

Negociação Coletiva como fator de mudança nas relações de trabalho: um estudo da UFT, Campus Universitário de Arraias.¹

Rosalvo Carvalho Neto

[...] conflito não administrado transforma-se, com frequência, em ineficiência e em confrontos. (BRAGA, 2007, p. 30)

Resumo: A presente pesquisa investiga a hipótese do uso da negociação coletiva para a melhoria das relações de trabalho e conseqüentemente o aumento da qualidade do serviço público prestado à população universitária. Para tal proposta, foi realizada uma pesquisa de campo com questionários semi-estruturados destinados aos servidores (administrativos e docentes) da Universidade Federal do Tocantins, campus universitário de Arraias. Objetivou-se ouvir, observar e analisar os discursos dos servidores (técnicos e professores), compreendendo as concepções de cada classe no que concerne ao uso da negociação coletiva no campus, ao seu trabalho, as relações de trabalho entre as classes, suas satisfações e insatisfações, e suas condições de trabalho na instituição. Isso foi feito para coletar dados que possam fomentar propostas de implementação de uma política de negociação coletiva, numa perspectiva de diálogo, para uma possível união de classes, visto que esta é a melhor alternativa para o fortalecimento do campus. No atual contexto, um grande desafio que é o de fortalecimento da instituição como formadora de opinião e participação ativa na sociedade, mas para que isso realmente possa acontecer é necessário que antes se faça um trabalho de fortalecimento do tripé: discentes, docentes e técnicos administrativos. Fortalecido e com um discurso uniforme de busca de melhores condições de trabalho e de prestação de serviços, esse tripé pode transformar a atual situação do campus que distante de grandes centros, necessita de uma nova conjectura.

Palavras-chave: negociação coletiva, relações de trabalho, UFT, Arraias (TO)

1. Preliminares

Em maio de 2010, a Universidade Federal do Tocantins (UFT) completou sete anos de sua efetiva implantação². Em face de tantos desafios enfrentados por uma universidade recém-criada, num estado jovem em processo de estruturação e formatação de identidade, são necessárias muitas ações para que tal instituição possa melhor desenvolver-se.

A UFT é multi campi e funciona em sete unidades que são hoje responsáveis por colocar a instituição em lugar de destaque no Tocantins e na Região Norte. Novos desafios

¹ Texto apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação em Negociação Coletiva da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – EA- UFRGS.

² A UFT foi criada em 23 de outubro de 2000, mas iniciou suas atividades apenas em maio de 2003, com posse dos primeiros professores efetivos.

aparecem, cotidianamente, principalmente por estar em plena fase de expansão. Assim, talvez o maior desses desafios seja conciliar o empreendimento de um crescimento quantitativo com o qualitativo, sem perder a referência que é o ensino, pesquisa e extensão.

Por ser uma universidade muito jovem, nota-se facilmente as fragilidades estruturais ainda existentes bem como um processo contínuo de construção de seu quadro de profissionais. Os constantes concursos demonstram o próprio crescimento da universidade como também uma particularidade que a UFT possui: uma rotatividade de servidores administrativos e do quadro docente.

Esse ambiente em construção – o próprio formato jovem da universidade, provoca dois comportamentos bem distintos: muitos servidores permanecem na instituição para crescerem com ela; enquanto outros, assim que conseguem, deixam-na em busca de um local de trabalho com uma estrutura definida há mais tempo.

Segundo os últimos dados apresentados em 2010³, a UFT já possui um quadro de mais de 10 mil alunos, mantém 43 cursos de graduação, oito cursos de mestrado e um de doutorado. Com isso, apresenta-se com proporções de universidade de grande porte e por ser multicampi também enfrenta as dificuldades advindas das particularidades de cada campus universitário.

O que se pretende aqui é observar e analisar uma dessas dificuldades, o relacionamento de seus servidores (administrativos e docentes), propondo o uso da negociação coletiva como uma política para diminuir os conflitos internos, e possibilitar a abertura para o diálogo entre classes.

O campus universitário escolhido para a pesquisa foi o de Arraias, distante 450 km da sede (Palmas), que possui aproximadamente 20 servidores do quadro administrativo e 30 do quadro docente.

2. A realidade local e as relações profissionais

O campus universitário da UFT localizado na cidade de Arraias é um antigo campus da UNITINS. O processo de implantação da UFT se deu com concurso público para professores e só algum tempo depois para os Técnicos Administrativos, o que levou a Universidade Federal do Tocantins buscar parcerias junto ao Estado do Tocantins no intuito

³ Segundo dados disponibilizados no site da Instituição: www.uft.edu.br.

de ter em seu quadro servidor cedido, o que aconteceu por cerca de quatro anos, e o que também gerou alguns problemas de submissão.

Com o primeiro concurso público para Técnicos em Administração da Universidade Federal do Tocantins, houve a nomeação para o Campus Universitário de Arraias de alguns o que por ora começara a mudar o atual quadro. Em 2006 aconteceu outro concurso o que supriu a necessidade de momento do quadro de Técnicos Administrativos. Com a chegada desses novos servidores, a situação começou a mudar, pois os cedidos do Estado em sua grande maioria tiveram que voltar para as suas pastas de origem. Os Técnicos Administrativos concursados advindos das mais diferentes partes do país, começam a questionar algumas situações e comportamentos advindos de outras épocas, com formatos e esferas governamentais distintas, e com isso começam a surgir alguns conflitos de ordem interna.

As atribuições e funções desempenhadas pelos técnicos administrativos são de desenvolvimento de atividades administrativas voltadas ao andamento das rotinas do Campus Universitário de Arraias, no entanto, de acordo com as reclamações dos técnicos, em alguns momentos eles são solicitados e desempenham funções e realizam ações que provocam dubialidade na interpretação dos papéis a eles outorgados. Diante dos comportamentos de alguns docentes, pode-se observar uma concepção de prestação de serviço a eles e não à administração do Campus e/ou a instituição, ou melhor, um serviço público como os demais.

Em observações preliminares, observou-se que outros pontos de atritos dificultam a relação entre essas classes. É encarado por muitos técnicos administrativos como um afronte o fato da diferenciação na cobrança de cumprimento de carga horária em relação aos docentes. Para uma grande parcela dos técnicos, é inadmissível que o Campus Universitário de Arraias tenha 90% do seu quadro docente com Dedicção Exclusiva e poucos professores aparecem no Campus para exercer suas atividades extraclasses. A reclamação é de que a cobrança por parte da administração é somente em relação aos técnicos administrativos e esta seria para todos, visto que ambas as categorias são servidores públicos e têm cargas horárias a serem cumpridas *in loco*.

Outro ponto que gera divergências é sobre a inserção de forma efetiva de todas as classes nas decisões sobre a administração do campus. Há reclamações de ambas as classes que, em alguns momentos, não são ouvidas.

Tais situações, comportamentos e concepções demonstram uma relação desgastada que precisa ser recuperada e a diferenciação no tratamento em algumas situações é o fator que mais agrava tal relacionamento. Esses atritos existentes demonstram a necessidade

de implementação de um trabalho de negociação coletiva. É nesse ponto que entra o papel do gestor de pessoas que, ao ouvir as classes, compreender e analisar os discursos existentes nas reivindicações pode utilizar a negociação coletiva como mola propulsora do desenvolvimento, na busca por excelência no serviço público prestado.

As observações preliminares mostram a necessidade urgente de uma política de melhoria da comunicação interna, da valorização das categorias e socialização de informações; apontam também para a consolidação de espaços de diálogos de mão dupla para participação e co-participação dos profissionais em questão nos rumos do campus.

Tendo como objetivo a melhoria dos serviços prestados bem como o relacionamento entre os servidores do campus, ouvir todas as partes deve ser uma política administrativa do Campus, pois é uma possibilidade de ação que dá protagonismo a cada sujeito dessa instituição. O que se precisa é ouvir e encaminhar as demandas de cada categoria e criar espaços permanentes de participação e fortalecimento dos profissionais que fazem esta instituição.

Por se acreditar que a negociação é um importante mecanismo na solução de conflitos, sejam eles ideológicos ou trabalhistas, é que esse estudo faz-se necessário, para que a discussão dos problemas possa gerar ações que visem a melhoria dessas relações.

A idéia de realizar este trabalho nasceu da observação por mais de 4 anos das relações de trabalho na Universidade Federal do Tocantins, campus universitário de Arraias. Nesse período foi possível observar como o processo de construção da UFT vinda de uma estrutura de outra universidade, a UNITINS, as dificuldades de uma universidade recém criada, e as particularidades do próprio campus, influenciaram na relação entre professores e técnicos administrativos.

Compreender como se dá esse processo, essas relações, observar, ouvir e analisar as concepções de cada classe envolvida permite cartografar a realidade para melhor trabalhar com ele. E, acredita-se que a implementação de uma política de negociação coletiva permite que se abra espaço para o diálogo, e para uma possível união de classes, na busca de uma prestação de serviços de qualidade e o fortalecimento do campus.

No atual contexto, um grande desafio que é o de fortalecimento da instituição como formadora de opinião e participação ativa na sociedade, mas para que isso realmente possa acontecer é necessário que antes se faça um trabalho de fortalecimento do tripé: discentes, docentes e técnicos administrativos. Fortalecido e com um discurso uniforme de busca de melhores condições de trabalho e de prestação de serviços, esse tripé pode

transformar a atual situação do campus que distante de grandes centros, necessita de uma nova conjectura.

3. A negociação coletiva para a busca da resolução de conflitos

A partir de agora faremos uma revisão da bibliografia existente em nossa língua sobre negociação coletiva para identificar elementos que possam ser empregados para pensar e analisar o uso da negociação como ferramenta gerencial para resolução dos conflitos interpessoais entre docentes e técnicos e para a busca da melhoria da qualidade dos serviços.

Ao se rememorar as palavras frequentemente arroladas em nosso vocabulário diário, observa-se que o termo “negociação” e seus derivados (negociar, negócio, etc...) são utilizados constantemente em nossos discursos. Empiricamente o termo é usado para definir a ação de estabelecer um acordo, ou seja, resolver uma questão ou problema onde todos saiam ganhando ou sem muito perder. Segundo o dicionário Aurélio, negociação é “ato ou efeito de negociar” (FERREIRA, 1988, p. 452), definição reforçada por Braga (1998, p.155), para quem a negociação é “um processo em que as partes envolvidas se deslocam de suas posições originais, inicialmente divergentes, para um ponto no qual o acordo possa ser realizado”.

Ao pesquisar no dicionário Houaiss, observamos que o termo ganha uma grande quantidade de sinônimos que o representam: “negociação sf.: entendimento, acordo, ajuste, aliança, combinação, conciliação, concordância, concórdia, conexão, consenso, consonância, conversação” (HOUAISS, 2003, p. 356).

Se pararmos para pensar, a “negociação” é uma ação que aprendemos desde a infância. É baseado nela que obtivemos as primeiras conquistas com nossos pais e professores e amigos: 5 minutos a mais perante a tv antes do banho, o brinquedo ou benefício que queríamos em troca de boas notas, o comportamento por atividades especiais em sala de aula etc. Pelo fato de a negociação ser estabelecida sempre a partir de uma situação de conflito, latente ou explícita, desde muito cedo aprendemos a ceder e a fazer ceder, para que assim possa se firmar um acordo entre as partes em conflito.

Tal conflito de interesses é algo comum na vida em sociedade, como bem coloca Luciana Bullamah Stoll, para quem “[...] os conflitos são inerentes à própria vida em sociedade, sendo esta o palco de interesses postos, dada a pluralidade humana e o estreitamento do mesmo espaço pessoal, profissional, cultural, e outros, nos quais os homens

se relacionam” (STOLL, 2007, p. 70). E, onde há conflito há uma situação que pode pré-dispor de negociação.

Muitas são as definições e usos para o termo negociação, mas, de forma geral, diz-se que a negociação é um processo sequencial e dinâmico envolvendo dois ou mais atores que pretendem chegar a um acordo sobre um assunto divergente qualquer, utilizando-se, nesta prática, de grande poder de persuasão. De acordo com os estudos de Acuff (2004), a negociação é um processo de mão dupla, cujo objetivo é chegar a um acordo mútuo sobre as necessidades e opiniões divergentes. Negociar, segundo o autor significa persuadir em vez de usar a força bruta. Além do mais, negociar quer dizer que o outro lado estará satisfeito com o resultado da negociação. (ACUFF, 2004)

Na concepção de Acuff (2004), em uma situação de conflito, a grande vantagem da negociação em relação à arbitragem e à solução judicial é o fato de que a solução surge das partes, não sendo imposta por um terceiro, como nos dois outros métodos. As partes chegam a um consenso sem a imposição, e saem da mesa de negociação com uma solução apontada por elas próprias. Normalmente, ambos saem satisfeitos com o resultado. Por esta razão, a negociação deve ser fomentada ao máximo, e a escolha da arbitragem como mecanismo de solução de conflitos pode ser um elemento importante de incentivo para que tal negociação ocorra.

Ao se fazer um breve enfrentamento da literatura disponível em nossa língua, sobre o tema, descobrimos que muitas são as pesquisas que demonstram a “negociação” como um recurso para a melhoria do trabalho em empresas, órgãos e instituições. Merece destaque uma linha denominada “negociação coletiva” que acaba por destacar uma relevância do acordo grupal, da busca pelo coletivo. Nessa linha de pesquisa/discussão autores como Pinto (1998), Ruprecht (1995), Fisher & Ury (1985) e Stoll (2006), entre outros, apresentam os aspectos positivos para o desenvolvimento dessa prática em empresas e instituições.

Para Stoll, a negociação coletiva demonstra uma postura democrática que pode favorecer, e muito, o equilíbrio dos diversos interesses no ambiente de trabalho, pois para a autora,

a negociação coletiva é o meio pelo qual a autonomia privada coletiva se exercita. A negociação coletiva é o processo democrático por meio do qual as partes buscam, diretamente, uma composição para a regência das relações de trabalho que protagonizam. A negociação coletiva é, assim, o processo dinâmico voltado ao atingimento do ponto de equilíbrio entre interesses divergentes visando a satisfazer, transitariamente, as necessidades presentes do grupo de trabalhadores e de equalizar os custos de produção. (STOLL, 2006, p. 26)

Na mesma linha de Stoll (2006), Demari (2007) também defende a negociação coletiva como um instrumento que pode ser muito bem utilizado na busca por eficiência no trabalho ofertado/prestado, podendo propiciar a criação de um ambiente de trabalho democrático e dialético. Entretanto, mesmo sendo defendida como “um meio eficaz a ser utilizado, como vem demonstrando a prática nas relações entre os particulares” (DEMARI, 2007, p. 14), no serviço público essa negociação esbarra em certos entraves. Segundo a autora, “no que concerne à Administração Pública no Brasil encontra limitações de natureza constitucional à sua ampla utilização. Tais limitações serão analisadas, perquirindo-se acerca de seu alcance” (DEMARI, 2007, p. 14)

No entanto, essa concepção/postura em relação a defesa da negociação coletiva como um instrumento democrático para a resolução de conflitos nem sempre foi bem recebida e/ou defendida como é hoje. Seu efetivo direito foi assegurado a partir da Constituição de 1988 e através dela foi reconhecido aos servidores públicos o direito de sindicalização e a greve, ações que ampliaram o direito de negociar.

Segundo Stoll (2006, p. 6),

a interpretação lógico-sistemática e teleológica da Constituição Federal permite o reconhecimento da negociação coletiva no setor público. O artigo 37 da Constituição Federal, que trata da Administração Pública direta e indireta, em seus incisos VI e VII, assegura ao servidor público o direito à sindicalização e à greve, sendo decorrência lógica a admissão da negociação coletiva de trabalho.

Em seu estudo *Negociação coletiva no setor público*, Stoll apresenta a postura de Octávio Bueno Magano e Estevão Mallet a esse respeito. Segundo Magano e Mallet, a negociação coletiva é o processo tendente à superação do conflito coletivo. Dela devem, necessariamente, participar os sindicatos dos trabalhadores e dos empregadores (Constituição, art. 8º, VI) salvo quando as negociações estiverem voltadas à celebração de acordo coletivo, que, por definição, prescinde da participação do sindicato patronal (STOLL, 2006, p.25).

Para Stoll (2006, p. 30), “a negociação coletiva deve sempre ser tentada, e somente após a tentativa é que se pode dizer de sua recusa ou da impossibilidade da negociação por um impasse havido em qualquer de suas fases”. Segundo a autora,

a Constituição Federal de 1988 foi a primeira a tratar da negociação coletiva em seus múltiplos aspectos, ou seja, como espécie do gênero *solução pacífica das controvérsias* para alcançar a harmonia social, quanto a seus atores (art. 8º, VI), reconhecendo a autonomia privada coletiva (art. 7º, XXVI), como mecanismo exclusivo para a flexibilização de direitos (art. 7º, VI, XIII e XIV), e aludindo às formas de heterocomposição, quando

fracassado o diálogo direto. A Constituição prevê o dissídio coletivo (art. 114, § 2º) somente após a tentativa e recusa da negociação coletiva, que para ser recusada pressupõe tenha sido ao menos tentada. O diálogo social somente pode ser recusado se envidados esforços com vistas à sua efetivação. (STOLL, 2006, p. 40)

A busca pela resolução dos conflitos de interesses também é concebida por alguns autores como uma atitude gestora que demonstra eficiência administrativa. De acordo com Douglas Gerson Braga,

Nunca é demais repetir que a eficiência administrativa está intimamente relacionada à capacidade de gerenciamento de conflitos de interesses, dentre os quais se situam os conflitos do trabalho. Posto de outra forma, *conflito não administrado transforma-se, com frequência, em ineficiência e em confrontos*. As intermináveis greves do setor público federal, ocorridas no ano de 2001, alcançando períodos superiores a cem dias, em áreas como, saúde, educação e previdência social, atestam essa percepção. Tal exacerbação de conflitos costuma causar prejuízos generalizados, mas é evidente que *penaliza mais os setores menos favorecidos da sociedade*. Com efeito, no caso apontado, em que pese afetar interesses indiscutíveis e até mesmo vitais da população, o gestor público não adotou medidas administrativas eficazes para que os *“interesses públicos indisponíveis”* fossem preservados. Talvez porque tais medidas devessem ser pensadas e implementadas antes da exacerbação do conflito. (BRAGA, 2007, p. 30, *grifos nossos*).

Tais afirmações de Braga destacam a importância de desenvolver tal postura administrativa de busca pela resolução de conflitos, no intuito de primar pela eficiência do serviço prestado, no cumprimento dos acordos firmados e na própria melhoria das relações trabalhistas. Outro autor que também defende essa postura é Pinto, para quem,

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, *grifos nossos*)

Supondo os conflitos como inerentes às relações funcionais e de trabalho, pode-se concluir que a sua explicitação e administração democrática contribuem para impulsionar mudanças, estabelecer novos padrões de compromisso e conseqüentemente, gerar maior eficiência.

No entanto, essa negociação para ser clara e cumprir com o papel a qual se destina não pode ser feita à revelia. Segundo Stoll (2006), há alguns princípios a serem seguidos na

negociação coletiva: *Princípio da inescusabilidade ou compulsoriedade negocial; Princípio da boa-fé; Princípio de acesso à informação; Princípio da razoabilidade; O princípio da paz social; Princípio da igualdade; e, Princípio do contraditório*. Além disso, a autora também cita que a negociação coletiva possui *funções jurídicas e não jurídicas*.

Além de seguir alguns princípios, a negociação deve desenvolver (ou se espera que nela haja) um comportamento ético, para que haja uma confiança mútua entre as partes, pois,

(...) Ética é a ciência dos costumes ou dos atos humanos, e seu objeto é a moralidade, entendendo-se por moralidade a caracterização desses mesmos atos como bem ou mal. O dever em geral é objeto da ética. A reflexão ética há de partir sempre de um saber espontâneo, i.e., todo homem deve saber que há ações que não devem ser praticadas e outras que têm que ser praticadas. (SILVA, 1986, p. 433)

Além da postura ética, para que a negociação possa primar pela eficácia, tem que haver comunicação e, Robbins (2003, p. 118) defende que “longe de ser um processo unilateral, a comunicação é um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, idéias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados entre o emissor e o receptor”. Logo, os problemas de comunicação podem acontecer no modo como ela é feita, recebida ou pela sua ausência.

O autor também defende que comunicação em excesso não é solução, ao contrário, pode ser até prejudicial porque o receptor passa a dar menos valor à informação recebida e ainda, tem uma capacidade limitada do volume de informação que pode absorver. O que é relevante, segundo o autor, é a *qualidade da comunicação estabelecida*, a forma como ela é feita e a maneira como é recebida. Faz-se necessário levar em consideração os aspectos culturais do grupo alvo para não ocorrerem problemas de entendimento. Na visão de Robbins (2003, p. 118), há um engano quando se atribui à falta de comunicação como grande desencadeador de conflitos. Para ele, “em um ambiente de trabalho, os conflitos provêm mais dos relacionamentos estruturais e diferenças pessoais do que da própria comunicação”.

O autor ainda destaca que as divergências também são um “mal necessário”. Robbins, ao citar/relatar situações de conflitos de interesses, afirma que “[...] em grupos estabelecidos, o desempenho tendia a ser melhor quando havia conflitos entre membros do que no caso de uma concordância relativamente grande” (2003, p. 116). Para ele há a falsa idéia de que esta “concordância” é um sinal de inexistência de conflitos quando na verdade, eles estão ocultos e serão manifestados com o detrimento de tarefas do projeto.

Segundo ele, uma das posturas mais comuns adotadas pelo grupo é impor uma força contrária quando alguém apresenta uma idéia divergente, tentando proteger a sua imagem positiva de um grupo livre de conflitos. O que acontece é que os “membros de um grupo tornam-se tão preocupados em concordar uns com os outros que a busca de consenso supera quaisquer avaliações realistas de visões divergentes ou impopulares” (ROBBINS, 2003, p. 120).

Os autores Lewicki, Saunders e Minton (2002) também reforçam essa idéia afirmando que o conflito torna os membros da organização mais conscientes e aptos a lidar com problemas, promete mudanças e adaptação organizacional.

Lidar com os conflitos, rever as posturas de gestão é uma ação que possibilita a busca pela qualidade no serviço público prestado por uma instituição, visto que num mundo de mudanças, mudar a forma de gerir pessoas deve ser uma constante. Neste aspecto, os pesquisadores Fernandes e Goullart Júnior (2007, p. 1) são bem pragmáticos ao afirmarem que:

Presenciamos na atualidade, um cenário permeado por grandes e velozes transformações, as quais se configuram nos níveis: social, político, econômico, empresarial, tecnológico e científico. O impacto dessas transformações obriga as organizações, incluindo as instituições de ensino superior, a reverem seus modelos internos de gestão, principalmente das pessoas que nelas atuam. Desse modo, se fazem necessários o preparo e o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores para que esses possam atuar com propriedade perante essa nova realidade.

Diante desse breve levantamento sobre a negociação coletiva e seus benefícios para a eficiência dos serviços públicos, pode-se se observar a necessidade de instauração dessa política administrativa nas instituições. Evitar conflitos é algo quase impossível em virtude da grandiosidade de interesses que permeiam o serviço público, no entanto, trabalhar os conflitos e deles tirar benefícios é uma postura administrativa que deve ser levada em consideração.

5. A pesquisa

Como já foi abordada anteriormente, a negociação estabelece o diálogo e visa por uma harmonia de interesses, tão latentes nas relações trabalhistas. Lembremos que nem todos os conflitos são gerados por reivindicações atreladas a questões salariais, pois tais questões são definidas em momentos e discussões oportunas (discussões de âmbito nacional no caso de servidores federais). O que se foca nesse estudo é a apresentação da ideia da negociação

coletiva para a busca de melhores condições de trabalho de uma determinada instituição, em um determinado local e/ou região.

Em virtude disso é que resolvemos pesquisar como os servidores da UFT do campus de Arraias enxergam a negociação e se para eles pode ser uma alternativa para a resolução dos conflitos internos (principalmente entre as categorias professores e técnicos) bem como para a valorização profissional.

A coleta de dados da presente pesquisa de campo foi realizada através de questionários semi-estruturados destinados à: *a)* professores da UFT, campus de Arraias e *b)* técnicos administrativos da UFT, campus de Arraias. Estes questionários visaram conhecer as opiniões, dar voz ao envolvidos, para compreender como está sendo construída a relação entre essas duas classes, observando e analisando as concepções de cada classe envolvida. No que se refere à formatação da pesquisa e seus mecanismos foram utilizados os pressupostos apresentados por: LÜDKE e ANDRÉ (1986); MONTEIRO (1991); e RICHARDSON (1999).

Os questionários foram entregues aos servidores no início do mês de agosto. Alguns servidores estavam ausentes, em viagem ou de férias nos dias que os questionários foram entregues, por isso não foi possível entregá-los a todos. Foram encaminhados 19 questionários para professores e 16 para técnicos. Desse montante obtivemos retorno de 28 questionários (14 técnicos e 14 professores). Cabe ressaltar que nesse período estava acontecendo troca de diretor do campus e no momento não havia um nome para ser ouvido como direção, então como o diretor é sempre um professor-doutor ele foi ouvido enquanto professor no questionário entregue.

Analisaremos a partir de agora os dados coletados tendo como pressupostos teóricos, para a discussão acerca da negociação coletiva e gestão de pessoas, entre outros, os seguintes autores: DEMARI (2007); LONGO (2007); STOLL (2006); FISCHER (1985); LEWICKI, SAUNDERS e MINTON (2002); WANDERLEY (1998); ANDRADE, ALYRIO e MACEDO (2004); BRAGA (1998, 2007); e ROBBINS (2003).

O primeiro aspecto que merece destaque no levantamento de dados no campus é a média de tempo de serviço dos servidores. Do total de técnicos existentes (aproximadamente 20), apenas 4 são da primeira chamada do 1º concurso de 2006. Foram 20 vagas disponibilizadas para tal certame e foram chamados os 36 classificados para técnicos administrativos e 2 para técnicos em assuntos educacionais; houve um segundo concurso em 2009 para cadastro reserva com classificação de 10 candidatos e todos já foram chamados.

Quanto aos professores a situação também não se difere muito, dos 26 professores em efetivo exercício (vale ressaltar que 5 estão afastados para estudos), apenas 7 estão no

campus há mais de 3 anos. Nos últimos dois anos 7 professores deixaram o campus por transferência e/ou aprovação em outro concurso. Cabe lembrar que nos últimos concursos para docentes realizados para o campus 4 vagas não tiveram inscritos e/ou aprovados.

Todos esses dados apontam para configurar uma rotatividade que acaba por caracterizar o campus: distante de centros maiores, com pouca infra-estrutura a oferecer, o campus serve de “porto de passagem” para muitos servidores. “Estão” no campus até que se consiga “algo melhor”: uma aprovação em outro concurso e/ou uma transferência. Há que lembrar ainda que, dos servidores que aqui estão, 1 (um) professor e 1 (um) assistente administrativo aguardam nomeação em outro concurso e há 3 pedidos de transferência para técnicos.

Tal rotatividade gera, além de transtornos administrativos (a existência sempre gente nova tendo que ser preparada para cada função, a falta de servidores, pois o quadro sempre está esperando alguém), também uma dificuldade de formação da identidade da instituição. Essa situação, que se espera mudar com os próximos concursos e nomeações, gera a falta de informação e de comunicação adequada e este é um ponto a ser trabalhado.

Ao serem questionados “*Você acha importante a prática da negociação coletiva na UFT/Campus de Arraias?*”, foi unânime a resposta. Todos os 28 servidores responderam *sim*. Na justificativa tivemos respostas diversas que merecem ser apresentadas.

Professores:

A- Sim. Penso que o diálogo é a melhor forma de crescimento pessoal e profissional.

B- Sim. Historicamente, a prática da negociação coletiva tem se mostrado profícua.

C- Sim. Acredito que deste modo as decisões se tornam mais democráticas.

D- Sim. Porque é uma das formas de se buscar consenso para que haja a melhoria da qualidade do atendimento.

E- Sim. Porque acredito que nesta oportunidade os diversos pontos de vista sobre os interesses envolvidos podem ser analisados com a prevalência daqueles que são convergentes e a aceitação dos suportáveis, exercitando também a socialização dos pares.

F- Sim. Com intermédio dos sindicatos, já que é função deles.

G- Sim. Mais democrático.

H- Sim. O próprio nome negociação já prevê diálogo e possibilidades de acordo.

I- Sim. É importante devido ser de extrema necessidade para as relações sociais se estabelecerem com transparência.

J- Sim. Dá oportunidade do trabalho democrático.

K- Sim. Por conta da importância da participação dos pares nos encaminhamentos e decisões.

L- Sim. Negociar não significa necessariamente “eu” sair ganhando e sim resolvidos alguns conflitos; é o que precisamos na atual realidade do campus, resolver problemas e, muitas vezes não será a resolução ideal encontrada e sim a adequada para o momento e com a anuência de todos os envolvidos.

M- Sim. Acredito que legitima o processo democrático no espaço público.

N- Sim. Porque não se pode construir uma negociação na esfera privada dentro da Administração pública.

Técnicos:

A- Sim. Contribui para o melhor desenvolvimento do campus.

B- Sim. Porque acredito que através da negociação é possível melhorar as relações interpessoais.

C- Sim. Porque compreende todas as negociações que envolvem empregado e empregador.

D- Sim.(3)

E- Sim. Tendo em vistas as disparidades com relação a direitos e deveres, entre técnicos e professores.

F- Sim. Com a prática da negociação coletiva o grupo da UFT/Arraias seria mais forte, coeso, unido e envolvido nas atividades do campus.

G- Sim. Porque a prática da negociação coletiva faz o servidor se sentir “ouvido” e conseqüentemente valorizado.

H- Sim. Haveria uma melhor relação entre servidores e professores, ou seja, pessoas com funções distintas.

I- Sim. Em tudo deve haver negociação. Faz parte da democracia.

J- Sim. Porque com a negociação coletiva as partes chegam a um consenso prático.

K- Sim. É um processo democrático.

L- Sim. Para garantia de direitos.

Essas respostas demonstram a aceitação por parte dos servidores da idéia de que a negociação possa ser um instrumento para a melhoria tanto das relações quanto das condições de trabalho, e, conseqüentemente melhorando o desenvolvimento do campus. Podemos observar também que para os servidores tal postura de negociação geraria uma situação mais democrática e uma maior valorização dos profissionais e de seus anseios. Ao serem questionados “*Haveria democratização nas relações de trabalho com a prática da negociação coletiva na UFT/Campus de Arraias? Por que e como isto ocorreria?*”, apenas um entrevistado não respondeu e os demais responderam “sim”. E as respostas foram bem variadas e merecem destaque:

Professores:

A- Sim. Acredito que a democratização depende da disponibilização do sujeito para o diálogo e para a negociação.

B- Sim. Respeito mútuo dos direitos/deveres.

C- Sim. Acredito que isto ocorreria por meio do diálogo e que seria de grande importância para a democratização das relações de trabalho.

D- Sim. Se for resolvido coletivamente provavelmente será democrática.

E- Sim. Porque a própria prática da negociação coletiva na UFT/Campus de Arraias seria, já em si mesma, uma das características da democracia nas relações de trabalho, desde que não passassem a existir hierarquizações, como entidades de classes regidas que, no fim, acaba. Exigindo uma negociação coletiva dentro delas mesmas. Ocorreria como uma etapa intermediária para a definição da postura definitiva do Campus.

F- Sim. Temos representantes com essa função, que é o sindicato. As discussões devem ser levadas ao colegiado para ciência e também tomada de decisão sobre tudo que acontece ou que se queira discutir quando o assunto é de interesse coletivo. O sindicato representa a categoria profissional.

G- Sim. Com discussões amplas.

H- Não respondeu

I- Sim. Em um ambiente de trabalho há a necessidade de ser democrático para a superação da dicotomia clássica: quem faz e quem pensa.

J- Sim. Cada caso é um caso. A exemplo: os servidores querem sair 5 horas, então eles só teriam 1 hora de almoço e não poderiam enrolar e não ter mais que uma falta no mês.

K- Sim. Porque partiríamos do princípio de decisões corroboradas pelo coletivo e não verticalizadas e impostas ao grupo.

L- Sim. Pois para se negociar deve-se primeiramente ouvir as partes. Ao ser ouvido, ao ter voz o indivíduo consegue usufruir de seu primeiro direito democrático: a livre expressão.

M- Sim. Com a presença da participação e engajamento do sujeitos nos processos de negociação.

N- Sim. Penso que as decisões coletivas devam ser respeitadas desde que não haja embrólio jurídico ou ilegalidade.

Técnicos:

A- Sim. Porque iria trazer uma maior harmonia entre todas as classes/categorias da UFT.

B- A democratização se faz possível através da participação de todos, na valorização igualitária dos envolvidos no processo de estruturação de órgão.

C- Sim. Seriam tomadas as decisões em coletivo (técnicos e professores).

D- Sim.

E- Sim. De forma centralizada, visando contribuir para ambas as partes e culminando no rendimento dos trabalhos da instituição.

F- Sim. Porque a partir do momento em que existe um acordo “coletivo” a tendência é a democratização. Ocorreria com a redução do monopólio nas decisões que são, ou deveriam ser, de interesse da coletividade.

G- Sim. Porque a negociação coletiva envolve um processo de momentos diferenciados: discussão das bases, elaboração da pauta de reivindicações; preparação e mobilização dos trabalhadores; discussão de prioridades e estratégias, a mesa de negociação e acordo etc.

H- Sim. A administração pública moderna preza pela administração democrática ao contrário do que ocorre no campus, que utiliza administração ora autocrática ora autoritária.

I- Sim. Acredito que a relação

J- Sim. Partindo do ponto que a negociação coletiva é a busca pelo equilíbrio nas relações de trabalho, haveria sim, pois todas as categorias teriam suas opiniões e mesmo divergentes, chegariam a um consenso.

K- Sim. Se uma decisão é tomada após negociação, com todos participando, cada um se sente co-responsável pela decisão e fará esforços para o cumprimento. Com o envolvimento de todos: Direção, chefes de setores, professores e técnicos.

L- Sim. A democratização só se concretiza com uma negociação sólida.

M- Sim. Porque todos os segmentos participariam das decisões na universidade e assim, as oportunidades seriam iguais a todos os servidores.

N- Sim. Para a composição de interesses entre os envolvidos. Elaborando-se pautas de reivindicações com propostas e contrapropostas.

Também questionamos os entrevistados sobre a valorização de suas atividades na questão: “*Se houvesse negociação coletiva na UFT/Campus de Arraias você se sentiria mais valorizado? Por quê?*”. Todos os servidores responderam “sim”. As justificativas foram muito interessantes e vão desde poder ser ouvido, a de dividir o ônus e o bônus das decisões. Listamos algumas respostas que merecem ser destacadas:

- *Haveria valorização e respeito entre as categorias;*
- *O peso da responsabilidade seria compreendido. Mesmo quando a necessidade de ceder, ao ser ouvido e levado em consideração e não ignorado, a tendência é sentir-se valorizado;*
- *Porque assim como servidor, a gente percebe a preocupação que a instituição tem em resolver a heterogeneidade do grupo e nas soluções de conflitos proporcionando um equilíbrio nas relações do grupo;*
- *O servidor que trabalha diretamente nos setores conhece os problemas existentes;*
- *O diálogo e a negociação para chegar a uma decisão já me faria bem;*
- *Na minha opinião, cada servidor teria noção da importância do papel desempenhado na instituição;*
- *Porque estaríamos participando das decisões e não apenas cumprindo o que foi determinado por outros.*
- *Porque me sentiria parte integrante de algumas decisões.*
- *Teria a oportunidade de oferecer mais ao campus; e,*
- *Porque se levaria em conta o que se pensa sobre o quê.*

Nas respostas dadas podemos notar um interesse em fazer parte, se sentir integrante do grupo por parte dos servidores (docentes e técnicos). Isso também é reforçado pelas opiniões sobre a importância de seu serviço/função. Ao serem questionados, todos (tanto professores quanto técnicos) veem seu serviço como importante para a instituição. Os entrevistados acreditam no seu papel dentro da instituição e consideram sua participação nas decisões como algo importante.

Questionamos também se os servidores estavam satisfeitos com as condições de trabalho na UFT/Campus de Arraias, e o que poderia ser melhorado. Dos professores, 5 responderam que “sim”, 7 responderam “não” e 2 não emitiram parecer. Sobre o que poderia ser melhorado, os professores citaram: *a ampliação do diálogo; respeito profissional, ética e co-responsabilidade; maior descentralização da tomada de decisões; participação social; infra-estrutura, logística, condições de trabalho e, condições melhores para desenvolver pesquisa, ensino e extensão.*

Dos técnicos 7 (50%) disseram estarem satisfeitos com as condições de trabalho, e 7 (50%) responderam “não”. Quanto às sugestões de melhoria podemos destacar: *o relacionamento (inclusive na categoria); acesso à qualificação; as relações de trabalho entre professores e técnicos; melhorar a comunicação interna e o respeito mútuo, principalmente*

dos em posição hierárquica superior aos “subordinados”; ter uma preocupação em atender os anseios do grupo de trabalho; melhorar o respeito por parte da direção e administração do campus; ouvir mais os servidores na busca de um consenso nas decisões de forma a atender as necessidades de todos; e, fortalecimento da representatividade da categoria.

Uma das dificuldades enfrentadas pelo campus de Arraias e que pode ser identificada também na fala dos entrevistados é sobre o quantitativo de profissionais local. Ao serem questionados “*O quadro atual de servidores no seu setor/área de atuação é suficiente para a boa prestação de serviço?*”, 4 professores disseram que “sim” e 10 “não”. Ao comentarem suas respostas, alguns professores destacaram a falta de servidores do corpo administrativo, a necessidade de mais pesquisadores (há no momento 5 vagas para professores em aberto, aguardando concurso e término de processos administrativos).

Ao questionarmos os técnicos a opinião se manteve: 3 técnicos mencionaram que o quadro de servidores era suficiente e 11 disseram que “não”. Ao comentarem o porquê do “não” encontramos as seguintes justificativas: *os servidores sempre trabalham no limite, com sobrecarga de trabalho; Se alguém falta, não tem outro para substituir, Quando falta um servidor, a chefia tem que vir para o atendimento ou então fechar o setor; alguns serviços que deveriam funcionar em mais horários não podem; alguns servidores estão executando mais de uma tarefa, trabalhando em mais de um setor o que às vezes contribui para a prestação de serviço de inferior qualidade.*

O quantitativo de servidores técnicos não aumentou desde o primeiro concurso da UFT (2006), pelo contrário, diminuiu 3 vagas pois aconteceram duas transferências sem retorno de código de vaga e uma servidora foi solicitada para o cartório eleitoral e não se pode colocar ninguém no lugar. No entanto, o campus aumentou: foram criados os cursos de Biologia (à distância), Pedagogia e Matemática (PARFOR), que são cursos provisórios, mas não trouxeram nenhum servidor com eles; o campus é pólo de especializações à distância; e, há dois prédios (está sendo construída a nova sede do campus) e uma parte da administração e do corpo docente está dividida nos prédios gerando a necessidade de aumento de servidores para alguns setores (recepção e protocolo).

O que se percebe é que a reclamação vem de ambas as categorias (professores e técnicos). O alto índice de rotatividade de servidores faz com que sempre o campus esteja aguardando servidores, no entanto as atividades técnicas e docentes não aguardam, são depositadas nos ombros dos que estão no campus gerando uma prestação de serviços não ideal.

Questionamos também na pesquisa sobre a relação da eficiência do serviço prestado com a negociação coletiva na questão “*Se houvesse negociação coletiva na UFT/Campus de Arraias seria possível ter maior eficiência na prestação de serviço à população?*”. Entre os professores 13 responderam que “sim” e não disse “não”. Vejamos:

A- Sim. Acredito que uma maior eficiência de um modo geral.

B- Sim. Poderíamos ouvir os anseios de professores, técnicos, alunos e comunidade de modo a obter um plano estratégico que atendesse aos anseios da maioria.

C- Sim. Penso que o que é resolvido coletivamente tem maior chance de ser acatado pela maioria.

D- Não. Não vejo agora relação direta com a comunidade não pertencente à UFT.

E- Sim. A negociação coletiva, enquanto categoria profissional é feita através de sindicato quando a universidade é privada. No nosso caso, a discussão ocorre no colegiado, pois é pública.

F- Sim. Porque os acordos propiciam melhor desempenho.

G- Sim. O Trabalho envolveria todos.

H- Sim. Com ações integradas e comprometimento da equipe.

I- Sim, pois profissionais valorizados, ouvidos, envolvidos, co-responsáveis pelo bom andamento da instituição trabalham com mais eficiência.

J- Sim. Penso que uma coisa/situação gera outra.

Quanto aos técnicos, todos (14) disseram acreditar que o serviço prestado tende a melhorar com a negociação coletiva. Observemos:

A- Sim. Poderia melhorar o atendimento dos nossos “clientes”.

B- Sim. Essa ação ajudaria e muito, pois somos profissionais

C- Sim. Uma vez que caso houvesse negociação coletiva a própria população estaria envolvida.

D- Sim. Quanto maior e melhor a negociação, melhores são os resultados que se pode alcançar.

E- Sim. Mesmo que uma pequena melhora. Tendo em vista a auto-satisfação e auto-realização, o servidor sente-se motivado a prestar um serviço de melhor qualidade e eficiência.

F- Sim. Porque os servidores exerceriam suas tarefas mais satisfeitos por terem os seus interesses atendidos pela instituição.

G- Sim. A negociação promove o mapeamento dos problemas e auxilia na resolução dos mesmos.

H- Sim.

I- Sim. Poderia haver maior colaboração entre os servidores de diferentes setores.

J- Sim. Determinados assuntos seriam discutidos e resolvidos, como este por exemplo (falta de servidores, colaboração entre eles).

K- Sim. Com uma gestão participativa, todos se sentiriam mais responsáveis e preocupados com a eficiência na prestação de serviços.

L- Sim. A negociação coletiva leva a um ambiente harmônico no trabalho e isso reflete nos serviços prestados.

M- Sim. Por entender que somos todos servidores públicos e não somente técnicos e professores.

N- Sim. Porque o resultado dos pactos coletivos é restrito ao âmbito da base territorial da origem da demanda, interferindo na qualidade da prestação dos serviços públicos oferecidos.

Os profissionais também foram questionados como eles vêem a relação entre técnicos e Professor na UFT/Campus de Arraias e que fatores os levavam a ter essa concepção. Vejamos as respostas:

Professores:

A- Precisa ser melhorada. Faltam momentos que possibilite um estreitamento das relações humanas entre técnicos e professores. (reuniões, confraternizações, etc...)

B- Precisa ser melhorada. Alguns professores precisam entender que vivemos em um estado democrático de direito, no qual subjace o respeito mútuo aos direitos/deveres, não uma “subordinação”.

C- Boa. Minhas relações com os técnicos administrativos sempre foram boas.

D- Regular. Parece haver uma disputa entre professores e técnicos o que acaba prejudicando o atendimento aos acadêmicos.

E- Precisa ser melhorada. A categoria dos técnicos administrativos muitas vezes não prioriza a satisfação das necessidades da categoria dos professores faltando com o devido respeito.

F- Precisa ser melhorada. Algumas vezes, há demora no atendimento a solicitações de serviço, principalmente no serviço de manutenção.

G- Precisa ser melhorada. Para alguns casos.

H- Boa. Porque sempre que solicitamos serviços os mesmos procuram atender.

I- Boa. A ajuda mútua entre os participantes.

J- Precisa ser melhorada. Muitos professores não respeitam os técnicos como seres humanos.

K- Boa. Vejo os técnicos desenvolverem suas funções com competência, subsidiando o funcionamento do campus.

L- Precisa ser melhorada. A própria compreensão das atribuições de cada classe envolvida já melhoraria tal relacionamento. Compreender o papel do outro, dando a devida importância a cada trabalho desempenhado faria com que alguns equívocos de relacionamento profissional e de própria conceituação da entidade pública não fossem cometidos. Ainda há uma confusão entre chefia imediata e ser “subalterno a” e isso no serviço público gera grandes conflitos.

M- Boa. A estrutura universitária e extremamente hierarquizante.

N- Precisa ser melhorada. Precisa de ambos os lados entender que somos importantes para a instituição e que não pode haver maior em nenhum dos lados.

Técnicos:

A- Os professores acham que os técnicos estão na UFT apenas para servi-los, sendo que não é bem assim.

B- Já percebe melhora se comparar com o período de minha chegada, mas ainda há atritos e desvalorização dos técnicos pelos professores.

C- Falta momentos de confraternização e socialização dos serviços.

D- Falta interação entre ambas as partes.

E- O relacionamento interpessoal e as condutas éticas nas instituições são questões que não podem ser descartadas jamais. A imagem da instituição é construída a partir da conduta de cada um de seus agentes. O relacionamento professor-técnico precisa ser melhorado no

sentido de cada um compreender as funções e os desafios enfrentados no ofício do outro. Digo, não todos, mas há professores compreensivos e há professores estressados. Bem como técnicos pacientes, como técnicos impulsivos. O respeito, a paciência, a benevolência, pareceria e acordo são princípios que podem trazer rendimento, harmonia, “paz” e crescimento no trabalho de cada um, visando o bom atendimento do público.

F- Boa em partes. As “classes” se relacionam de regular a bom. Agora alguns indivíduos se relacionam de bom a ótimo. Um fator determinante é a diferença intelectual e conceitual existentes entre as classes.

G- Acredito que por não haver uma política de socialização entre os técnicos e os professores vindo da administração superior, então, fica evidente uma relação superficial entre as classes.

H- Precisam reconhecer que todos são servidores e que não há divisão de trabalho nessas áreas.

I- Boa. Eu particularmente tenho uma boa relação com os professores.

J- Boa. Alguns professores tem uma má concepção dos técnicos. Acho que não se deve avaliar um técnico por ser técnico e sim de como desempenha seu papel. Mas considero boa em geral a relação técnico – professor.

K- Regular. Não há envolvimento. Há um “classicismo”: professor se relaciona com professor e técnico com técnico.

L- Boa. Há divergências entre as partes, mas a concepção de todo o conjunto leva a uma relação boa.

M- Precisa ser melhorada. Ainda há professores que não conhecem os regulamentos e leis e vêem técnicos como seus secretários.

N- Precisa ser melhorada. A precariedade de comunicação entre as categorias.

Observemos que muitos citam que a relação entre as categorias precisa ser melhorada. Essa opinião expressa também é reforçada na questão “*Há diferenciação no tratamento e na relação entre Técnicos Administrativos e Professores na UFT/Campus de Arraias na efetivação das decisões que dão base para a gestão do campus?*”. Do quadro docente, 7 disseram que “sim” e 5 “não” e 2 não informaram ou não souberam informar. Quanto aos técnicos, 12 responderam “sim” e 2 “não”. Vejamos:

Professores:

A- Sim. Na minha experiência vejo que a representação das duas categorias são valorizadas nas instâncias administrativas.

B- Não. Penso que há uma questão problemática em relação a gestão do Campus que perpassa técnicos e professores, todos tem seus representantes contudo nem sempre as decisões passam por essas instâncias.

C- Sim. Em minha opinião, apesar de serem respeitados, os técnicos administrativos são vistos como apoio burocrático. (para burocracia e logística).

D- Não. Pois quando é assunto de interesse coletivo, se discute no colegiado. Quando é assunto pontual, é discutido com a direção do Campus, portanto, não interessa a todos.

E- Sim. É preciso dar condições e voz aos servidores, pois eles não são ouvidos por nós, apenas cumprem metas.

F- Muitas vezes os técnicos são excluídos na tomada de decisões, o mesmo acontece algumas vezes também com os docentes do campus.

G- Infelizmente sim. Muito já se mudou mas ainda há alguns pontos a serem melhorados. Por mais que seja um equívoco, às vezes até cometido por nós mesmos (professores), mas agimos como se tivéssemos mais direito a reivindicar. E quer se queira ou não, somos mais ouvidos, pedimos mais e mais veemente, e acabamos tendo uma força decisória maior. Já temos os órgãos constituídos de representantes de cada classe (CONDIR) para auxiliar nas decisões, no entanto, os debates, os estudos nas classes para uma melhor representatividade da vontade da maioria ainda são pouco frequentes.

H- Sim. Penso que muitas decisões em relação a ação dos técnicos são bastante antidemocrática.

I- Sim. O próprio fato de não haver paridade ou voto universal nas escolhas da administração (70% professores, 15% técnicos e 15% alunos). Isso não é nada democrático.

Técnicos:

A- Sim. Nem sempre os técnicos são ouvidos.

B- Sim. Temos dois pesos e duas medidas. Obs.: Os técnicos não estão integrados de forma significativa nas decisões importantes.

C- Não. Mas alguns momentos precisam ser melhorados.

D-

E- Tenho pouco tempo que estou trabalhando aqui, não posso avaliar.

F- Sim. Há tendência a preferência das opiniões dos professores. Acho isso justo quando as decisões forem tomadas em relação às atividades exclusivas de professor. Mas quando envolve todo o campus, todos tem o direito de opinar.

G- Sim. Não existe nenhuma dúvida quanto a essa questão. Sempre muito visível, os professores tem um tratamento preferencial da direção deste campus, como se os técnicos fossem subalternos aos professores.

H- Sim. A administração local (autocrática, autoritária) não leva em consideração as reivindicações dos técnicos administrativos.

I- Sim. Os professores são mais escutados, já os técnicos são avisados.

J- Não. Ao meu ver, a direção tomava decisões por conta própria demonstrando forma centralista e inapropriada para a gestão do campus. Por isso, essa diferenciação, creio que não existia.

K- Sim. Só os professores são ouvidos. É como se o técnico não tivesse idéias boas que colaborassem com a gestão do campus. As decisões são impostas.

L- Sim. Mesmo com pouco tempo de atividade dedicada ao serviço neste campus, pude perceber algumas divergências que pode estremecer as classes.

M- Por haver interesses antagônicos.

N- As demandas dos docentes são sempre prioritárias.

Diante desses dados, podemos observar que a negociação coletiva é um ideia aceita pelos servidores e pode ser utilizada numa perspectiva da melhoria das relações internas que, de acordo com os entrevistados, pode ser melhorada.

Considerações Finais

Podemos concluir que cada vez mais o processo de negociação está presente no dia-a-dia dos indivíduos, seja no aspecto pessoal, social ou organizacional; ela está presente na maioria de nossas ações cotidianas. Diante disso, fica claro que a defesa da negociação coletiva para a resolução de conflitos no setor público visando a melhoria dos serviços prestados à comunidade (interna – os acadêmicos e externa – a sociedade que recebe os formados), é uma ação pertinente. Segundo Demari, a negociação coletiva:

[...] se constitui na atualidade tema de grande relevância, não somente no Direito do Trabalho nacional, mas também no cenário mundial, pois é através dela que se obtêm a solução de conflitos inerentes às relações laborais e entre o capital e o trabalho. [...] Esse meio de solução de litígios possibilita a restauração do equilíbrio entre as forças produtivas [...] (DEMARI, 2007, p. 13).

A negociação gera uma democratização das relações de trabalho e tal democratização é condição e caminho para gerar novos padrões de compromisso no aparelho do Estado posto que, segundo Demari,

a valorização dos servidores, mediante a instituição de canais de comunicação que possibilitem a melhoria de suas condições de trabalho, contribui para a formação de um "espírito do serviço público" e de uma "moral profissional" da categoria, ambos capazes de superar a apatia e indiferença que a vêm dominando nos últimos anos e contribuindo para o notório desmonte dos serviços públicos. (DEMARI, 2007, p. 14).

Essa valorização defendida pela autora, também foi destacada pelos entrevistados na pesquisa, pois afirmaram se sentirem mais valorizados ao serem ouvidos. Ouvir os envolvidos abrindo espaços para o diálogo seja através de suas representações sindicais, ou dando espaço para os indivíduos é uma estratégia administrativa para, se não evitar, pelo menos diminuir os conflitos. Como o *campus* da UFT de Arraias é relativamente menor ao ser comparado a outros *campi* de outras universidades, possui um quantitativo de servidores que permite participação efetiva de todos nas reuniões e assembléias. Vale ressaltar que apenas um terço dos servidores do campus é sindicalizado; isto demonstra que nem sempre a representação via sindicato será solicitada por todos.

Percebe-se, então que a negociação coletiva

[...] é a que se celebra entre empregadores e trabalhadores ou seus respectivos representantes, de forma individual ou coletiva, com ou sem a intervenção do Estado, para procurar definir condições de trabalho ou

regulamentar as relações laborais entre as partes. (RUPRECHT, 1995, p. 265)

Para Ferreira, Ribeiro e Alves, a negociação coletiva de trabalho no setor público é exigida e contribui para a consolidação de uma concepção de Estado Democrático, participativo, atuante, eficaz e eficiente na prestação dos serviços essenciais ao exercício da cidadania na medida em que, conforme também apontado por Demari,

a participação e a consensualidade nas democracias contemporâneas, através da coordenação de ações, mediante cooperação e colaboração, contribui para o aprimoramento (1) da governabilidade, (2) dos mecanismos voltados à inibição de abusos, (3) da observância dos interesses gerais, (4) da qualificação das decisões adotadas, (5) bem como desenvolve a responsabilidade dos cidadãos e (6) confere maior aceitabilidade e obediência aos comandos estatais, realizando, através de tais aspectos, os postulados da eficiência, legalidade, justiça, legitimidade, civismo e ordem, respectivamente. (DEMARI, 2007, p. 189).

Diante dessa necessidade e importância da negociação coletiva para a democratização de interesses, principalmente no setor público é que se objetivou nesse trabalho ouvir, observar e analisar os discursos dos servidores (técnicos e professores), compreendendo as concepções de cada classe no que concerne ao uso da negociação coletiva no campus, ao seu trabalho, as relações de trabalho entre as classes, suas satisfações e insatisfações, e suas condições de trabalho na instituição.

A implementação de uma política de negociação coletiva permite que se abra espaço para o diálogo, e para uma possível união de classes, na busca de uma prestação de serviços de qualidade e o fortalecimento do campus. E, de acordo com Bolzan,

os processos que envolvem atividades-fim e atividades de apoio (recursos humanos, suprimentos e acadêmicos), formam o fluxo de atividades e devem visar à otimização e atender às necessidades da comunidade. Para isso, é preciso ter visão sistêmica de gestão, não só considerar os processos, mas também conceitos de liderança, de conhecimento, de qualidade de vida e planejamento (ter claramente definidos visão, missão e valores) (2006, p. 47).

Essa visão sistêmica de gestão apontada por Bolzan (2006) também pode acontecer na observação dos conflitos latentes nas instituições, pois esses conflitos podem propiciar, se bem trabalhados, o desenvolvimento de um órgão e/ou instituição.

Apoiando-se principalmente nas teorias de Senge (1990) e Robbins (2003) conclui-se que os principais benefícios que o conflito pode trazer são: a oportunidade de crescimento do grupo; uma melhor integração da equipe com um projeto de melhoria do campus; o estabelecimento de um relacionamento franco e aberto; e a melhoria de processos e tarefas.

De acordo com Senge (1990) “não ser possível criar uma visão compartilhada sem a manifestação das visões pessoais”; o coletivo é mais inteligente que o indivíduo. Segundo o autor, os conflitos devem ser usados como estratégia na melhoria da tomada de decisões porque fazem com que todos os pontos, mesmo que defendida por uma pequena parcela dos participantes, seja levada em consideração. Para ele, quando não há o conflito, não há o questionamento; as decisões são realizadas com embasamentos fracos, superficiais e que não dão a importância devida a partes cruciais e ao resultado esperado no projeto. Conflitos que giram em torno de decisões sobre como os processos são realizados ou como as metas serão alcançadas trarão uma carga positiva ao projeto/meta, pois demonstra o comprometimento das pessoas em fazer o melhor.

A maneira de gerenciar os conflitos irá variar com o estilo de liderança do gerente de projeto. Apesar dos mais tradicionais defenderem que o conflito deve ser eliminado, não se pode negar que eles ocorrerão. E é dessas situações que os mais contemporâneos tiram proveito. Conforme mencionado por Senge (1990), ao contrário do que se pensa, as boas equipes se caracterizam pelo conflito de idéias que gera o aprendizado e torna a equipe mais produtiva.

Mas não se pode deixar de considerar que nem todo conflito pode ser positivo e que há situações em que se deve prevenir a sua existência usando das metodologias de gerência nas suas áreas de conhecimento sugere o uso de técnicas de planejamento, controle e acompanhamento de projetos e, quando ocorrerem, aplicar as técnicas de solução de conflitos.

Há necessidade de um novo modelo de gestão de pessoas que possa conciliar tanto a expectativa da empresa/instituição quanto à das pessoas. Melhorar a gestão das pessoas é um dos desafios principais da gestão pública e, ao mesmo tempo é o que enfrenta maiores obstáculos e resistências.

Hoje a gestão do emprego público e das pessoas que fazem parte dele preocupa cada vez mais aqueles que dirigem as organizações e os sistemas multiorganizacionais do setor público. A demanda de idéias, estratégias, metodologias e instrumentos que permitem melhorá-la cresceu de modo significativo. Foi ficando evidente que as mudanças legais, as reestruturações organizacionais e a modernização tecnológica, embora sejam

importantes, não são suficientes para mudar em profundidade o funcionamento das organizações públicas. A verdadeira mudança é aquela que consegue penetrar nas mentes dos indivíduos e transferir-se para suas condutas. O olhar se volta conscientemente para as pessoas e é, na maioria das vezes, um olhar de interrogação, dúvida e perplexidade. (LONGO, 2007, p. 16)

O processo de negociação requer que, uma vez estabelecidos os objetivos, sejam traçadas estratégias e táticas que sejam capazes de alcançá-los. De acordo com José Augusto Wanderley (1998, p. 160), “*as estratégias e táticas referem-se a informação, tempo e poder. A informação é a matéria-prima básica da negociação. Toda negociação ocorre no tempo e é um jogo de influências, de poder*”, negociar em busca da melhoria para todos é sempre a melhor alternativa.

Os dados coletados na pesquisa demonstram que os servidores da UFT, *campus* de Arraias querem e acreditam na negociação coletiva como uma política que deve ser implantada para que todos sejam ouvidos, sintam-se valorizados e que haja a democratização de interesses. Isso possibilita a criação de um ambiente de trabalho propício ao diálogo, a busca de melhores condições de trabalho de uma forma coletiva e conseqüentemente uma possibilidade de melhoria nos serviços prestados, pois conforme menciona Marcovitch,

na universidade tudo depende de todos – alunos, professores, servidores – galáxia que se mexe em movimentos por vezes díspares, contraditórios, opostos. O que nos anima é a hipótese – respeitadas as diferenças – de um consenso em torno de poucos itens. [...] Não há, em lugar nenhum, a universidade ideal. (MARCOVITCH, 1998, p. 179, apud BOLZAN, 2006, p. 47)

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui O. Bernardes; ALYRIO, Rovigati D.; MACEDO, Marcelo A. S. *Princípios de Negociação: ferramentas e gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.

ACUFF, Frank L. *Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo*. São Paulo: Editora Senac, 2004.

BOLZAN, Cristina Izabel Moraes. *Excelência em gestão universitária: um estudo em uma instituição federal de ensino superior*. 2006. Dissertação de Mestrado. Disponível em http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_arquivos/12/TDE-2007-02-09T124026Z-362/Publico/CRISTINABOLZAN.pdf. Acesso em 15 de outubro de 2010.

BRAGA, Douglas Gerson. *Conflitos, eficiência e Democracia na gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1998.

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

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

FERNANDES, José Munhoz; GOULART JÚNIOR (et ali). *A Universidade e o mundo do trabalho*. Disponível em: http://www.inpeau.ufsc.br/wp/wp-content/BD_documentos/2090.pdf. Acesso em 20 de outubro de 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Dicionário Aurélio Básico de Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FISCHER, R.; URY, W. *Como chegar ao SIM – a negociação de acordos sem concessões*. Projeto de Negociação da Harvard Law School. Imago: Rio de Janeiro, 1985.

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. *Dicionário Houaiss de sinônimos e antônimos*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2003.

LEWICKI, R. L.; SAUNDERS, D. M.; MINTON, J. W. *Fundamentos da Negociação*. 2º Ed. Bookman: Porto Alegre, 2002.

LONGO, Francisco. *Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público*. São Paulo: Fundap, 2007.

LÜDKE, Hermengarda Alves Ludke Menga; ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação*. Abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MONTEIRO, Regina Clare. *A pesquisa qualitativa como opção metodológica*. *Proposições*, nº 5, ago. 1991.

RICHARDSON, Roberto Jarry (org.). *A pesquisa qualitativa crítica e válida*. In: *Pesquisa social*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. *A verdade sobre gerenciar pessoas*. São Paulo: Pearson Education: 2003.

RUPRECHT, Alfredo J. *Relações coletivas de trabalho: temas em aberto*. São Paulo: LTr, 1995.

SILVA, Benedicto (Coord.). *Dicionário de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1986.

STOLL, Luciana Bullamah. *Negociação coletiva no setor público*. Franca: UNESP, 2006. Dissertação de Mestrado em Direito. Faculdade de História, Direito e Serviço Social/UNESP.

WANDERLEY, José Augusto. *Negociação Total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados*. São Paulo: Editora Gente, 1998.