação espelhado na negociação coletiva. Esta observação se faz necessário uma vez que

¹ Governo Lula, 2ª gestão: 2007/1010.

neste trabalho o foco não será a Negociação Coletiva em si, mas se inspira nas práticas e no sistema de negociação coletiva proposto pelo MPOG (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão) para desenvolver a prática da negociação como instrumento gerencial no âmbito interno da universidade.

Para tanto, deverá esclarecer-se os objetivos e possibilidades do processo de negociação e deverão ser demarcadas relações de trabalho mais dignas e confortáveis, nas quais servidores motivados e satisfeitos possam contribuir de forma mais eficiente para se atingir a eficácia desejada numa ação cujos resultados influenciam tão diretamente a sociedade como um todo, através da implementação exitosa das atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária.

Entendem-se os acordos advindos da negociação como mecanismos de apoio compatíveis com os objetivos pretendidos pelo Programa REUNI, valorizando o quadro funcional da Instituição, dispondo de ambientes físicos mais apropriados ao desenvolvimento das atividades burocráticas e técnicas e disseminando a idéia de que a informação é de grande valia para se atingir a eficácia da atividade laborativa.

Desta forma, tem-se a necessidade de incentivar os servidores e a administração pública a fazer uso do processo de negociação, demonstrando quais os benefícios que poderão ser desenvolvidos em favor da Instituição e para o sucesso da implementação da expansão e reestruturação universitária.

Pelos motivos elencados este trabalho de pesquisa buscará responder à seguinte questão: como um processo de negociação pode contribuir no planejamento e melhoria dos resultados de trabalho, refletindo na eficácia das atividades desenvolvidas na Pró-Reitoria Administrativa da UFPel?

Para se chegar ao problema de pesquisa definiu-se como objetivo geral:

Verificar como o processo de negociação pode contribuir no planejamento e melhoria dos resultados de trabalho, refletindo na eficácia das atividades desenvolvidas na Pró-Reitoria Administrativa da UFPel.

Como objetivos específicos estabeleceram-se:

- a) Caracterizar a Instituição em estudo e, especificamente, a Pró-Reitoria Administrativa no que concerne à estrutura, atividades e práticas de planejamento;
- b) Identificar as políticas de planejamento e as adequações necessárias ao desenvolvimento eficaz das atividades da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas;
- c) Avaliar como a prática do processo de negociação entre administração e servidores pode auxiliar na produção de resultados em termos de superação das dificuldades atuais e conseqüente eficácia dos serviços executados pela Pró-Reitoria Administrativa da UFPel.

Para tanto, o texto seguinte está dividido em quatro partes. A primeira cuida da fundamentação teórica, tratando dos conceitos de negociação, evidenciando o processo de planejamento, as especificidades do planejamento universitário e as relações dos conceitos de eficácia e eficiência com o processo de negociação. A segunda parte apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a realização do trabalho. A terceira parte traz a apresentação e discussão dos resultados da pesquisa, abordando, inicialmente, um breve histórico da UFPel e pormenorizando a Pró-Reitoria Administrativa, além de fazer uma breve apresentação do REUNI, destacando o Programa na UFPel e caracterizando os servidores respondentes do instrumento de pesquisa utilizado no estudo e relacionando os resultados apurados com o processo de negociação. Por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atuando no encalço de elucidar a questão proposta neste trabalho, serão abordados os conceitos relativos à negociação, ao processo de planejamento, especificando-o para o caso de gestão universitária e à eficácia e à eficiência, relacionando-os enquanto instrumentos de gestão administrativa capazes de auxiliar na conquista de níveis elevados de eficácia e eficiência institucionais.

Desta forma, passamos a expor, no próximo ponto, sobre a negociação coletiva, pois a proposta deste trabalho espelha-se nesta modalidade de negociação, bem como em seus princípios para a administração pública.

1.1 A Negociação Coletiva

A negociação coletiva de trabalho constitui-se em “[...] um processo de troca de informações entre as partes, com o objetivo de produzir **acordos coletivos** ou **convenções coletivas** que, por sua vez, criam as regras jurídicas que irão normatizar situações futuras.” (MISOCZKY, 2009, p. 7, grifos do autor).

Santana (2010, p. 189) define a negociação coletiva como a busca pela harmonia democrática dos interesses dos atores atuantes em igualdade de condições e complementa afirmando o surgimento da negociação coletiva como “[...] um processo que permite aos atores sociais analisar e compatibilizar seus interesses e sua participação na resolução de situações complexas, mediante acordos que sejam respeitados ao longo do tempo e que tenham como base a cooperação mútua.”

O autor destaca ainda a necessidade de o processo de negociação coletiva observar os princípios constitucionais e do direito administrativo: “O processo de negociação no setor público deve pautar-se nos princípios constitucionais da ordem pública, da moral, da indisponibilidade do interesse público e da supremacia do interesse público sobre o interesse particular.” (SANTANA, 2010, p.189).

Além da verificação destes princípios, outros pressupostos deverão ser atendidos como ensina El Bayeh (2009, p.17):

Pressupostos essenciais do sistema de negociação

- Caráter **permanente** e a **eficácia** do processo;
- **Normatização** de procedimentos para a defesa de pleitos e debates de propostas;
- Instituição de mecanismos de apoio, tais como a **mediação** para promover equilíbrio ao processo de correlação de forças;
- Reconhecimento da **legitimidade** dos interesses e dos conflitos;
- **Participação** dos diretamente interessados;
- Garantia de amplo espaço de **liberdade e de autonomia** das partes, inclusive quanto ao exercício do direito de greve. (grifos do autor)

Assim, a negociação coletiva fixa-se na doutrina brasileira como um poderoso instrumento de gestão e de democratização das relações de trabalho: “[...] a negociação coletiva consiste em mecanismo crucial para a solução extrajudicial de conflitos coletivos de trabalho, que, regra geral, têm repercussões negativas significantes sobre a sociedade na qual se inserem os grupos que os deflagram [...]” (MORAES, 2006, p. 3).

Este é o entendimento predominante, também, no Ministério do Planejamento, Gestão e Orçamento (MPOG), conforme se pode inferir do trecho a seguir:

A democratização das relações de trabalho é o eixo norteador de toda a política de gestão de pessoas. Sua maior expressão é a estruturação do Sistema de Negociação Permanente, um espaço inovador de diálogo e de mediação dos conflitos entre o governo e as entidades representativas dos servidores públicos. (MPOG, 2009, p.10)

O referido Ministério demonstra, ainda, sua preocupação e sua perspectiva de o processo de negociação coletiva contribuir com a verdadeira democratização das relações de trabalho, buscando a devida solução dos conflitos possivelmente existentes e a eficácia dos resultados atingidos através do método de gestão aplicado:

É justamente nesse contexto que se enquadra o processo de democratização e o tratamento de conflitos nas relações de trabalho entre os servidores públicos e o Estado, que pretende dar respostas adequadas e melhores soluções aos conflitos existentes nas relações de trabalho no serviço público, e, ainda, corresponder aos conceitos e exigências atribuídos à Administração Pública pela Constituição de 1988. (MPOG, 2009, p.14)

Conforme destaca Misoczky (2009, p.24), a Constituição Federal de 1988, denominada Constituição Cidadã, em seu artigo 37, incisos VI e VII, reconhece o direito à livre associação sindical e à greve, instrumentalizando o servidor público na luta por melhores condições de trabalho.

Entretanto, a negociação coletiva ainda não foi reconhecida como direito do servidor público, em desacordo com o entendimento do MPOG (2009, p.15) ao afirmar a relevância do seu papel: “ Por ser espaço de mediação de conflitos, a negociação coletiva situa-se entre a liberdade sindical e o direito de greve, possibilitando o exercício pleno desta liberdade e sendo alternativa ao acirramento do conflito.”

A doutrina brasileira partilha, igualmente, do posicionamento do MPOG, como se pode observar do trecho a seguir de autoria de Paes (2008, p.1):

[...] as categorias "*sindicato*", "*greve*" e "*negociação*" encontrarem-se em regime de complementaridade, haja vista que a face coletiva da liberdade sindical é a autodeterminação, baseada no princípio da autonomia coletiva. Logo, tendo o STF reconhecido o direito à greve, deriva daí como consequência necessária o direito à negociação coletiva, pois o direito de greve é inconcebível e até absurdo sem a possibilidade de negociar um acordo que possa por termo ao conflito. (grifos do autor)

De qualquer forma, o art. 2º, da Convenção 154, da OIT (Organização Internacional do Trabalho), que trata do incentivo à negociação coletiva, define os objetivos deste instituto: fixar as condições de trabalho ou emprego; regular as relações entre trabalhadores e empregadores; regular as relações entre os empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores; ou ainda, alcançar todos estes objetivos de uma única vez. Pois, como bem assevera Moraes (2006, p.7):

[...] as reivindicações não estão restritas apenas a vencimentos, para as quais a limitação é expressa, mas também visam instituir cláusulas reguladoras das relações entre os interessados (cláusulas obrigacionais), de condições de trabalho para os integrantes da categoria (cláusulas normativas) e de solução de eventuais litígios derivados de sua interpretação (cláusulas instrumentais).

Embora a previsão legal ainda não tenha se concretizado, Misoczky (2009), salienta a necessidade de serem observadas algumas particularidades do setor público no tocante à realização do processo de negociação coletiva de trabalho na prática. Elas dizem respeito, principalmente, as questões políticas, econômicas e organizacionais típicas deste setor. Este posicionamento é comum ao de Cheibub (2000, p.12), quando afirma o seguinte:

Dois conjuntos de variáveis são relevantes para a análise das relações trabalhistas no setor público, a saber: o contexto em que elas têm lugar e sua própria organização, incluindo os processos que a caracterizam. Estes conjuntos de fatores determinam, em grande medida, os parâmetros das negociações e, em parte, seus resultados.

Mendonça (2005, p.53) também faz referência às diferenças a serem observadas em relação ao setor público:

É conveniente salientar que no texto da Emenda Constitucional a ser elaborada e na legislação ordinária a ser criada ou a lei de diretrizes básicas, a natureza e o caráter diverso da negociação coletiva do trabalho do setor público da negociação coletiva do trabalho do setor privado, já que a primeira deve sustentar-se exclusivamente nos princípios e normas que regem a administração pública.

Para Misoczky (2009, p.9), o Estado surge no processo de negociação coletiva de trabalho na área pública representando múltiplos papéis: ora na condição de soberano e, portanto, responsável por políticas públicas, entre as quais as políticas econômica, monetária e as que lidam com as relações de trabalho, ora no papel de empregador, na mesma linha de Cheibub (2000, p.14):

O governo, por sua vez, tem de conciliar papéis e interesses nem sempre congruentes, tais como os de empregador (com as preocupações inerentes), de autoridade responsável pela política econômica e monetária do país e de formulador de políticas, inclusive as que se referem às relações de trabalho, seja no setor público, seja no setor privado.

Portanto, como um processo de comunicação, a negociação envolve, necessariamente, mais de um interlocutor. Especificamente no caso da negociação coletiva de trabalho no serviço

público, preceitua Ferreira (2008, p.6), surgem como atores diretamente interessados, os seguintes:

[...]

II. participação dos diretamente interessados:

- Governante como agente político e gestor público;
- Sindicatos e entidades de classe do funcionalismo;
- Sociedade em nome dos interesses de cidadãos e usuários.

Por sua vez, no Relatório da Primeira Reunião do Fórum Nacional do Trabalho, realizada em janeiro de 2004, encontram-se definidas as premissas em relação ao tema da negociação coletiva, quais sejam: a representação sindical deverá surgir como parte legítima do respectivo processo; há a necessidade de uma base de dados que consolide estatísticas e instrumentos de negociação coletiva; a observância aos princípios da boa fé, do reconhecimento das partes e do respeito mútuo; e o caráter permanente da negociação coletiva.

Este mesmo documento referenda, ainda, os princípios norteadores da negociação coletiva: obrigatoriedade; publicidade; a proibição de lei cerceadora do processo; instrumentos normativos com plena eficácia e reconhecimento jurídico; acesso à informação; dever de incentivar a voluntariedade do processo; adoção de uma nomenclatura única, entre outros definidos pela doutrina.

Logo, resta evidente a relevância da negociação coletiva quando se tem o entendimento de Misoczky (2009, p.36) sobre o fato de o Estado Social ser indissociável do regime democrático material, levando a conclusão da capacidade dos processos de negociação coletiva inferirem acréscimo de qualidade aos serviços públicos.

Em seguida, a mesma autora afirma a possibilidade da negociação coletiva trazer resultados positivos ao exercício das atividades, atendendo, deste modo, ao princípio da eficiência, desde que ela represente além de um veículo das demandas dos trabalhadores, um meio de inserção destes no planejamento dos serviços públicos prestados.

Corrobora com a idéia da negociação coletiva como forma de conferir maior qualidade às atividades da Administração Pública a percepção de Ferreira (2008, p.3):

Se por um lado a criação de um ambiente democrático, incluyente e participativo nas relações entre a administração e seus servidores vai na direção de efetivar a diretriz constitucional de modelo de Estado inaugurado com a nova Constituição (democrático, social e de direitos), por outro, revela-se instrumento fundamental de gestão a interferir positivamente na eficiência, resolutividade e qualidade dos serviços e ações que são objetivo da Administração Pública Federal.

Assim, embora Lopes (2009, p.6) entenda que “A negociação se estabelece sempre a partir de uma situação de conflito, latente ou explícita.”, este processo justifica-se ao considerarem-se as vantagens apontadas pelo autor para a Administração Pública:

A negociação coletiva possibilita mais transparência na alocação de recursos na administração pública, produzindo impacto sobre a eficácia na gestão. Constitui-se assim em instrumento de modernização da gestão pública e de compromisso com a construção de um Estado democrático e de direito, conforme estabelecido pela Constituição de 1988. (LOPES, 2009, p.10)

A troca de informações extraída da negociação coletiva configura-se em um instrumento de fundamental importância no desenrolar do processo, pois, através desta troca, as informações são niveladas entre os atores envolvidos na negociação coletiva, tornando-os capazes, assim, de tomar decisões pautadas em dados verdadeiros e de real importância no contexto de trabalho analisado.

Desta forma, a negociação coletiva vai se firmando como um processo capaz de deferir vantagens à administração pública, como assegura Cheibub (2000, p.18):

A avaliação dos custos e benefícios da institucionalização da negociação no setor público deve considerar tanto os impactos diretamente econômicos (salários), como dimensões não diretamente relacionadas aos salários, tais como produtividade, qualidade dos serviços, influência sobre o processo político, custos do conflito (greves, paralisações etc.).

Apresenta-se, também, como um elemento de suma importância para o processo de negociação coletiva, a comunicação, pois representa um mecanismo de integração, cooperação ou mesmo de conflito.

Lopes (2009a, p.32) ensina: “A negociação é uma forma de produzir espaços para comunicação direta entre grupos com interesses divergentes e que precisam dialogar sobre esses interesses para se chegar a um acordo sobre como melhor tratá-los, ainda que não se alcance um consenso.”

Portanto, a comunicação é responsável, em grande parte, pela troca de informações, firmando-se como forma de obtenção de um dos principais elementos do processo de negociação coletiva e de planejamento da instituição.

A seguir, será abordado o processo de planejamento como etapa da negociação de fundamental importância para o alcance dos objetivos institucionais e como método de gestão capaz de contribuir para o alcance da eficácia institucional.

1.2 O processo de planejamento

De acordo com Almeida (2007, p.149), o planejamento é entendido como um processo de tomada de decisões no qual se pretende alcançar um determinado futuro desejado.

Neste sentido, Rizzatti (2005, p. 5) afirma, ainda: “O planejamento é um processo através do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para alcançar, em prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas.”

Trata-se de um processo cuja evolução como método gerencial, perpassa pelo conceito de planejamento estratégico até aquilo hoje denominado de gestão estratégica.

A partir dos anos 50, a economia mundial presenciou o crescente desenvolvimento de novas técnicas e métodos administrativos. No que tange ao planejamento das organizações, as técnicas variaram desde o Planejamento Orçamentário até ao que hoje se denomina Gestão Estratégica. (ALMEIDA ,2007, p.148)

Assim, o planejamento estratégico na definição do referido autor consiste em:

[...] uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que seja possível criar uma visão do caminho que deve ser seguido (estratégia) e, também, ordenar as ações que serão realizadas através do plano estratégico permitindo o alcance da visão de futuro esperada. (ALMEIDA, 2007, p.150)

Apresentando-se desta maneira, o planejamento estratégico se propõe, na concepção de Almeida (2007, p.151), como um processo dinâmico e flexível em condições de adaptar-se as influências decorrentes das mudanças do ambiente.

Como já foi afirmado, o planejamento evoluiu e surgiu o conceito de gestão estratégica, modelo de gestão mais atual e cuja disseminação está iniciando nas instituições públicas:

[...] a Gestão Estratégica tem como base o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica, à qual são adicionadas, na sua implementação, algumas perspectivas administrativas, tais como mudança organizacional, administração de recursos humanos, controle, eficiência e eficácia organizacional, entre outros. (ALMEIDA,2007, p. 148)

Este modelo de gestão - a gestão estratégica - é bastante incisiva na idéia de inclusão dos conceitos de necessidade da mudança organizacional, administração de recursos humanos, controle, eficiência e eficácia organizacional.

Interessam neste ponto, pois guardam relação direta com o processo de negociação, os conceitos de mudança organizacional, eficiência e eficácia organizacional.

A mudança organizacional é um processo que a organização decide enfrentar e para o qual se utiliza do planejamento estratégico como forma de alcançá-la. Como o próprio nome diz, trata-se de um processo de mudanças dentro de uma instituição, podendo ser exemplificado pelo proposto no Programa REUNI.

Esta mudança organizacional consiste, principalmente, em alterações das relações de trabalho, da cultura organizacional, obrigando os envolvidos a deixarem a zona de conforto na qual estão habituados para aderirem às modificações traduzidas, em grande parte das vezes, em novos conceitos relacionados à forma como as atividades devam ser desenvolvidas, à forma como os trabalhadores devam relacionar-se com seus colegas, superiores hierárquicos ou com os usuários dos serviços prestados.

Para lograr êxito na implantação da mudança organizacional, a instituição precisa definir exatamente suas metas e suas ferramentas disponíveis para operacionalizá-la. Desta forma, preconiza Garcia (2000, p. 39) a necessidade de, para a construção de um planejamento estratégico no âmbito da administração pública capaz de apresentar-se como um poderoso instrumento de gestão governamental, requer-se a plena consciência de sua necessidade.

Ressalta-se aqui, mais uma vez, a importância da informação e do processo de comunicação para o desenvolvimento da negociação ou enquanto ferramenta gerencial, bem como para o processo de planejamento, pois é através de informações confiáveis e de trocas eficazes entre os atores dos referidos processos que se conhece a verdadeira necessidade do planejamento institucional, chegando-se à mudança organizacional almejada.

Deduz-se da citação a seguir e dos entendimentos sobre a importância do planejamento estratégico, a necessidade de programas de políticas públicas como o REUNI estarem contemplados em processos de planejamento do governo e, naturalmente, das Instituições que o irão implantar, de forma a garantir resultados eficientes, sem a perda do foco naquilo pretendido pelo Programa.

Os projetos e programas de governo devem estar em consonância com o planejamento estratégico, bem como com os objetivos de governo, para que eles não venham a perder sua prioridade em detrimento de outras ações integradas ao planejamento estratégico, ou mesmo pelo fato de, apesar de gerar produtos satisfatórios, não gerar resultados eficientes. (CORRÊA, 2007, p. 13)

Então, surge, novamente, a figura da negociação como método gerencial capaz de garantir a execução de um programa de governo, no caso específico, o REUNI. Ela pode apresentar-se

como meio para se atingir os resultados esperados, focando sua atuação na necessidade de democratizar as relações de trabalho e nas trocas de informações entre os atores das atividades a serem desenvolvidas. É o assegurado por Corrêa (2007, p. 14):

[...] acordos que estipulam os resultados a serem alcançados são, geralmente, articulados entre as duas partes. Nesse tipo de acordo, as unidades operativas se comprometem a cumprir com as metas previamente estabelecidas, enquanto a alta direção fornece incentivos que favorecem o alcance das metas.

A premência em estabelecerem-se relações de trabalho democráticas e a comunicação eficiente entre seus atores aparece claramente na necessidade de uma instituição alcançar a eficácia do processo de planejamento e, conseqüentemente, o sucesso da mudança organizacional cobijada.

Acredita-se, portanto, na capacidade da democratização das relações de trabalho, alcançada através da implementação de um processo de negociação, conferir aos atores o comprometimento necessário para o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos pelo Programa REUNI, confirmando o seguinte entendimento:

É exatamente em ambientes descentralizados que se torna necessário e desejável comprometer os agentes responsáveis pela execução dos programas com objetivos pretendidos e incentivar os agentes, uma vez que estes empreendem esforços, têm objetivos próprios a serem também atendidos e devem revelar desempenhos compatíveis com os objetivos pretendidos. (FAÇANHA, 2001, p.8)

Naturalmente, o sucesso de uma mudança organizacional como a imposta pelo Programa REUNI depende de se atingir os níveis desejáveis e previamente pactuados de eficiência e eficácia das atividades desenvolvidas na Instituição.

Complementando as afirmações sobre a importância do processo de planejamento, cabe destacá-lo, especificamente, como processo de gestão universitária, o que será feito a seguir.

1.3 O planejamento universitário

Sabendo-se das particularidades e complexidades características das organizações universitárias, faz-se necessário destacar-se o processo de planejamento no âmbito destas instituições, particularizando-o.

Andrade (2002, p. 02) sobressai os pormenores das IFES ao sustentar a existência de características peculiares e da complexidade de seus objetivos, dificultando a adoção de procedimentos que, conforme ocorre em empresas bem sucedidas, levem-nas a alcançar níveis desejáveis de eficácia.

Sua estrutura bastante intrincada dificulta a transferência de instrumentos de gestão de empresas da iniciativa privada experimentados e confirmados como aptos a dirigi-las à eficácia dos seus resultados. Baldrige (1982 *apud* ANDRADE, 2002, p. 15), salienta esta dificuldade ao declarar “[...] as características organizacionais das instituições acadêmicas são tão diferentes das demais que as teorias tradicionais da administração não podem ser aplicadas a elas sem se considerar cuidadosamente se funcionam neste cenário acadêmico único.”

Santo e Oliveira (2008, p. 5), conscientes desta estrutura complexa das universidades, evidenciam a necessidade de ocorrência de transformações estruturais, favorecendo o “[...] desenvolvimento de inovações que possam promover o aperfeiçoamento institucional e, também, uma maior qualidade da gestão universitária.” Afinal, segundo os autores:

Acredita-se que essas inovações e transformações se constituam numa das condições necessárias para criação de suportes apropriados à promoção da eficiência, eficácia e efetividade das instituições de ensino superior, no sentido de potencializar sua capacidade de aperfeiçoamento e produção de mudanças contínuas para sobrevivência organizacional. (SANTO; OLIVEIRA, 2008, p. 5)

Advoga-se, neste ponto, pela pertinência da utilização do processo de planejamento como meio de responder às alterações estruturais e funcionais das Instituições Federais de Ensino Superior, atendendo, deste modo, às expectativas dos usuários quanto aos seus resultados.

Compreende-se a ocorrência de dificuldades de implementação do planejamento em um ambiente pouco estável como o universitário, fato salientado por Araujo (1996 *apud* ANDRADE, 2002, p. 16) ao declarar “[...] a falta de visão compartilhada dificulta sobretudo o estabelecimento de metas operacionais e o desenvolvimento de sistemas de planejamento.”

No entanto, mesmo conhecendo-se a enorme dimensão dos obstáculos a serem enfrentados, a possibilidade de alcançar os benefícios oferecidos pelo processo de planejamento deve superar as barreiras embaraçadoras ao seu desenvolvimento.

Estes benefícios versam, segundo Rizzatti (2005, p.8), sobre os elementos arrolados a seguir:

É esperado que o planejamento cumpra suas funções básicas bem como traga outros benefícios, tais como: união dos membros da organização em torno de objetivos claros e comuns; afrouxamento da resistência, inerente ao ser humano, em relação à mudança, através da possibilidade da participação dos membros da organização no processo; integração dos planos globais com os planos setoriais e operacionais; criação de critérios para medir resultados; apropriação do esforço coordenado para atingir melhores resultados; maximização do impacto dos recursos limitados, e melhoria da Imagem da organização.

Assim, Delgado Filho e Bacic (2005, p.3) destacam a forma como deve ocorrer a adesão ao processo de planejamento universitário, visando a transposição das barreiras relacionadas:

Assim, é de se esperar que o planejamento estratégico em Universidades se dê como um processo de aprendizagem organizacional a fim de, observando as características do segmento Ensino Superior, facilitar a consolidação do planejamento estratégico como uma prática de gestão que terá amadurecimento progressivo à medida que é visto pela agenda gerencial como um processo em ciclos de melhoria contínua.

Afinal, o planejamento das atividades universitárias contribui sobremaneira com a administração da IFES, conforme se destaca a seguir:

A incorporação de procedimentos lógicos, para facilitar as decisões, e o conhecimento cada vez maior de técnicas de intervenção sobre a realidade tem conduzido as universidades a adotarem o planejamento em suas atividades, como uma das maneiras mais racionais de administrar os recursos e minimizar os riscos das ações universitárias. (RIZZATTI, 2005,p.5)

Além disso, Rizzatti (2005, p.4) afirma, ainda, que “A eficácia da direção em instituições de ensino superior consiste em ter as pessoas executando suas tarefas, evitando conflitos e dispersão dos recursos disponíveis.”

Importante, neste instante do trabalho, tratar dos conceitos de eficiência e eficácia organizacional, o que se realiza no tópico a seguir, relacionando o alcance dos referidos níveis aos processos de planejamento e de negociação no ambiente de trabalho.

1.4 As relações entre eficácia, eficiência e negociação

A eficácia organizacional é um conceito variável de acordo com o ambiente onde se procura defini-la e o público atingido por suas atividades, exigindo-se uma clara aceção dos objetivos pretendidos pela instituição, bem como, o conhecimento daquelas que são suas reais funções.

Neste sentido, a eficácia organizacional é tida como um dos principais objetivos da organização, pois segundo conceitua Chiavenato (2004), na busca da eficácia a organização enfatiza os resultados, procurando fazer as coisas certas de forma a atingir os objetivos e assegurando a otimização dos recursos disponíveis, obtendo-se, assim, os resultados esperados.

Assim, a eficácia guarda relação com a negociação e com o planejamento institucional, pois, como já afirmado em outros pontos deste trabalho, ambos os processos permitem à instituição conhecer seus objetivos, o papel por ela desempenhado na sociedade e os anseios dos usuários de seus serviços no tocante a sua atuação.

Surge novamente o usuário, um dos atores compreendidos no tripé sustentador do processo de negociação, desempenhando papel de extrema relevância na determinação da eficácia e eficiência institucional. Esta importância é destacada no trecho abaixo:

Hoje não se pode falar em administração eficiente desconsiderando a perspectiva de seus clientes, não se pode falar em modernização da administração limitada à otimização apenas do ambiente interno e de inovação tecnológica. A efetividade do serviço público está na satisfação das necessidades básicas dos clientes, sua cultura e carências sociais. (COSTA, 2009, p.2)

Segundo Coutinho (2000, p. 40/41), é para este usuário, na qualidade de cidadão, que a atual administração pública está voltada. Esta mudança no foco de atuação do serviço público no país, deixando de servir apenas aos interesses burocráticos e orientando-se em direção ao público, acentua a participação do cidadão na definição das atividades e dos resultados esperados da prestação de serviços.

Ainda conforme o supracitado autor, “[...].As razões para a insatisfação com os serviços prestados passam, entre outros problemas, pela ineficiência e ineficácia do atendimento.[...]”. (COUTINHO, 2000, p. 41).

E é na busca incessante de se atingir a eficiência e a eficácia que a negociação e o planejamento podem ser utilizados, de forma adequada, como instrumentos de mudança organizacional, contribuindo para a reversão deste quadro de insatisfação com a qualidade dos serviços públicos. Corrobora com este entendimento o posicionamento subsequente:

Dentro dessa perspectiva, as organizações públicas mudam de comportamento quando voltam-se para os seus clientes. Elas se tornam mais eficientes e preocupadas com a qualidade dos serviços que prestam ao público, ao ponto de não somente satisfazer as expectativas dos clientes como também superá-las por meio da competição. (COUTINHO, 2000, p. 43)

Então, conduzindo-se na direção do foco principal da administração pública estar no perfeito atendimento do cidadão é que a negociação pode colaborar, principalmente, incentivando a democratização das relações de trabalho, condição inerente da melhora na qualidade dos serviços prestados:

Evidentemente, resultados eficazes na administração pública significam democratizar o acesso em todos os níveis; ser permeável ao controle da sociedade; melhorar a qualidade dos serviços prestados e aumentar o grau de resolutividade dos problemas. (SIQUEIRA, 1990, p.66)

Necessário se faz, portanto, realizar a distinção entre os conceitos de eficiência e eficácia. O primeiro diz respeito ao desenvolvimento de uma atividade, a forma correta como um processo é levado a termo. A eficácia, por sua vez, trata do alcance de determinados resultados que devem ser os pretendidos pelos atores envolvidos no processo de definição e execução das atividades. Este é o entendimento exarado por Almeida (2007) e reafirmado a seguir:

No uso corrente, a efetividade diz respeito à capacidade de se promover resultados pretendidos; a eficiência denotaria competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo de recursos e esforços; e a eficácia, por sua vez, remete a *condições controladas* e a resultados desejados de experimentos, critérios que, deve-se reconhecer, não se aplicam automaticamente às características e realidade dos programas sociais. (FAÇANHA, 2001, p.2, grifo do autor)

Tanto é assim que este novo e benéfico modelo de administração com foco no cidadão tem como objetivo principal, segundo Coutinho (2000, p. 46), “[...] oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários.”, preservando os valores democráticos definidos em nossa Constituição Federal vigente.

A eficácia das instituições de ensino universitárias traduz-se, no dizer de Rizzatti (2005, p.4), “[...] em ter as pessoas executando suas tarefas, evitando conflitos e dispersão dos recursos disponíveis.”

Esclarecidos os pontos fundamentais à contextualização deste trabalho, quais sejam, a apresentação dos seus objetivos; a importância do processo de negociação espelhada na negociação coletiva no setor público; o processo de planejamento inserido no processo de negociação; as especificidades do processo de planejamento universitário; as relações existentes entre a eficácia, a eficiência e o processo de negociação; apresenta-se, no próximo item, o procedimento metodológico adotado para a realização do presente estudo.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada neste trabalho é de natureza qualitativa, tendo em vista o fato de o seu foco temporal estar delimitado e contextualizado com a implantação do Programa REUNI nas Instituições Federais de Ensino Superior, como ensina Neves (1996, p. 1), ao afirmar “O desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador”. Ademais, a natureza qualitativa da pesquisa, indica a definição dos interesses ao longo da mesma, envolvendo dados, principalmente, relativos aos processos de trabalho.

Portanto, o trabalho foi realizado no âmbito da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas, no momento de implantação do mencionado Programa, iniciado em 2008 e que se estenderá até o ano de 2012, caracterizando uma situação de estudo de caso, como também podemos deduzir da assertiva de Neves (1996, p.3) quanto à atualidade dos fatos estudados nesta estratégia de pesquisa e a contextualização específica dos mesmos.

Além disso, os dados coletados estão disponíveis sob condições de ambiente não controlado, isto é, em um contexto real, cujos atores envolvidos foram analisados em seu ambiente natural.

Ainda, a pesquisa teve caráter basicamente exploratório, buscando através do levantamento bibliográfico, análise de documentos, observação direta e de aplicação de questionário junto às pessoas envolvidas na prática administrativa da PRA, avaliar as teorias e conceitos existentes e capazes de serem aplicados ao problema suscitado.

Participaram dos estudos os servidores do quadro efetivo e os funcionários ligados às fundações de apoio universitárias executantes das atividades administrativas na Pró-Reitoria

Administrativa da Universidade Federal de Pelotas. A coleta de dados foi realizada com uma amostra de 43 (quarenta e três) servidores da Pró-Reitoria Administrativa.

A definição da amostra deu-se de forma aleatória, pois o instrumento utilizado foi empregado à totalidade dos servidores disponíveis no período de sua aplicação, isto é, entre os dias 16 e 20 de agosto de 2010.

Esta disponibilidade parcial dos servidores ocorreu em virtude da coincidência do aludido período com as férias de muitos deles e pelo fato de alguns estarem viajando para a realização de cursos ou participação em eventos fora da Instituição, aproveitando, desta forma, o período de férias letivas entre o primeiro e o segundo semestre acadêmico da Instituição no ano em curso.

Os servidores respondentes são na maioria – setenta e cinco por cento-, do quadro permanente da Instituição e ocupam cargos da Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação. Os demais são funcionários contratados para o exercício de atividades de apoio, através das fundações de apoio universitário à UFPel.

Portanto, no mês de agosto de 2010 foi realizada a coleta de dados junto a 43 (quarenta e três) servidores técnico-administrativos em educação lotados na PRA, através da aplicação de um questionário estruturado e composto por 23 (vinte e três) questões, envolvendo tanto as do tipo aberta quanto as do tipo fechada.

Assim, foi apurado o perfil do servidor lotado na PRA da UFPel, delimitando sua faixa etária; distribuição por gênero; escolaridade; tempo de serviço público; tempo de serviço na UFPel e na PRA.

Além dos dados referentes às características pessoais e profissionais dos servidores, foram aplicadas questões, fundamentalmente, alusivas ao REUNI, seus objetivos e forma de implantação na UFPel; sobre as dificuldades enfrentadas nas atividades diárias desenvolvidas na PRA e da relação com o desenvolvimento do REUNI, principalmente no tocante a qualidade dos serviços depois de sua implantação.

Além disso, os servidores responderam questões referentes à negociação e sobre as contribuições que este processo poderia trazer para as atividades por eles desenvolvidas, avançando em direção a maior qualidade e eficácia do trabalho na PRA.

Desta forma, o questionário aplicado foi estruturado de modo a abranger todos os temas investigados no trabalho, selecionados a partir de um julgamento de pertinência dos mesmos frente ao contexto do objeto estudado. Este julgamento restou viabilizado pela experiência da autora como gestora na PRA.

Assim, o questionário contemplou questões propostas com alternativas de respostas pré-determinadas, na sua maioria com opção de justificar a resposta escolhida ou com opção de definir outras respostas não previstas na elaboração da questão.

A análise do conteúdo foi realizada de forma a ampliá-la para além da divisão dos dados em partes pré-especificadas e quantificáveis, partindo-se, também, para um exame dos dados coletados combinado com a contextualização dos temas abordados na revisão da literatura do estudo, de acordo com o ensinamento de André(1983).

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo objeto deste trabalho, como já mencionado, foi realizado junto à Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal de Pelotas, visando responder a questão de pesquisa norteadora da investigação, qual seja, como um processo de negociação pode contribuir no planejamento e melhoria dos resultados de trabalho, refletindo na eficácia das atividades desenvolvidas na Pró-Reitoria Administrativa da UFPel?

O Programa de Reestruturação e Expansão Universitária – REUNI está no seu terceiro ano de implantação na UFPel, dos cinco pactuados para a sua plena execução.

Das metas previstas quando do seu estabelecimento na UFPel, os novos cursos pactuados para o período de 2008 até 2010 foram implantados na UFPel como previsto; 264 (duzentos e sessenta e quatro) docentes e 99 (noventa e nove) técnico-administrativos foram contratados através da realização de concurso público, cumprindo as metas estabelecidas para o período compreendido entre 2008 e 2010²; e cerca de R\$ 74 (setenta e quatro) milhões foram executados do orçamento total previsto no Programa para a UFPel de R\$ 131 (cento e trinta e um) milhões.

É inegável o sucesso do Programa, tanto na Instituição aqui estudada, quanto no âmbito nacional, conforme se evidencia do aumento nas oportunidades de acesso à educação superior nestes últimos anos.

No entanto, algumas relações de trabalho apresentam conturbações decorrentes principalmente, de particularidades típicas das carreiras envolvidas nos processos administrativos das IFES e agravadas por necessidades advindas da implantação do REUNI.

Buscando uma melhor compreensão deste estudo, faz-se necessário, portanto, conhecer à Instituição pesquisada, qual seja, a Universidade Federal de Pelotas e a Pró-Reitoria

² Números apurados em agosto de 2010.

Administrativa, bem como situar o contexto no qual o REUNI foi adotado na Instituição, nos devidos termos do subitem a seguir.

3.1 A Universidade Federal de Pelotas

A Universidade Federal de Pelotas (UFPel) foi criada pelo Decreto-lei nº 750, de 08 de agosto de 1969. Ela constitui-se numa fundação de direito público, dotada de personalidade jurídica como órgão da administração federal indireta, com autonomia administrativa, financeira, didático-científica e disciplinar.

A UFPel, situa-se na cidade de Pelotas, localizada ao sul do Estado do Rio Grande do Sul. O Município compreende uma população de 345. 181 (trezentos e quarenta e cinco mil, cento e oitenta e um) habitantes, distribuídos em uma área de 1.608,768 Km². As atividades econômicas preponderantes são o agronegócio e o comércio. (Wikipédia, 2010)

Pelotas é uma cidade consagrada pela importância dispensada à educação. Não por acaso, possui cinco instituições de ensino superior, além de quatro escolas técnicas e a maior escola municipal do Brasil e uma das maiores da América Latina, o Colégio Pelotense.

Neste cenário, a UFPel constituiu-se, conforme seu Regimento Geral (1977), em uma Instituição tendo como objetivos fundamentais a educação, o ensino, a pesquisa e a formação profissional e pós-graduada, bem como o desenvolvimento científico, tecnológico, filosófico e artístico, estruturando-se de modo a manter e ampliar a sua natureza orgânica, social e comunitária.

A missão da Universidade é cumprida mediante o desenvolvimento simultâneo e associado das atividades de ensino, pesquisa e extensão. De acordo com o disposto no artigo 2º do seu Regimento, atua: a) como instituição orgânica, assegurando a perfeita integração e intercomunicação de seus elementos constitutivos; b) como instituição social, pondo-se a serviço

do desenvolvimento econômico-social; e c) como instituição comunitária, de nível local ao nacional, contribuindo para o estabelecimento de condições de convivência, segundo os princípios de liberdade, de justiça e de respeito aos direitos e demais valores humanos.

A Administração Superior da Universidade, responsável pelo apoio às atividades acadêmicas, é composta pela Reitoria, e por oito Pró-Reitorias: Administrativa, de Graduação, de Extensão e Cultura, de Pesquisa e Pós-Graduação, de Planejamento e Desenvolvimento, de Gestão de Recursos Humanos, de Infra-Estrutura e de Assuntos Estudantis.

São três Pró-Reitorias ligadas diretamente às atividades finalísticas da Instituição, quais sejam:

1) Pró-Reitoria de Graduação – PRG – promove a integração das atividades de ensino de graduação, orientando e coordenando as atividades acadêmicas relacionadas;

2) Pró-Reitoria de Extensão e Cultura – PREC – coordena e dirige a atividade extensionista de qualquer natureza da UFPel;

3) Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós- Graduação – PRPPG – coordena, supervisiona e dirige a execução das atividades de ensino de Pós-Graduação.

As cinco demais Pró-Reitorias da UFPel têm suas atividades ligadas à área administrativa da Instituição, conforme segue:

1) Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento – PRPD - responsável pelas atividades de planejamento orçamentário e físico da Instituição, bem como as ligadas ao desenvolvimento da Universidade.

2) Pró-Reitoria de Gestão de Recursos Humanos – PRGRH - possui atribuições ligadas às atividades de administração e desenvolvimento de pessoal técnico-administrativo em educação e docentes.

3) Pró-Reitoria de Gestão de Infraestrutura – PRGIE - tem como responsabilidade principal administrar as atividades ligadas à infraestrutura da Universidade, cuidando especialmente das atividades de transporte, vigilância e protocolo.

4) Pró-Reitoria de Assistência Estudantil – PRAEC - tem por objetivo o desempenho de programas auxiliares na manutenção financeira do aluno com o fito principal de conservá-lo na Instituição até a conclusão do curso superior.

5) Pró-Reitoria Administrativa³ – PRA - tem como principais atribuições a coordenação e execução dos processos relativos aos atos de aquisições de bens e serviços e atividades financeiras, contábeis e patrimoniais da Instituição.

Contando com esta estrutura administrativa e com um universo de 147(cento e quarenta e sete) cursos - 3 (três) de ensino médio e educação profissional, 76 (setenta e seis) de graduação, 12 (doze) programas de residência médica, 23 (vinte e três) de especialização, 25 (vinte e cinco) cursos de mestrado e 12 (doze) de doutorado -, nos quais estão distribuídos 13.531 (treze mil, quinhentos e trinta e um mil) estudantes, 1.075 (um mil e setenta e cinco) docentes e 1.203 (um mil, duzentos e três) técnico-administrativos em educação, além do incalculável número de pessoas atingidas na sociedade local e regional, a UFPel aderiu, em meados do ano de 2007, ao Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

Na UFPel, a forma de implantação do REUNI não tem sido diferente da ocorrida nas demais Instituições Federais de Ensino Superior: as mudanças ocasionadas pelo processo de reestruturação e expansão trouxeram uma nova realidade de trabalho à Instituição, em especial à Pró-Reitoria Administrativa, acentuando alguns problemas já existentes e acarretando novos desafios a serem superados.

³ A Pró-Reitoria Administrativa será apresentada de forma mais pormenorizada no próximo item.

A antiga e reconhecida falta de pessoal técnico-administrativo em educação para o desenvolvimento das atividades técnicas e burocráticas agravou-se na medida em que o mesmo quadro funcional passou a executar um orçamento avolumado por investimentos de vulto bastante significativo.

Soma-se a isso o fato de todas as atividades decorrentes da execução orçamentária, quais sejam as ligadas às aquisições de bens e serviços e suas respectivas atividades financeiras, contábeis e patrimoniais, terem passado por um grande aumento.

Não obstante, a falta de conhecimento e informações sobre o propósito do Programa de Reestruturação e Expansão da Universidade, bem como de seus objetivos e metas, não favoreceram a ocorrência do espontâneo engajamento dos colaboradores de forma plena e satisfatória.

A seguir, descreve-se a Pró-Reitoria Administrativa, minuciando sua estrutura, atribuições e dificuldades, tomando por base o contexto de implantação do REUNI.

3.1.1A Pró-Reitoria Administrativa (PRA)

A Pró-Reitoria Administrativa teve suas atribuições definidas no art. 64, do Regimento Geral da Universidade Federal de Pelotas:

Art.64 - A Pró-Reitoria Administrativa exercida pelo Pró-Reitor respectivo compreende os vários órgãos responsáveis pela administração geral da Universidade, cabendo-lhe, entre outras atribuições, as seguintes:

- I - registrar contabilmente atos e fatos financeiros patrimoniais;
- II - programar a aquisição, e recebimento, conferência, guarda, conservação, movimentação e controle dos materiais necessários ao normal funcionamento dos serviços e providenciais na alienação dos bens considerados inservíveis;
- III - conservar, adaptar, reformar e reparar imóveis;
- IV- fiscalizar obras e realizar a manutenção de equipamentos;
- V - executar e fiscalizar as atividades relacionadas com os serviços de comunicação, zeladoria e vigilância;
- VI - distribuir, controlar, conservar e realizar a manutenção dos veículos pertencentes à Universidade;
- VII - receber e guardar valores;
- VIII - pagar despesas processadas;
- IX - executar serviços gráficos em geral;

Parte dessas atribuições foi desmembrada e, em 2007, foram criadas as Pró-Reitorias de Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Infraestrutura, restando à Pró-Reitoria Administrativa as atribuições relacionadas às aquisições de bens móveis e imóveis, contratação de serviços e as respectivas movimentações financeiras, contábeis e patrimoniais.

A estrutura organizacional da PRA, por sua vez, foi definida pela Resolução nº 02/86, do Conselho Universitário da UFPel, em seus artigos 175 ao 236.

Destarte, para o desenvolvimento das suas atividades a PRA conta, atualmente⁴, com um universo de 63 (sessenta e três) colaboradores, 44 (quarenta e quatro) deles servidores públicos federais, além de 17 (dezesete) contratados por fundações de apoio universitário e 02 (dois) bolsistas, distribuídos entre o Gabinete do Pró-Reitor, da Pró-Reitora Adjunta e seus dois Departamentos: o de Finanças e Contabilidade e o de Material e Patrimônio.

Ao Departamento de Finanças e Contabilidade (DFC) compete, segundo o art. 178 da referida Resolução nº 02/86, orientar, coordenar, dirigir e supervisionar os trabalhos e funções da administração financeira e de contabilidade, mediante fiscalização e registro contábil, prestação

⁴ Julho de 2010.

de contas, segundo o plano estabelecido pela administração superior, no fiel cumprimento das leis e regulamentos.

Para tanto o DFC possui uma Coordenadoria Contábil e uma Coordenadoria Financeira, ambas subdivididas em dois Núcleos cada.

Ao Departamento de Material e Patrimônio (DMP), por sua vez, de acordo com o disposto no art. 187 da citada Resolução, incumbe:

Art 187 – Ao Departamento de Material e Patrimônio compete, coordenar, supervisionar, orientar e executar as atividades relacionadas à aquisição, controle, distribuição e alienação de material, bem como efetuar licitações ou formalizar sua dispensa.”

Hoje em dia, o DMP tem em sua estrutura 4 (quatro) Coordenadorias: a de Licitações; a de Material; a de Patrimônio e; a de Controle de Fornecedores, Cadastro e Importação.

De forma bastante resumida, portanto, compete à PRA adquirir, por intermédio de processo licitatório, dispensa ou inexigibilidade de licitação, bens móveis ou imóveis, materiais de consumo e a contratação de serviços e, logo após, proceder a liquidação da despesa, realizando os devidos registros contábeis e patrimoniais.

Estas atividades são desenvolvidas em observância a vários diplomas legais, entre os quais podemos destacar a Lei nº 4.320, de 1964, que cuida das Normas Gerais de Direito Financeiro; a Lei nº 8.666, de 1993, denominada de Lei de Licitações e Contratos Administrativos; entre tantas outras leis, decretos, instruções e orientações normativas, portarias, enfim, um sem número de normas legais em constante atualização.

Observa-se, portanto, o fato de as atividades desenvolvidas na PRA estarem relacionadas à execução orçamentária da UFPel, sendo, conseqüentemente, atingidas pelo Programa REUNI, na medida em que ele investe em infraestrutura e equipamentos para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Soma-se às dificuldades próprias das atividades ligadas à execução orçamentária e seus reflexos financeiros e patrimoniais, às agruras típicas da administração pública e de políticas de pessoal demasiadamente precárias. Estes entraves restam claros quando se realiza uma análise dos objetivos perseguidos por uma nova concepção de administração pública voltada para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Apenas recentemente, e de forma muito tímida, o MEC vem adotando uma política de recomposição e reposição da força de trabalho das IFES, depois de anos preponderando a política do Estado Mínimo do Governo FHC (Fernando Henrique Cardoso), na qual, segundo Ferreira (2008), não se buscou tratar os conflitos de trabalho da Administração Pública Federal, mas, isto sim, “[...]aprofundar o desmonte do aparelho estatal.” (FERREIRA, 2008, p. 2), fato destacado por Mendonça (2005, p. 51) no trecho a seguir:

Medidas de recomposição da força de trabalho através de concurso público e de recuperação da remuneração real das diversas categorias de servidores têm sido tomadas pela atual administração, buscando fortalecer a capacidade de atuação do Estado brasileiro no plano federal.

De qualquer maneira, áreas de execução de atividades-meio, como as da PRA ainda carecem de pessoal, até mesmo por suas especificidades. É reconhecido o comprometimento necessário aos servidores para atuarem de forma exitosa e eficiente nestas áreas, absolutamente regradas por uma infinidade de normas, demandando uma maior dedicação do que a dispensada em outras ocupações.

Além disso, as atividades da PRA atingem um público bastante vasto e diferenciado, englobando discentes, docentes, demais unidades institucionais, empresários dos mais variados

ramos e das diferentes regiões do país, prestadores de serviços e, até mesmo, políticos. Portanto, as cobranças sofridas por seus servidores são intensas, exigindo dos mesmos uma doação diferenciada para o fiel atendimento dos pormenores de suas atividades.

É inteligível, portanto, que as cobranças em relação às atividades da PRA sejam mais intensas, ainda mais quando se tem em mente o número de interessados atingidos por suas ações, bem como o volume orçamentário movimentado.

Para ter-se uma idéia mais nítida a respeito do público atingido pelas atividades da PRA basta verificarem-se os números descritos abaixo. Eles demarcam as relações externas da PRA e o aumento da execução orçamentária proporcionada pela política de reestruturação e expansão universitária da UFPel a partir de 2007⁵.

UFPel	2006	2007	2008	2009
Orçamento executado (R\$)	251.551.360,93	325.244.444,83	326.335.215,08	392.633.362,35
Processos licitatórios	178	280	117	256
Contratos	67	70	42	79
Fornecedores	909	1.131	814	810

Fonte: Pró-Reitoria Administrativa da UFPel

⁵ Embora a adesão ao REUNI tenha ocorrido apenas no final do exercício de 2007, com seus reflexos orçamentários estimados para o exercício de 2008, em 2007 a UFPel administrava, em parceria com a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a UNIPAMPA. Esta Instituição é resultado de um Acordo de Cooperação Técnica firmado entre o Ministério da Educação, a UFSM e a UFPel, que faz parte do programa de expansão das universidades federais no Brasil e previa a ampliação do Ensino Superior na metade Sul do Rio Grande do Sul. Portanto, seu orçamento e demais reflexos neste ano já aparecem com um grande crescimento em relação ao exercício de 2006.

Esta era a realidade de trabalho na qual a UFPel estava inserida no momento da adesão ao REUNI, acreditando ser ele um Programa capaz de abrir espaços para oportunidades de inovações e de aumento de qualidade da educação superior no país.

Evidentemente, estas metas e objetivos são louváveis e desejáveis enquanto norteadores de políticas públicas cada dia mais preocupadas com a educação superior, valendo-se desta como ferramenta para a redução das desigualdades sociais.

Além disso, estas metas mostram-se viáveis e atingíveis após uma singela análise da situação da UFPel em 2009, o segundo ano de implantação do REUNI. Neste ano já se pôde notar expressivos avanços manifestados no crescimento do patrimônio físico da Instituição, quando comparado com o ano de 2004 (quadro abaixo) e na significativa ampliação de sua atividade acadêmica, através da criação de dezenas de novos cursos de graduação, do aumento expressivo dos cursos de pós-graduação e da expansão das atividades de extensão da Universidade.

EQUIPAMENTOS, ACERVO BIBLIOGRÁFICO, MÓVEIS E UTENSÍLIOS		
ELEMENTOS	2004 (R\$)	2009 (R\$)
Mobiliário	1.053.918,56	4.739.459,20
Informática	3.829.211,75	14.241.404,28
Laboratoriais, Hospitalar e Odontológico	7.482.440,39	15.096.808,33
Material Bibliográfico	650.128,59	2.580.970,11
Equipamentos Áudio e Vídeo	1.805.919,37	4.566.009,04
Veículos	562.181,12	5.324.183,76

Fonte: Departamento de Finanças e Contabilidade/PRA/UFPel

Outro número reflete com clareza o crescimento da Instituição em virtude da reestruturação e expansão permitidas e alcançadas por intermédio do REUNI e seus reflexos orçamentários: a área construída (m²) da Instituição passou de 155 (cento e cinquenta e cinco) mil em 2004 para os atuais 190 (cento e noventa) mil, em 2009.

No entanto, assim como são elogiáveis e desejáveis as metas e objetivos perseguidos pelo Programa REUNI, são igualmente desejáveis preocupações no sentido de aplacarem-se as diferenças e conflitos existentes nas relações de trabalho dentro das IFES, democratizando-as de forma a atingir-se a tão esperada excelência no ensino superior do Brasil.

O Relatório do Primeiro Ano do REUNI, emitido pelo próprio MEC, através da Diretoria de Desenvolvimento das Instituições Federais de Ensino Superior pertencente à Secretaria de Educação Superior (SESu) deste Ministério, afirma o esforço envidado pelas IFES para atingirem as metas do Programa e o fato de as instituições terem oportunizadas condições de reestruturarem-se, ampliando seus espaços físicos e sua presença em regiões do país desprovidas do ensino superior público.

O relatório também destacou a realização de concursos públicos para docentes e técnicos administrativos, como fator determinante de um ensino superior de qualidade e de possibilidade de manutenção das IFES.

No entanto, vislumbra-se que o Programa REUNI não demonstrou, em momento algum, preocupação com as relações de trabalho estabelecidas dentro das Instituições Federais de Ensino Superior.

Como já afirmado no item sobre a UFPel, nela o caminho trilhado pelo Programa REUNI foi o mesmo de outras tantas Instituições: um caminho no qual predominou a imposição de uma

política nacional para a educação superior e para o qual não se considerou as particularidades da Instituição, com destaque às minúcias administrativas da mesma.

As aludidas distinções da área administrativa, notadamente as da Pró-Reitoria Administrativa da UFPel, ocorrem por força, em grande parte, de dificuldades relativas aos próprios servidores e das relações de trabalho estabelecidas.

Estas relações de trabalho são suscetíveis aos problemas típicos das carreiras ligadas à educação, tanto a carreira dos docentes de ensino superior quanto a carreira dos técnico-administrativos em educação.

Particular atenção deve ser dedicada aqui à carreira dos técnico-administrativos em educação, pois representam os atores do objeto de estudo deste trabalho, na medida em que caracterizam os recursos humanos da PRA.

A mencionada carreira foi estabelecida pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e enfrenta uma série de dificuldades como as elencadas a seguir:

- Imprevisão da possibilidade de substituição dos servidores que deixam o cargo por morte ou demissão;
- impossibilidade das IFES indicarem os cargos necessários à composição de seu corpo técnico-administrativo;
- alto grau de rotatividade dos profissionais que assumem os cargos técnico-administrativos; e
- baixo grau de experiência, falta de conhecimento específico e desvalorização financeira dos profissionais.

Destas dificuldades restam algumas conseqüências importantes e que tornam as relações de trabalho das IFES particularmente mais complexas.

A primeira delas diz respeito à substituição dos servidores aprovados em outros concursos públicos cujas novas carreiras são melhores remuneradas, causando a demissão dos referidos servidores. Agrava ainda mais a situação a impossibilidade de preenchimento imediato das vagas ocorridas em virtude de aposentadoria ou morte do servidor, ocasionando à Instituição conviver com a sempre crescente falta de pessoal.

A segunda dificuldade advinda dos entraves da Carreira se dá quanto à definição dos cargos necessários para preenchimento nas instituições. Infelizmente, a definição não ocorre por cada instituição de forma particularizada, mas, isto sim, através do MEC na qualidade de responsável por tais determinações, contrariando, em muitas das vezes, as reais necessidades da instituição.

Outro ponto de enfrentamento é a alta rotatividade dos profissionais aprovados nos concursos públicos para preenchimento das vagas de técnico-administrativos em educação. Esta situação relaciona-se diretamente com a desvalorização financeira dos profissionais inseridos na Carreira, fator já aludido.

Por fim, destaca-se o baixo grau de experiência e a falta de conhecimentos específicos dos profissionais que assumem os mais variados cargos da carreira definida pela Lei n 11.091/2005. Cumulado a esta situação encontra-se o fato de a Carreira e, principalmente, as Instituições Federais de Ensino Superior, não contarem com uma política de capacitação dos servidores adequada as suas realidades.

Todos estes fatores contribuem para o surgimento de entraves nas atividades administrativas, dificultando as relações entre os próprios servidores e entre eles e seus superiores

hierárquicos, pois nem os servidores nem a Instituição receberam a capacitação necessária para o desenvolvimento de suas atividades no novo contexto de trabalho determinado pela adesão ao REUNI.

Estes percalços são acentuados pela imposição de políticas públicas da forma como aconteceu com o Programa REUNI, muito embora, no seu âmago, ele esteja alcançando resultados positivos.

Nesta conjuntura, ganha espaço o processo de negociação como meio capaz de conferir à UFPel a construção coletiva de soluções aos problemas decorrentes da implementação do Programa de Reestruturação e Expansão Universitária. O processo poderá admitir a participação dos servidores de forma ativa nas atividades de planejamento e de troca de informações da Instituição permitindo, ainda, a democratização das relações de trabalho e o alcance da eficácia organizacional da Pró-Reitoria Administrativa e o pleno atendimento dos objetivos do REUNI.

Sabendo destas dificuldades e conhecendo o fato de a educação superior do Brasil vivenciar um período demarcado por grandes mudanças culturais e altos investimentos em infraestrutura e recursos humanos, conduzindo as IFES à reestruturação física e acadêmica, há a necessidade de conhecer-se de forma mais aprofundada os objetivos, metas e diretrizes do Programa REUNI, o que será realizado na sequência, expondo-se, em apartado, o desenvolvimento do Programa na UFPel.

3.2 O Programa REUNI

O Programa REUNI é uma das ações integrantes do PDE (Plano de Desenvolvimento da Educação), estabelecido pela Lei nº 10.172, de 09 de janeiro de 2001. O REUNI representa as diversas mudanças ocorridas nos últimos anos no tocante à política da educação superior e tecnológica no país.

São mudanças correspondentes às necessidades advindas do desejável e agora, ao inevitável processo de globalização da economia mundial, forçando uma nova realidade à educação brasileira, pois seus clientes estão a cada dia mais exigentes e o mercado mais competitivo, impelindo as instituições de ensino a trabalharem arduamente para se adaptarem a esta nova situação.

O principal objetivo do Programa é ampliar o acesso e a permanência na educação superior, além de assegurar a qualidade por meio de inovações acadêmicas; promover a articulação entre os diferentes níveis de ensino; e aperfeiçoar o aproveitamento dos recursos humanos e da infraestrutura das IFES.

Surge, nessa circunstância, uma situação administrativa nova e de extrema relevância no tocante à otimização do aproveitamento realizado pelas IFES dos seus recursos humanos e de infraestrutura.

O Programa REUNI foi instituído pelo Decreto nº 6.096, datado de 24 de abril de 2007. Em seu art. 1º, § 1º resta estabelecido sua meta global para o período de cinco anos, iniciando-se de sua implantação até o ano de 2012, de elevação da taxa média de conclusão dos cursos superiores, bem como de aumento da relação aluno/professor.

Visando alcançar tais objetivos, o Programa tem definido em seu art. 2º suas diretrizes:

Art. 2º O Programa terá as seguintes diretrizes:

I - redução das taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno;

II - ampliação da mobilidade estudantil, com a implantação de regimes curriculares e sistemas de títulos que possibilitem a construção de itinerários formativos, mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre instituições, cursos e programas de educação superior;

III - revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação e atualização de metodologias de ensino-aprendizagem, buscando a constante elevação da qualidade;

IV - diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente não voltadas à profissionalização precoce e especializada;

V - ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil; e

VI - articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica.

Para se alcançar estes objetivos o Decreto prevê, em seu art. 3º, a destinação, por parte do MEC (Ministério da Educação e Cultura) para cada IFES aderente ao Programa, de recursos financeiros específicos a serem reservados para a Instituição na medida em que elas apresentarem os seus respectivos planos de reestruturação. Os recursos serão destinados especialmente à aquisição, construção e readequação de imóveis, bem como de equipamentos, compra de bens e serviços e despesas de custeio e pessoal.

Em números gerais, portanto, os objetivos do MEC com a implantação do REUNI até 2012 são de aumentar o número de vagas de graduação presencial de 133 (cento e trinta e três) mil para 229 (duzentos e vinte e nove) mil; aumentar a disponibilidade de vagas nos cursos de graduação presencial noturno de 38 (trinta e oito) mil para 79 (setenta e nove) mil; aumentar o número de cursos de graduação existentes em 2007 de 2.350 (dois mil, trezentos e cinquenta) para 3.600 (três mil e seiscentos) em 2012.

Estas medidas se fizeram necessárias em virtude da premente exigência de expansão da educação superior no Brasil, pois apenas 24,3 % dos jovens em idade entre 18 (dezoito) e 24 (vinte e quatro) anos tem acesso ao ensino superior, conforme dados do Relatório do Primeiro Ano do Programa REUNI.

Assim, em 2007, o MEC realizou duas chamadas para as IFES interessadas em aderir ao REUNI. Na primeira delas, efetivada até o dia 29/10/2007, 42 (quarenta e duas) das 54 (cinquenta e quatro) Instituições existentes aderiram, comprometendo-se a executar o Programa já no primeiro semestre do ano de 2008. Em segunda chamada – 17/12/2007 – outras 11 (onze) Instituições também aderiram ao REUNI. A exceção deu-se com a Universidade Federal do ABC, pois já foi criada em 2005 seguindo premissas do Programa REUNI.

Necessário, neste ponto do estudo, conhecer o processo de adesão ao Programa REUNI dentro da UFPel, o que será realizado a seguir.

3.2.1 O REUNI na UFPel

A UFPel aderiu ao REUNI em 2007, na primeira chamada realizada pelo MEC para as Instituições interessadas em implementar o Programa a partir do 1º Semestre de 2008, tendo como diretrizes do seu projeto institucional:

- I. O compromisso da universidade pública com os interesses coletivos;
- II. A indissociabilidade entre o ensino, pesquisa e extensão e a prestação de serviços;
- III. Redução das taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno;
- IV. Revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação e atualização de metodologias de ensino-aprendizagem, buscando a constante elevação da qualidade;

- V. O entendimento do processo de ensino-aprendizagem como multidirecional e interativo;
- VI. O respeito às individualidades inerentes a cada aprendiz;
- VII. A importância da figura do professor como basilar na aplicação das novas tecnologias.
- VIII. Ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil;
- IX. Articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica.

Para a execução deste Projeto dentro da Instituição o MEC garantiu o aporte orçamentário de aproximadamente R\$ 131 (cento e trinta e um) milhões para investimentos em equipamentos e edificações, a serem disponibilizados no período compreendido entre 2008 e 2012.

Além disso, o Projeto também prevê a contratação para a UFPel de 484 (quatrocentos e oitenta e quatro) docentes e 252 (duzentos e cinquenta e dois) servidores técnico-administrativos em educação distribuídos nos cinco anos de sua execução.

Em contrapartida a UFPel deverá chegar, em 2012, ao número de 16.000 (dezesesseis mil) alunos matriculados nos mais diversos cursos por ela oferecidos, praticamente dobrando o número de alunos no quinquênio. Além disso, deverá criar 39 (trinta e nove) novos cursos, dos quais 20 (vinte) deverão ser noturnos, atendendo, assim, a um dos principais objetivos do Programa: o aumento do número de vagas em cursos superiores noturnos.

Esclarecidos os pontos fundamentais à contextualização deste trabalho, o próximo item passa a analisar a situação concreta da implantação do REUNI na UFPel e a colaboração que o processo de negociação poderá desencadear para se galgar a eficácia das atividades executadas na PRA, configurando a questão proposta neste trabalho, a partir do levantamento efetuado pela aplicação do questionário que subsidiou o estudo.

A análise está dividida em duas partes, a primeira com as características pessoais e profissionais dos servidores e, na sequência, os dados apurados quanto ao conhecimento sobre o REUNI, as relações de trabalho presentes na PRA, o processo de negociação e a relação de ambos no âmbito da UFPEL.

3.3 Perfil dos servidores

Estes dados são importantes para definir a experiência dos servidores, principalmente daquela adquirida no serviço público, com especial destaque para o tempo de atividade na UFPel e na PRA.

Nota-se que os servidores da PRA são predominantemente jovens situando-se, cerca de 65% deles, na faixa etária entre 20 e 40 anos, como observa-se no Gráfico 1.

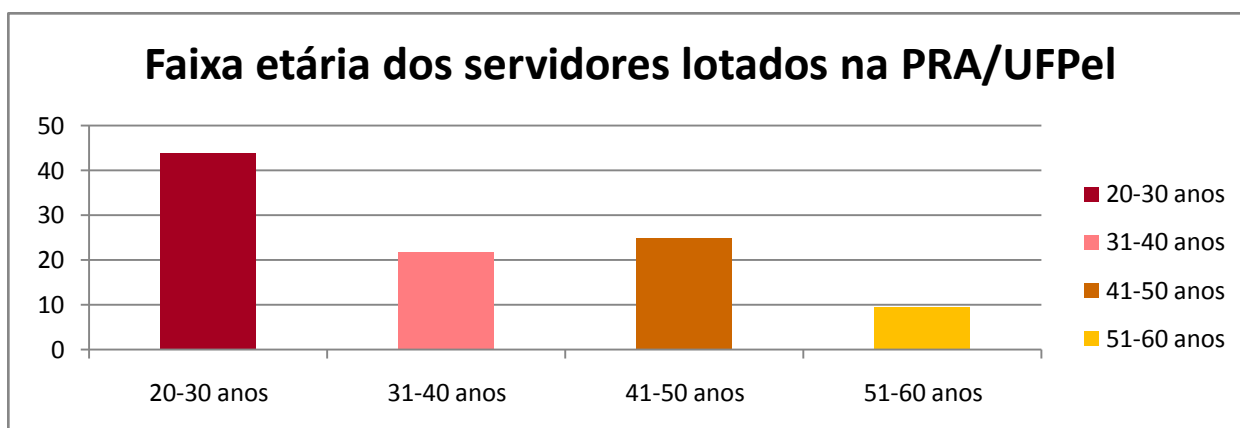


Gráfico 1 – Faixa etária dos servidores lotados na PRA/UFPel

Além disso, os servidores pesquisados constituem-se, em sua maioria, de mulheres, como mostra o gráfico abaixo:

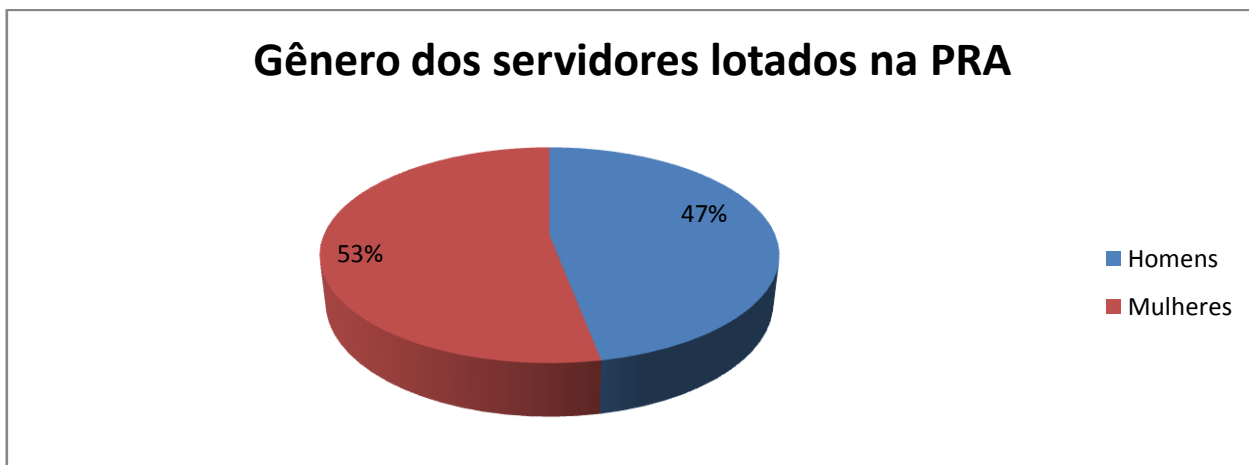


Gráfico 2 – Gênero dos servidores lotados na PRA/UFPeI

Um dado importante para a compreensão do perfil do servidor lotado na PRA e que demonstra a elevada exigência de qualificação para o desenvolvimento das atividades da área está no nível de escolaridade dos mesmos. O gráfico a seguir mostra a realidade atual:

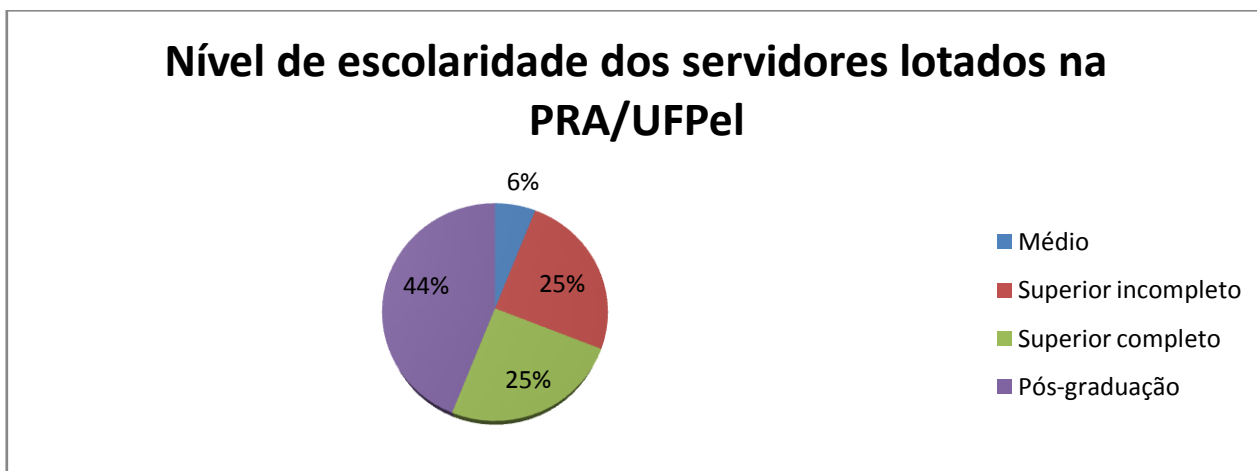


Gráfico 3 – Nível de escolaridade dos servidores lotados na PRA/UFPeI

Outro elemento essencial a análise pretendida sobre o ambiente de trabalho desta Pró-Reitoria diz respeito ao tempo de serviço público dos investigados e o tempo de atividade na PRA. Este tempo é bastante variável, como podemos observar no gráfico adiante, porém com um acentuado predomínio de servidores com pouco tempo de serviço público e, principalmente, pouco tempo de atividade na PRA:

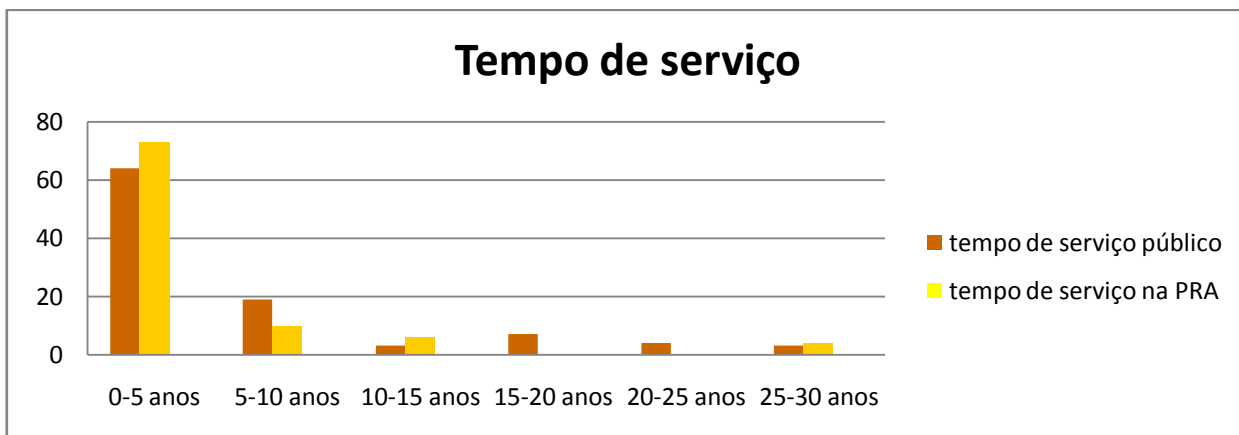


Gráfico 4 – Tempo de serviço público e tempo de serviço na PRA dos servidores lotados na PRA/UFPeI

No próximo item, passa-se a discorrer sobre os dados levantados na pesquisa, relacionando-os com as definições já explicitadas na revisão da literatura, buscando a solução da questão de pesquisa deste empreendimento.

3.4 Os servidores da PRA, o REUNI e a Negociação

Nesta seção, serão analisadas as respostas ao questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos lotados na PRA da UFPeI. Serão examinadas as questões propostas e que poderão indicar a necessidade, pertinência e benefícios de instaurar-se um processo de negociação no âmbito institucional, especificamente, na Pró-Reitoria Administrativa.

A primeira pergunta respondida pelos servidores da PRA foi sobre a existência de dificuldades na execução das atividades rotineiras de trabalho. O quadro a seguir demonstra a existência de empecilhos em nível bastante elevado:



Gráfico 5 – Existência de dificuldades na execução das atividades rotineiras da PRA/UFPeI

Em seguida, foi solicitada a identificação das dificuldades enfrentadas, o que se pode observar da análise do gráfico abaixo:

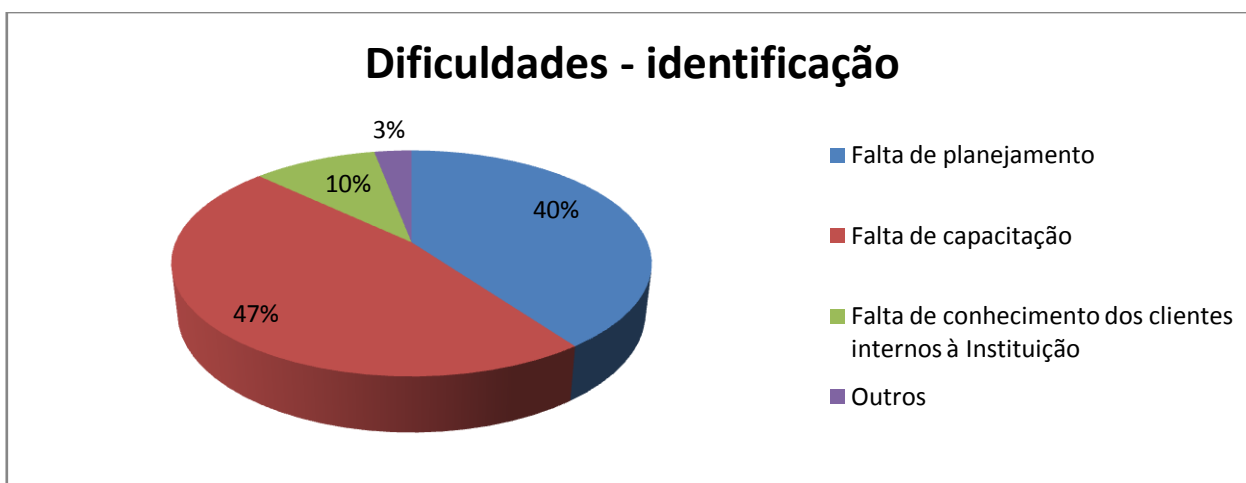


Gráfico 6 – Dificuldades apresentadas na execução das atividades rotineiras da PRA/UFPeI

Consoante com as respostas apresentadas pelos servidores, as dificuldades mais relevantes estão ligadas à falta de planejamento das atividades (40%) e a falta de capacitação apropriada para desenvolvê-las (47%).

É de notar-se a importância do planejamento para o alcance da eficácia administrativa, pois ele funciona como uma ferramenta através da qual se conhecem as metas a serem atingidas

no enalço da democratização do acesso aos serviços públicos de maior qualidade e com grau elevado de resolutividade para os problemas sociais.

O papel da capacitação também é fundamental quando a instituição vivencia um momento de mudança organizacional como o propiciado com a implantação do Programa REUNI. Ela favorece um reposicionamento do serviço público prestado pela Instituição, na medida em que o servidor mantém-se atualizado em relação às constantes transformações do conhecimento e, ainda, é capaz de promover a motivação deste mesmo servidor.

Adiante, na tentativa de demonstrar a importância de se conhecer os objetivos e metas das políticas aplicadas às atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, em especial no serviço público, pois ele deve atender aos cidadãos com qualidade, questionou-se sobre o conhecimento dos servidores a respeito do REUNI.

Na figura abaixo, pode-se inferir que, infelizmente, o índice de servidores declarados como pouco conhecedores dos objetivos do programa somado ao daqueles que afirmaram realmente não conhecê-los é muito alto, chegando a 78%.

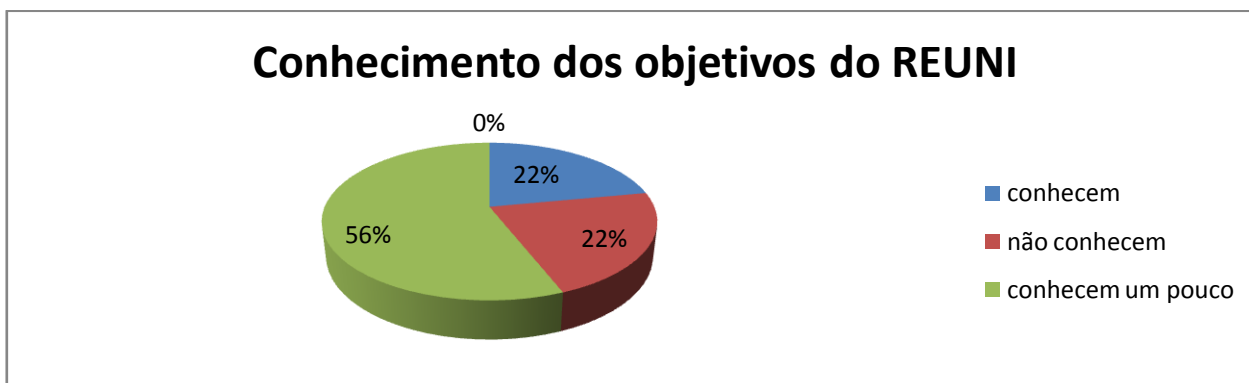


Gráfico 7 – Conhecimento dos servidores lotados na PRA sobre os objetivos do REUNI

Este dado é reafirmado nas respostas apresentadas para a questão seguinte, na qual solicitou-se a identificação dos objetivos do referido Programa: treze opções foram ofertadas aos respondentes, das quais dez correspondiam efetivamente aos objetivos do Programa. A escolha dos investigados deu-se da seguinte maneira:

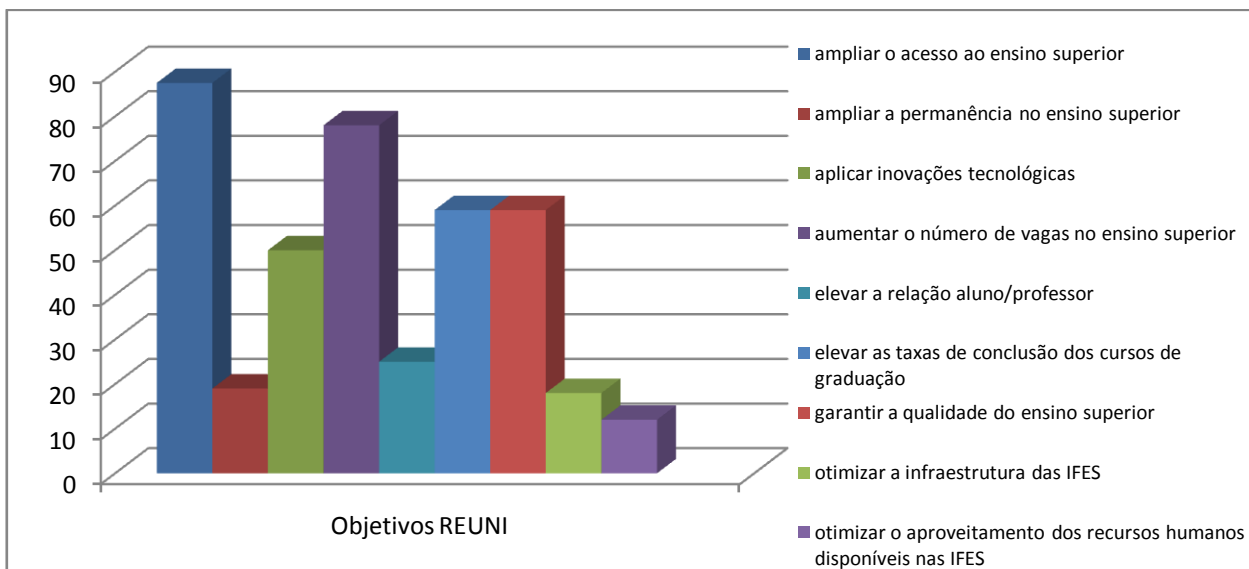


Gráfico 8 - Objetivos do REUNI apontados pelos servidores da PRA

Observa-se que apenas quatro dos verdadeiros objetivos foram apontados como tais por mais de 50% dos servidores e uma das alternativas falsas chegou a ser apontada como objetivo do Programa por 33 % deles, conforme se verifica a seguir:

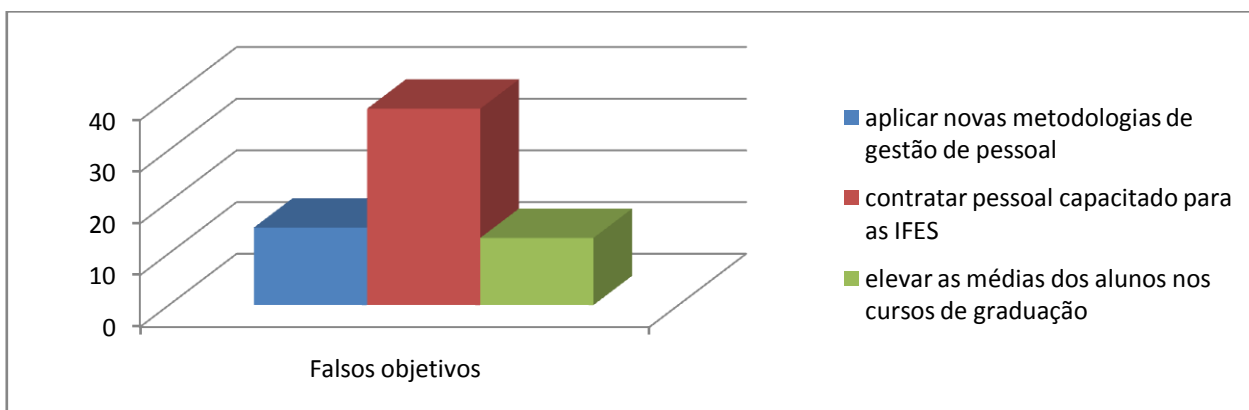


Gráfico 9 – Falsos objetivos apontados pelos servidores da PRA como sendo do Programa REUNI

Provavelmente, explica-se o baixo conhecimento sobre os objetivos do Programa em função da forma como ocorreu a sua implantação na UFPel. Segundo 40 % dos servidores da PRA a inserção aconteceu de forma impositiva e os objetivos, metas e implicações do REUNI não foram suficientemente esclarecidos.

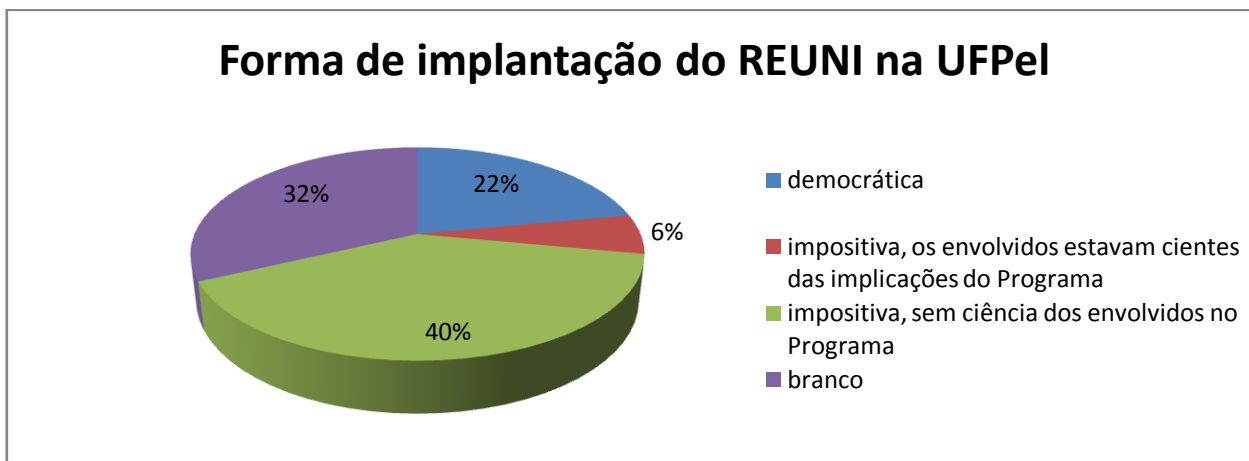


Gráfico 10 – Forma de implantação do Programa REUNI na UFPel, conforme os servidores da PRA

Neste ponto chama a atenção o fato de 32 % dos servidores terem se absterido de responder a questão proposta. Provavelmente a explicação para esta grande abstenção ao questionamento deva-se ao fato de cerca de 70% dos servidores contarem com menos de 5 anos de serviço na PRA (gráfico 4), dificultando a realização do exame necessário para responder a questão proposta.

Além disso, como já mencionado no item referente à negociação, a troca de informações é de fundamental importância para os atores envolvidos no seu processo – neste caso, os servidores da PRA – poderem tomar as decisões pautadas em dados reais e significativos dentro do seu contexto de atuação.

A realização destes julgamentos de forma correta garantirá uma atuação mais eficiente, pois as atividades serão realizadas corretamente, de acordo com os objetivos e metas a serem alcançados.

Ademais, conhecer o caminho almejado pela Instituição na qual o servidor está inserido é essencial ao seu salutar engajamento com a organização.

O REUNI, da maneira como foi proposto, configura-se como uma mudança organizacional e, como tal, exige alterações de atitude em relação, principalmente, ao tratamento dispensado aos servidores da Instituição.

Afinal, estes servidores deverão sair da zona de conforto na qual estão inseridos para lograr êxito no novo empreendimento institucional. Nada mais justo e desejável que eles conheçam o esperado de suas atuações. E este conhecer pode ser proporcionado por um processo de negociação.

O processo de negociação traz à tona, portanto, o conhecimento e a sua disseminação entre os atores envolvidos. Desta forma, estes sujeitos terão condições de, em conjunto com os seus superiores hierárquicos, definir as relações de trabalho oriundas da nova conjuntura proposta.

Esta negociação, desenvolvendo-se de forma democrática e servindo como instrumento de gestão, atenderá ao princípio constitucional da eficiência, inserido pela Emenda Constitucional nº 19/98.

Continuando a pesquisa empírica, os servidores foram indagados sobre a observância de alterações nas demandas de trabalho após a implantação do REUNI, de onde se obteve os seguintes resultados:



Gráfico 11 – Existência de alterações nas demandas de trabalho da PRA, após a implantação do REUNI

Para os respondentes que afirmaram existir alterações na demanda de trabalho, foi solicitado o apontamento das mesmas de forma livre, resultando nos seguintes dados:

Alterações detectadas na demanda de trabalho da PRA



Gráfico 12 – Alterações detectadas nas demandas de trabalho da PRA, após a implantação do REUNI

Evidentemente, surgiram alterações na demanda da PRA após a implantação do REUNI na UFPel. O impacto orçamentário do Programa concentra-se, principalmente, na aquisição de equipamentos e no aumento da área física institucional, acarretando uma série de desdobramentos administrativos.

Estes desdobramentos estão relacionados ao aumento do número de alunos e, conseqüentemente, ao aumento de todas as atividades ligadas ao atendimento dos acadêmicos.

Para suportar esta situação fez-se necessário o aumento da área física destinada ao acolhimento dos novos alunos e cursos propostos. Logo, uma série de atividades foi imprescindível: planejamento das obras e aquisições; planejamento dos processos licitatórios a serem lançados; execução dos referidos processos licitatórios; aquisições; liquidações das despesas originadas nas licitações; entre outras.

Por fim, houve um considerável aumento das necessidades de serviços terceirizados de limpeza e higienização de prédios; vigilância armada; portaria; recepção; telefonia; sistema de alarmes; entre tantos outros. Todos estes serviços também necessitaram ser licitados para serem contratados.

Em síntese, as alterações quantitativas foram enormes e exigiram a adaptação dos servidores, pois os mesmos passaram a lidar com uma nova realidade institucional.

Destaca-se o fato de todas as atividades mencionadas acima, com exceção das atividades específicas de planejamento, pertencerem àquelas de atribuição da PRA.

No entanto, embora o REUNI tenha motivado todas estas modificações na rotina de trabalho da Instituição, em especial, na rotina da PRA, a crítica realizada fica por conta do descaso dispensado à preparação dos servidores e da Instituição para o acolhimento desta nova política. Tanto é assim, que a falta de capacitação é uma das maiores dificuldades apontadas pelos servidores.

Avançando, buscou-se compreender a interferência das alterações advindas da implantação do Programa REUNI no desenvolvimento com qualidade das atividades dos servidores, bem como, das atividades executadas pela UFPel como um todo. Para tanto, os servidores da PRA foram inquiridos sobre tais interferências e o resultado foi o seguinte:



Gráfico 13 – Interferência na qualidade e produtividade das atividades dos servidores da PRA

No tocante à qualidade e produtividade da UFPel como Instituição, restou apontado o seguinte:

Interferência na qualidade e produtividade da UFPel



Gráfico 14 – Interferência na qualidade e produtividade da UFPel

Demonstrada, desta forma, a interferência das alterações apontadas anteriormente na qualidade e produtividade dos serviços prestados pela PRA. Esta interferência resulta, claramente, da associação das alterações detectadas nas demandas de trabalho da PRA a partir da implantação do REUNI em 2007, apontadas no Gráfico 12, e as dificuldades apresentadas na execução destas demandas, explicitadas no Gráfico 6.

Assim, considerando os dados levantados até este momento e a necessidade de avaliarem-se as possibilidades de estabelecimento de um processo de negociação no âmbito da Pró-Reitoria Administrativa, buscou-se saber, primeiramente, se os servidores sabem do que trata o referido processo, dado sintetizado no gráfico subsequente:

Servidores que sabem o significado do processo de negociação



Gráfico 15 – Conhecimento dos servidores da PRA sobre o processo de negociação

Como se pode perceber, o conhecimento sobre o processo de negociação por parte dos servidores da PRA não é alto. No entanto, eles acreditam que o mesmo poderá implicar em benefícios na execução das suas atividades de trabalho, conforme se pode concluir do gráfico a seguir:

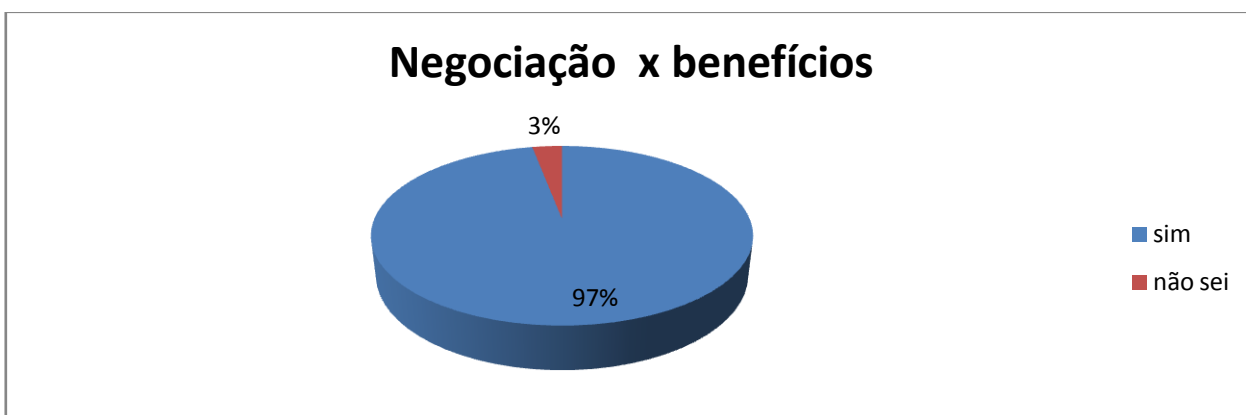


Gráfico 16 – Negociação x benefícios na execução do trabalho

Tanto é assim que, questionados sobre quais seriam os benefícios do processo de negociação na execução das suas atividades laborativas habituais, os mesmos apontaram os seguintes:

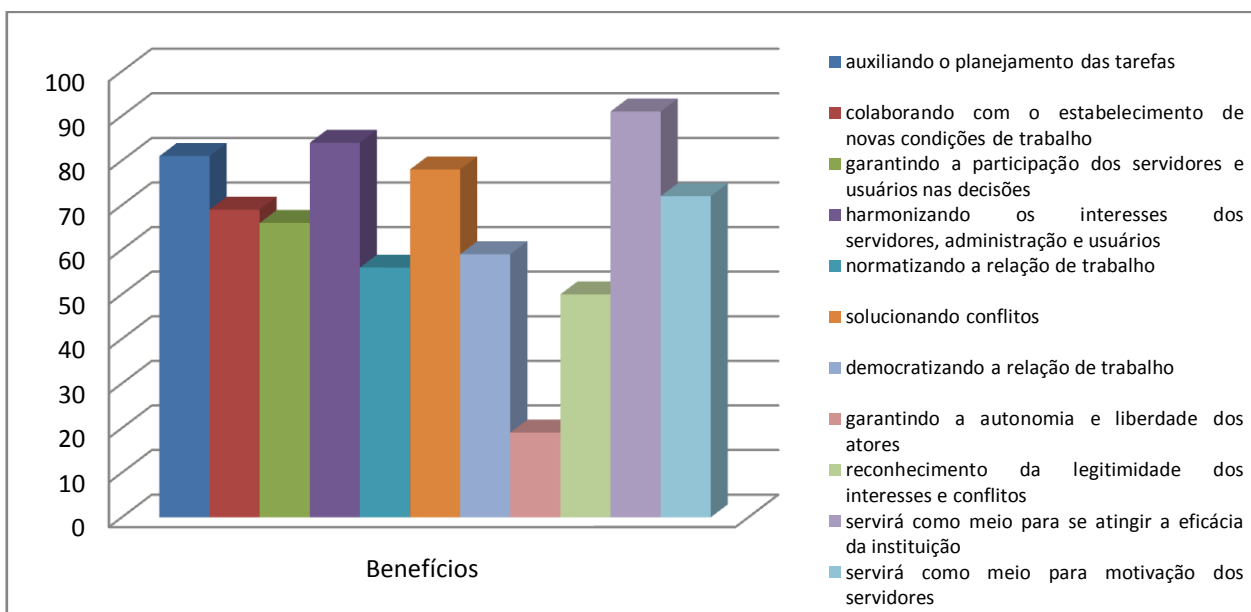


Gráfico 17 – Possíveis benefícios proporcionados por um processo de negociação na PRA

Assim, verifica-se que, embora os servidores da PRA não tenham o conhecimento desejável sobre o assunto negociação, os benefícios compreendidos como possíveis de serem atingidos a partir do estabelecimento deste processo coincidem com aqueles elencados pela doutrina sobre o assunto.

Outro ponto considerado importante e relacionado diretamente com a negociação diz respeito ao diálogo com os superiores hierárquicos. Conforme apurado pelo instrumento utilizado nesta pesquisa, a grande maioria considera esta forma de comunicação como possível redutora dos conflitos provenientes da implantação do REUNI. É o que se pode observar da figura abaixo:

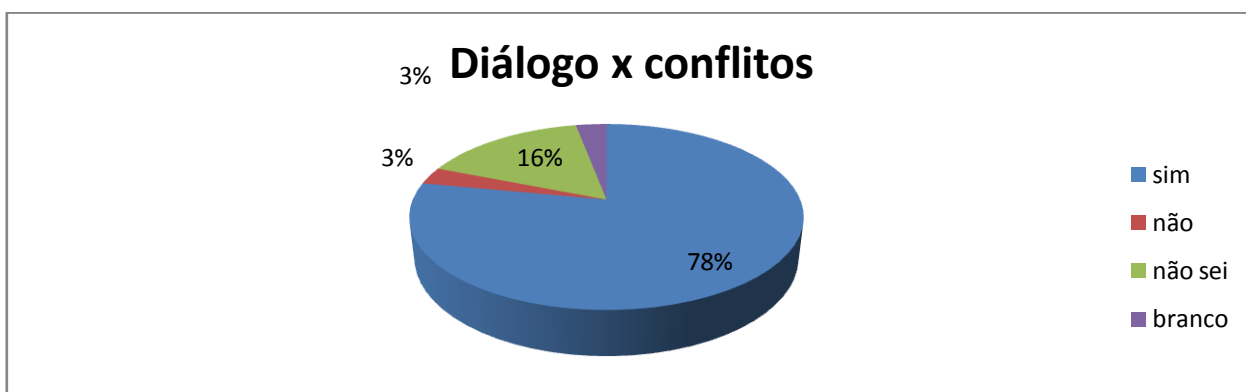


Gráfico 18 – Importância do diálogo com os superiores hierárquicos

Também se buscou saber se o servidor acredita na possibilidade da negociação ser aplicada de forma a conquistar-se a eficácia organizacional da UFPel. O resultado foi o seguinte:

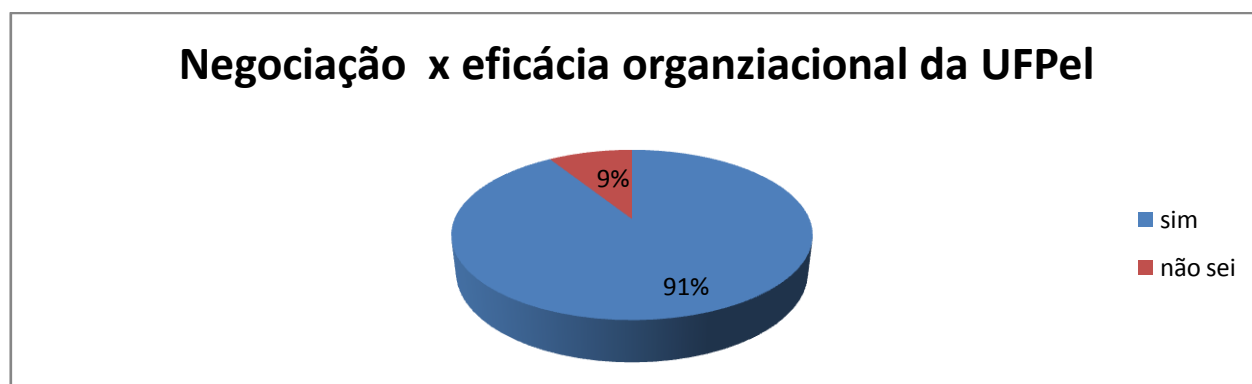


Gráfico 19 – Negociação x eficácia organizacional

Por fim, questionados sobre a disponibilidade de participação em um processo de negociação, 91 % dos inquiridos colocam-se receptíveis ao processo e 88 % deles entende viável implantar um processo como este na UFPel.



Gráfico 20 – Disponibilidade dos servidores em participar de um processo de negociação

Quanto à implantação do processo na PRA, os resultados obtidos são:

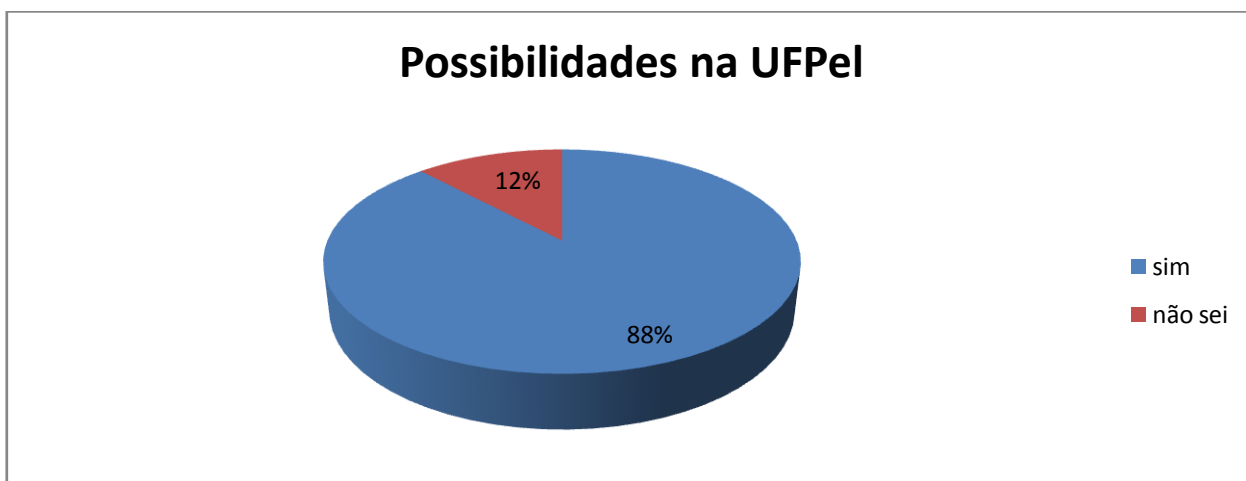


Gráfico 21 – Possibilidade de implementação de um processo de negociação na PRA

Examinando o conjunto dos resultados empíricos obtidos, pode-se concluir que a situação fática vivenciada pela PRA a partir da implantação do Programa REUNI é propícia ao emprego de um processo de negociação.

Muitas das situações explicitadas nas respostas ao questionário aplicado junto aos servidores para subsidiar este trabalho são passíveis de resolução mediante o desenvolvimento de um processo como este, pois presta-se, perfeitamente, a resolução de conflitos, através da construção coletiva de soluções.

Reafirma-se, neste ponto, o papel difundido pela doutrina para o processo de negociação de funcionar como um instrumento de gerenciamento de divergências.

Importante ressaltar aquilo já argumentado nos itens relacionados à negociação, ao processo de planejamento e à relação com a eficácia organizacional, no tocante a fundamental importância da troca de informações para a solução dos conflitos oriundos das relações de trabalho.

Esta troca de informações responsabiliza-se, em grande parte, pela obtenção de conhecimentos por partes dos atores da relação laborativa. Desta forma, a comunicação entre os envolvidos permitirá a obtenção de conhecimento sobre a política adotada pela Instituição - o Programa REUNI, resolvendo, assim, uma das principais dificuldades apontadas pelos servidores da PRA na execução das suas atividades rotineiras.

Observa-se, neste ponto, que a falta de conhecimentos apontada pelos servidores deve-se ao fato de a implantação do REUNI na UFPel ter ocorrido de forma impositiva, prejudicando o comprometimento dos trabalhadores com os objetivos e metas pretendidos pelo Programa.

Caso esta implantação tivesse ocorrido a partir de um processo de negociação, o referido comprometimento seria alcançado com maior facilidade, pois resultaria na democratização da relação de trabalho, reproduzindo um dos objetivos do processo. Além disso, deduz-se da análise dos resultados a necessidade deste comprometimento existir e o quanto ele seria edificante para a PRA, contribuindo com a qualidade e produtividade de suas ações.

Necessário ter-se sempre em mente o proveito advindo de um processo de planejamento, permitido por um processo de negociação e desenvolvido como parte integrante deste. O

planejamento das ações e dos objetivos e metas a serem alcançados insere o trabalhador na definição das relações de trabalho, em especial, num momento de mudança organizacional.

Assim, configurado como um processo flexível e dinâmico, o planejamento - apontado pelos servidores da PRA como essencial para levarem-se a efeito suas atividades, pois a sua falta foi apresentada como a principal dificuldade por eles enfrentada cotidianamente – auxilia a adaptação às mudanças e, combinado com um processo de negociação, é capaz de acrescentar qualidade aos serviços prestados pela Instituição.

Este acréscimo de qualidade vem atender ao princípio constitucional da eficiência e culminará na maior eficácia das atividades, isto é, ter-se-ão usuários mais satisfeitos com os resultados das atividades da Instituição, objetivo precípua da Administração Pública.

Além disso, denota-se a disponibilidade dos servidores da PRA para enfrentarem o processo de negociação e as expectativas positivas sobre os resultados possivelmente alcançáveis.

Considerando as análises realizadas com base nas respostas aos questionamentos propostos e na observação direta da execução das atividades da PRA, infere-se o quão concenente pode ser o estabelecimento de um processo de negociação para conquistar-se a eficácia de sua atuação no âmbito da UFPel, atentando ao contexto do Programa REUNI.

Esta dedução é possível tendo-se em vista os objetivos do processo de negociação que se adéquam à necessidade de gerenciamento de conflitos pela qual a Pró-Reitoria vem passando desde a implantação do Programa de Reestruturação e Expansão da Universidade.

CONCLUSÃO

O exame realizado neste trabalho teve por objetivo responder a seguinte questão: como um processo de negociação pode contribuir no planejamento e melhoria dos resultados de trabalho, refletindo na eficácia das atividades desenvolvidas na Pró-Reitoria Administrativa da UFPel?

Para realizar a aludida análise o estudo foi contemporizado com a implantação do Programa de Reestruturação e Expansão das universidades federais brasileiras que pretende, em síntese, a ampliação das vagas disponíveis no sistema federal de educação superior, garantindo uma maior permanência do universitário no curso escolhido.

Anseia o Ministério da Educação, desta forma, ofertar um ensino de maior qualidade e mais próximo das reais necessidades do país, investindo em infraestrutura e pessoal, capazes de suportar uma oferta crescente de vagas nas Instituições Federais de Ensino Superior, especialmente em cursos noturnos.

No entanto, são históricas as dificuldades enfrentadas pelas áreas administrativas das Universidades Federais de todo o País e o Programa REUNI, da forma como foi implantado na UFPel, não tomou conhecimento destes obstáculos.

Esta falta de preparo institucional agravou ainda mais situações adversas já existentes na Pró-Reitoria Administrativa da UFPel, além de fazer surgir novos empecilhos.

Estas dificuldades são de fácil observação para aqueles cujas atividades regulares demandam a referida Pró-Reitoria e foram apontadas pelos servidores lotados nos dois Departamentos que a compõem, confirmando a observação direta já realizada.

São entraves relacionados, principalmente, à falta de planejamento das atividades e de seus objetivos e metas, deficiências de capacitação e comunicação entre os envolvidos nos

procedimentos administrativos diretamente atingidos pela implantação da mudança organizacional sugerida no mencionado Programa Social.

Conforme o proposto pelo Programa REUNI, sucedeu-se um grande aumento do orçamento executado na Instituição e, conseqüentemente, todas as atividades ligadas à execução do mesmo também passaram por um considerável crescimento.

Além disso, verificou-se equívoco na implantação do Programa na Instituição, tendo ocorrido de forma impositiva, sem a definição de ocasião própria para discussões sobre o assunto e sobre suas implicações administrativas.

Ora, é de notar-se a relação existente entre o agravamento das situações de dificuldade vivenciadas pelo grupo de servidores lotados na PRA com a falta de planejamento para o confronto à nova realidade ocasionada pela adesão ao Programa REUNI.

Esta relação determina-se pela inexistência de capacitação própria tanto para lidar-se com mudanças organizacionais como para execução de atividades típicas deste momento institucional; pela falta de planejamento quanto às verdadeiras necessidades de aquisições e contratações da Instituição; pela ausência de comunicação entre as áreas diretamente envolvidas com a execução orçamentária; pela privação de diálogo dos servidores da PRA com os superiores hierárquicos.

Medidas como as arroladas, quais sejam, capacitação conveniente aos servidores e Instituição; planejamento específico a respeito de compras e contratações; efetivos canais de comunicação entre as áreas envolvidas no desenvolvimento administrativo da UFPel e; garantia de diálogo com os superiores hierárquicos, são próprias de um processo de planejamento e de negociação no ambiente de trabalho que podem proporcionar maior eficiência no serviço prestado, culminando, em seguida, com o alcance da eficácia.

Todas estas alterações ocorridas na UFPel por conta do REUNI repercutiram negativamente na qualidade e produtividade das atividades realizadas na Pró-Reitoria Administrativa, segundo posicionamento dos servidores inquiridos para a pesquisa.

Estes servidores demonstraram preocupação com esta situação, pois, embora boa parte deles não conhecesse profundamente o intuito de um processo de negociação, demonstraram acreditar na capacidade do mesmo de gerar benefícios para a rotina de trabalho, percebendo-se, com isso, a necessidade de mudanças no setor.

Além desta expectativa de geração de benefícios, os servidores revelaram disponibilidade para participarem de um mecanismo de gestão de conflitos como o processo de negociação, bem como, demonstraram acreditar na possibilidade de implementação do referido processo na Instituição como forma de direcionar suas atividades para uma maior eficácia dos resultados atingidos.

Inferese deste trabalho, portanto, que a adoção do processo de negociação no âmbito da Pró-Reitoria Administrativa da UFPel poderá funcionar como um mecanismo de gestão das divergências existentes nas relações de trabalho presentes na atividade administrativa da Instituição. Para tanto, sugere-se o acolhimento da prática, iniciando-se pela criação de um grupo de trabalho encarregado de realizar o estudo inicial necessário para fundamentá-la e implantá-la satisfatoriamente.

O processo de negociação interno à Instituição permitirá um adequado planejamento da mesma, especialmente, das atividades laborativas da PRA, pois que se configuram como objeto deste estudo. Por meio deste processo de planejamento será possível a produção de resultados capazes de superar as atuais dificuldades, acentuadas pela adesão desordenada ao REUNI.

Conseqüentemente, a prática da negociação associada ao planejamento institucional proporcionará uma mudança organizacional capaz de responder aos usuários dos serviços da PRA satisfatoriamente, elevando seus resultados ao patamar de eficácia desejada.

Esta mudança organizacional resultará da difusão do conhecimento dos objetivos e metas perseguidos pela organização, evitando práticas de trabalho desnecessárias, demoradas e burocráticas ao extremo. Além disso, despontarão outros benefícios como, por exemplo,

servidores motivados, usuários satisfeitos com a agilidade dos processos e gestores podendo lograr o êxito de práticas gerenciais eficientes e eficazes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M.I.R.; ESTRADA, R.J.S. A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. **Revista de Ciências da Administração**. v.9, n. 19, p.147-178, set./dez. 2007.

ANDRADE, A. R. A Universidade como Organização Complexa. **Revista de Negócios**. Blumenau. v. 7, n 3, p. 15-28, jul.-set. 2002

ANDRÉ, M. E. D. A. Texto, Contexto e Significados: Algumas Questões na Análise de Dados Qualitativos. **Caderno de Pesquisa**. São Paulo. v.45, p. 66-71, maio. 1983.

BRITO, M. A. S. **A Política de Gestão de Pessoas para as Instituições Federais de Ensino Superior**. In: Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal e de Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino, XXVIII, 2008. Campina Grande. Disponível em: <<http://www.endp2008.ufcg.edu.br/ifes.php>> Acesso em: 20 jul. 2010.

CHEIBUB, Z. B. Negociação Coletiva no Setor Público – Experiências Internacionais Recentes por meio de Análise da Literatura. **Pesquisa ENAP**. Brasília. 2004.

CHEIBUB, Z. B. Reforma Administrativa e Relações Trabalhistas no Setor Público: dilemas e perspectivas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 15, n. 43, jun.2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed., rev. e atual. Editora Elsevier-Campus. 2004.

CORBUCCI, P. R. **Financiamento e Democratização do Acesso à Educação Superior no Brasil: da Deserção do Estado ao Projeto de Reforma**. Educ. Soc., Campinas, v. 25, ,n. 88, p. 677-701, out. 2004. Disponível em < <http://www.cedes.unicamp.br>> Acesso em: 16 abr. 2010.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 41, n. 3, p.487-504, maio/jun.2007.

COSTA, X. S. **O Controle Interno e a Eficácia da Administração Pública.** nov. 2009. Disponível em <WWW.sindicontas.com.br> Acesso em: 08 maio 2010.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual. **Revista do Serviço Público.** Ano 51, n. 3, p. 40-73, jul.-set. 2000.

DELGADO FILHO, A. B.; BACIC, M. J. **Planejamento Estratégico em Ciclos de Melhoria Contínua.** In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. V. 2005. Mar Del Plata. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/?page_id=137> Acesso em: 21 out. 2010.

EL BAYEH, M.G.M.G. **Democratização das Relações de Trabalho no Serviço Público.** Recife. Mar., 2009. :

ESTOLANO, A. **Uma Avaliação da eficácia dos processos de planejamento estratégico em empresas brasileiras: um estudo sobre a percepção dos benefícios de sua adoção.** [S.l] Disponível em: <vsites.unb.br/.../planejamento.../Texto%20de%20Apoio%20210.doc> Acesso em: 09 ago. 2010.

FAÇANHA, L.O.; MARINHO, A. **Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação.** Rio de Janeiro. IPEA.abr. 2001.

FERREIRA, D.P.; EL BAYEH, M.G.M.G. Velhas Questões, Novos Olhares. **Revista Gestão Pública & Desenvolvimento.** p. 60-62, mar., 2010. Disponível em: <http://www.servidor.gov.br/noticias/noticias10/arq_down/100408_revista.pdf> Acesso em: 18 abr. 2010.

FERREIRA, D.P.; RIBEIRO, I.P. e ALVES, C.M. **Negociação Coletiva de Trabalho no Serviço Público Brasileiro.** In: Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma del Estado y de La Administración Pública, XIII, 2008. Buenos Aires.

GARCIA, R. C. **A Reorganização do Processo de Planejamento do Governo Federal: o PPA 2000-2003.** Brasília. maio 2000.

LOPES, F.D NEG2-NEGCOL – Negociação 2. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (**Apostila da disciplina Negociação 2**), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrg.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 27 nov. 2009.

LOPES, F.D. NEG3-NEGCOL – Negociação 3. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (**Apostila da disciplina Negociação 3**), Curso de Especialização em Negociação Coletiva , Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrg.s.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 27 jan. 2010.

MACEDO, K.B. e PIRES, J.C.S. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. v.40, n.1, p. 81-105, jan./fev. 2006.

MEC/SESu/DIFES. **REUNI 2008 – Relatório do Primeiro Ano**. Outubro. 2009. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=28> Acesso em: 06 maio 2010.

MENDONÇA, S.E.A. **A Experiência Recente da Negociação Coletiva na Administração Pública no Brasil**. In: Foro Iberoamericano: Revitalización de La Administración Pública. Estrategias para la Implantación de La Carta Iberoamericana de La Función Pública. 2005, México, p.51-56.

MIRANDA, S. V. Necessidades de informação e competências informacionais no setor público: um estudo de caso. **Revista do Serviço Público**. Brasília. v. 59, n.1, p. 61-80. jan/mar. 2008.

MISOCZKY, M. C. NEG1-NEGCOL – Negociação 1. Porto Alegre: [S.n.], 2009. (**Apostila da disciplina Negociação 1**), Curso de Especialização em Negociação Coletiva , Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrg.s.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 08 nov.2009.

MORAES, M. P. F. **A negociação coletiva de servidor público civil no regime da Constituição Federal de 1988: a curiosa e recente experiência dos controladores de tráfego aéreo**. Disponível em: < <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9331> >. Acesso em: 16 abr. 2010.

MPOG/SRH. **A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas na Administração Pública Federal**. In: Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal. 2009. Brasília/DF.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo. v.1, n.3. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>> Acesso em: 03 maio 2010.

PAES, A. B. **Negociação Coletiva no Serviço Público**. 2008. Disponível em: <http://www.diap.org.br/index.php/artigos/5251-negociacao_coletiva_no_servico_publico>. Acesso em: 31 jul. 2010.

PELOTAS, Universidade Federal de. **Regimento Geral da Universidade**. Processo MEC nº 209.559-77. DOU, 22.04.1977, pág. 4.648.

POLARI, R. S. **Gestão Acadêmico-Administrativa das IFES. Caminhos para Inovação, Eficiência e Qualidade**. In: Seminário Nacional do REUNI, VIII, 2010, Brasília/DF. Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=141:viii-seminario-nacional-do-reuni-universidades-federais-consolidacao-e-expansao&catid=44:seminarios-reuni&Itemid=82> Acesso em: 05 jul. 2010 .

RIZZATTI JUNIOR, G. **Importância do Planejamento para as Universidades**. In: Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. V. Mar Del Plata. 2005. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/?page_id=137> Acesso em: 21 out. 2010.

SANTANA, J. P. **A Negociação como Instrumento de Gerência nos Serviços de Saúde**. p.187-203 Disponível em: <http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/pub06U3T1.pdf> Acesso em: 22 fev. 2010.

SANTO, E. E., OLIVEIRA, T. R. de. **A Universidade como Organização: Uma Abordagem sob o Ponto de Vista da Efetividade**. 2008. Disponível em: <http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/Bd_documentos/2198.pdf> Acesso em: 21 out. 2010.

SANTOS, C. **Relatório da Primeira Reunião da Comissão de Sistematização**. Brasília/DF. 2004. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/fnt/comissao_relatorio1.asp> Acesso em: 10 nov. 2009.

SIQUEIRA, M. M. Eficácia da Administração Pública: Imposição Democrática. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. n. 30, p. 65-72, jan./mar. 1990.

ANEXO – MODELO DE QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Prezado(a) colega, este questionário está sendo aplicado como subsídio na realização da monografia de conclusão do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, ministrado pela Escola de Administração da UFRGS em parceria com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Desta forma, solicito sua contribuição, respondendo-o e devolvendo-me com a maior brevidade possível.

01 – Informe sua faixa etária:

20-30 anos 31-40 anos 41-50 anos 51-60 anos 61-70 anos

02 – Sexo:

Feminino Masculino

03 – Escolaridade:

Ensino fundamental completo incompleto

Ensino médio completo incompleto

Ensino superior completo incompleto

Pós-graduação (especifique): _____

04 – Informe o seu tempo de serviço público: ____ anos

05 – Informe o seu tempo na UFPel: ____ anos

06 – Informe o seu tempo de atividade na PRA: ____ anos

07 – Descreva sucintamente suas atividades na PRA?

08 – Você passa por dificuldades na execução de suas atividades diárias de trabalho?

sim, muitas dificuldades sim, algumas dificuldades não tenho dificuldades

09 – Caso tenha respondido sim à pergunta anterior, identifique suas dificuldades:

falta de pessoal excesso de atribuições falta de capacitação
 falta de qualificação falta de diálogo com os superiores hierárquicos
 falta de conhecimento sobre os objetivos do seu trabalho falta de planejamento
 outras. Especifique-as:

10 – Você conhece os objetivos do Programa de Reestruturação e Expansão das IFES – REUNI?

- sim não mais ou menos

11 – Identifique os objetivos do Programa REUNI:

- ampliar o acesso ao ensino superior
- ampliar a permanência no ensino superior
- aplicar inovações tecnológicas
- aplicar novas metodologias de gestão de pessoal
- aumentar o número de vagas no ensino superior
- contratar pessoal capacitado para as IFES
- elevar a relação aluno/professor
- elevar as médias dos alunos nos cursos de graduação
- elevar as taxas de conclusão dos cursos de graduação
- garantir a qualidade do ensino superior
- otimizar a infraestrutura das IFES
- otimizar o aproveitamento dos recursos humanos disponíveis nas IFES
- promover a articulação entre os diferentes níveis de ensino

12 – Como ocorreu a implantação do Programa REUNI na UFPel?

- de forma democrática, na qual todos os envolvidos estavam cientes dos objetivos, metas e implicações do Programa.
- de forma impositiva, porém todos os envolvidos estavam cientes dos objetivos, metas e implicações do Programa.

de forma impositiva, na qual os envolvidos não estavam cientes de todos os objetivos, metas e implicações do Programa.

13 – Você nota alterações nas demandas de trabalho a partir da implantação do REUNI em 2007?

sim. Quais?

não houve alterações.

14 – Você entende que estas alterações atingem a qualidade e produtividade do trabalho do servidor?

sim não não sei

15 - Você entende que estas alterações atingem a qualidade e produtividade da UFPel?

sim não não sei

16 - Você sabe o que é negociação coletiva de trabalho?

sim não – se esta for a sua resposta, leia o conceito a seguir:

“A negociação coletiva deve ser entendida como o complexo de entendimentos entre representações de categorias de trabalhadores e empresas, ou suas representações, para estabelecer condições gerais de trabalho destinadas a regular as relações individuais entre seus integrantes ou solucionar outras questões que estejam perturbando a execução normal dos contratos.” (PINTO, 1998, p.168)

17 - Sabendo que um processo de negociação coletiva envolve a troca de informações entre os atores (governo, servidores e usuários), você acredita que este processo pode implicar benefícios na execução de suas atividades no trabalho?

sim não não sei

18 – Como você acredita que a negociação coletiva pode contribuir na execução do trabalho na PRA? (escolha quantas alternativas entender pertinentes)

- auxiliando o planejamento das tarefas
- colaborando com o estabelecimento de novas condições de trabalho
- garantindo a participação dos servidores e usuários nas decisões
- harmonizando os interesses dos servidores, administração e usuários
- normatizando a relação de trabalho
- solucionando conflitos

19 – Você acredita que a execução do trabalho na PRA pode melhorar a partir de um processo de negociação coletiva?

Se sim, aponte os motivos:

- porque democratizará a relação de trabalho

- porque garantirá a autonomia e liberdades dos atores do processo
- porque haverá o reconhecimento da legitimidade dos interesses e conflitos
- porque servirá como meio para se atingir a eficácia da instituição
- porque servirá como meio para motivação dos servidores

Se não, aponte os motivos:

- porque acarretará mais trabalho
- porque poderá causar conflito de autoridades
- porque causará confusão no fluxo do trabalho

20 – Você acredita que o diálogo com seus superiores e colegas pode contribuir para a redução dos problemas/conflitos provenientes da implantação do REUNI?

- sim não não sei

Justifique: _____

21 – Você acredita que a negociação coletiva pode contribuir para a eficácia organizacional da UFPel ?

- sim não não sei

Justifique: _____

22 – Você estaria disposto a participar de um processo de negociação coletiva?

sim não não sei

23 - Você entende que seria possível implementar um processo de negociação coletiva na PRA/UFPeI?

sim não não sei