



PERCEPÇÃO DAS LIMITAÇÕES NA NEGOCIAÇÃO COLETIVA POR DOCENTES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

**Áurea Maria Resende De Freitas
Adriel Rodrigues De Oliveira**

Resumo

Trata-se de um estudo de caso qualitativo, através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os docentes da Universidade Federal de Viçosa-UFV no processo de negociação coletiva. O objetivo foi o de identificar na percepção dos representantes e a partir dos significados atribuídos em suas vivências e experiências as dificuldades encontradas na negociação coletiva no serviço público. Foram identificadas quatro categorias pertinentes e influenciadoras no processo de negociação coletiva relacionadas às limitações e dificuldades dos negociadores e às condições do ambiente das centrais sindicais, são elas: a estrutura do sistema político e sindical; o desconhecimento do funcionamento do sistema orçamentário e financeiro na Administração Pública; a desmobilização da categoria; a falta de capacitação técnica dos negociadores. A compreensão das limitações e dificuldades pode constituir em instrumentos fundamentais para a construção de diretrizes norteadoras na gestão de pessoas, bem como, para o desenvolvimento de negociadores no serviço público, podendo melhorar o desempenho do processo da negociação coletiva e as relações do trabalho no âmbito do setor público.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Negociação Coletiva.

1. Introdução

A consideração inicial desta pesquisa entende como fundamental que o desenvolvimento das pessoas está diretamente relacionado a uma carreira que propicie tanto o desenvolvimento organização e o das pessoas que nela trabalham, bem como, o atendimento dos anseios de ambos. Assim, analisar como são percebidas as limitações e dificuldades enfrentadas na negociação coletiva no serviço público pelos representantes sindicais dos docentes da UFV pode contribuir para o desenvolvimento de negociadores no serviço público e melhorar o desempenho do processo da negociação coletiva e das relações do trabalho no âmbito do setor público.

O representante sindical, objeto desta pesquisa, é o sujeito que estará à frente das negociações da carreira, das condições de trabalho e de salários dos docentes das IFES. Desta forma faz-se necessária a compreensão do intrincado aparato legislativo, administrativo, econômico, social e político no qual está inserido o serviço público.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 é omissa quanto ao direito de negociação coletiva e não assegura o dissídio coletivo nem o reconhecimento de acordos e convenções coletivas de trabalho. Além disso, falta regulamentação para o estabelecimento de uma cultura de negociação coletiva o que tem ocasionado a recorrência de conflitos que são agravados por não existir instrumentalização e mecanismos de mediação e de arbitragem para dirimir os mesmos.

O processo de negociação demanda um olhar multidisciplinar dos envolvidos no mesmo, cujas variáveis devem ser cuidadosamente trabalhadas pelos negociadores.

A pressuposição é que a compreensão da complexidade envolvida no processo de negociação, como: o aparato legislativo, administrativo e político; as metodologias de administração de conflito; as variáveis e elementos da negociação; a dinâmica, estratégias e táticas de condução, dentre outros aspectos importantes são fundamentais para o equilíbrio e equidade nas relações de trabalhos no serviço público.

Tomando como base o problema de pesquisa ora apresentado, o objetivo mais amplo é identificar na percepção dos representantes dos docentes, as principais dificuldades para a negociação coletiva no serviço público.

O Governo Federal ao criar em 2003 a Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP, constituiu uma importante ação na busca de caminhos para a viabilização da democratização das relações de trabalho.

No caso, os docentes das Instituições Federais de Ensino – IFES tem representação na Bancada Sindical da MNNP através do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES). Verifica-se que a legislação que instituiu, ou reestruturou, a carreira do quadro docente das IFES foi negociada na MNNP entre a Bancada do Governo e a Sindical.

Na esfera local, a composição da pauta de reivindicações se dá pelos docentes cujos representantes das entidades de base levam tais reivindicações para o ANDES, que por sua vez as encaminham para MNNP. Em relação à gestão de recursos humanos das IFES, identifica-se a centralização das diretrizes na Secretaria de Recursos Humanos (SRH), do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG) e na Coordenação Geral de Recursos Humanos (CGRH), do Ministério da Educação (MEC). Cabe aos órgãos locais (Universidades, Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologias - IFET, dentre outras) o desenvolvimento de mecanismo para a implementação e a execução das diretrizes estabelecidas.

Assim, entender o cenário da negociação no âmbito da Universidade Federal de Viçosa - UFV poderá contribuir para a compreensão da negociação coletiva no âmbito das IFES.

Sem a intenção de esgotar os temas, serão abordadas, com foco no serviço público, aspectos da gestão de recursos humanos, a negociação coletiva e considerações sobre o sindicalismo e sua trajetória no Brasil.

2.1 A Gestão de Recursos Humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior e Serviço Público

A democratização das relações de trabalho e a introdução de procedimentos de gestão por competências são sem dúvida grandes desafios intelectuais e políticos da Gestão de Pessoas na Administração Pública.

Para Matias-Pereira (2009) o governo e a administração pública necessitam adotar novos modelos de gestão para melhorar o seu desempenho de forma a promover e garantir adequadamente os direitos constitucionais dos cidadãos. Considera que a elevação do nível de desempenho dos governos depende da formação de equipes de trabalhos comprometidas com as instituições e com as missões do Estado.

A adequação dos processos de gestão de recursos humanos no serviço público, para Pires et al. (2009) implica na necessidade de planejamento de carreiras com novas abordagens para ingresso, desenvolvimento, treinamento, avaliação de desempenho e progressão. A Constituição Federal de 1988, suas sucessivas Emendas e o Regime Jurídico Único (RJU) impactaram profundamente as relações de trabalho no serviço público, no Brasil. A proibição dos institutos de transformação e transposição de cargos, desde a Constituição Federal de 1988, dificulta a adoção de modelos de carreiras mais abrangentes e inteligíveis que contemplem as reais necessidades institucionais. Além de afetar o desempenho e a motivação dos servidores e impactar o perfil da nova geração de servidores públicos. A desmotivação de muitos servidores no serviço público pode ser explicada: pela ausência de uma política de reconhecimento e remuneração com base nas competências adquiridas e demonstradas; e, pela nomeação de cargos de confiança que, às vezes, sofre a influência de fatores relacionais/políticos, em detrimento das competências ou potenciais dos servidores.

A década de 1990 marcou a gestão de recursos humanos, no Brasil, com a adoção dos mecanismos como: redução de quadros por excesso de despesas; introdução de mecanismos distintos de contratação, com aspecto temporário e a redução do tempo contratado; instabilidade do vínculo; falta de garantia de acesso aos benefícios do seguro social, e não representação sindical. (PAHO, 2000 *apud* NOGUEIRA E SANTANA, 2000; SANTOS, 2006). Os autores acreditam que para compatibilizar o sistema de recursos humanos com os componentes da missão do Estado são necessários processos de cooperação e de resolução de conflitos com destaque para o trabalho em grupo e ações corretivas a fim de estabelecer acordos de interesses coletivos dos trabalhadores.

Matias-Pereira (2009) ressalta que nessa década houve uma precarização dos serviços essenciais para a população. Esta conjuntura tem demandado por parte dos gestores públicos ênfase em adoção de novos modelos de gestão, capacidade para administrar conflitos, negociar coletivamente, melhorar o desempenho das instituições e das pessoas para promover e garantir adequadamente os direitos constitucionais dos cidadãos. Destaca o sistema de gestão de pessoal entre os instrumentos que podem promover mudanças e melhorar o desempenho da administração pública.

As mudanças ocorridas nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil na última década têm levado a um debate sobre o futuro da universidade brasileira. De acordo com Almeida Filho (2007) nunca se falou ou se escreveu tanto sobre reforma universitária no Brasil. O autor acredita que a superação da crise da universidade

brasileira é condição fundamental para a retomada do desenvolvimento econômico e social que o país necessita.

Além disso, houve grande expansão da Educação Superior com significativo crescimento de novos cursos, criação de novas universidades e de novos campi incentivado pelo Ministério da Educação através de uma política pública do Governo Central. Tanto a reforma e a expansão impactam consideravelmente nas atividades docentes nas Instituições de Ensino. De acordo com Mulholland (2007) as instituições de ensino necessitam de um modelo com competência acadêmica que seja capaz de propiciar formação interdisciplinar, integrar a graduação e a pós, superar o elitismo e a exclusão social e integrar-se à rede mundial de instituições acadêmica cultural e cientificamente qualificadas para proporcionar um novo transito aos docentes, pesquisadores, estudantes, gestores nos circuitos mundiais de produção e circulação de conhecimento, para produzir conhecimento e contribuir para transformações sociais necessárias ao nosso país.

Nesse mesmo sentido Grillo (1996 e 2001) entende que as universidades demandam de uma gestão adequada às suas peculiaridades e que considere as especificidades próprias de uma instituição complexa e especializada com atividades múltiplas, relacionadas à criação e difusão do conhecimento através do ensino, pesquisa e extensão. Para o autor as universidades brasileiras ainda se ressentem de uma administração adequada às suas peculiaridades e o maior desafio da administração universitária é garantir os meios e os recursos necessários para investir no seu quadro de pessoal de forma contínua, quer na capacitação, quer nas condições de trabalho e na avaliação.

Para Matias-Pereira (2009 apud Matheson, 2006) a administração pública moderna requer:

“servidores politicamente responsáveis e capazes de interagir com grupos sociais diversos; pessoas intelectualmente preparadas para analisar problemas complexos e oferecer assessoramento para solucioná-lo; equipes suficientemente estáveis para assegurar o que o conhecimento institucional permaneça independentemente das mudanças de governo; e por fim, uma base ética profissional, de forma que os políticos recebam dos servidores assessoramento apartidário, e os cidadãos recebam tratamento equânime.”

Gabriel (2001) sugere que a moderna administração além de ser acrítica não se esforça para compreender a complexidade de abordagens mais humanistas, aceitando sem contestação a agenda hegemônica imposta pelo contexto econômico.

Pires et al. (2009) consideram, entretanto, que até que sejam superadas as dificuldades tais como a adequação de carreiras com novas abordagens para ingresso, desenvolvimento, treinamento, avaliação de desempenho e progressão no serviço público, pode-se identificar as competências que o profissional de cada unidade deve possuir e traçar o perfil adequado para a unidade organizacional ou o espaço ocupacional, propiciando adequação às peculiaridades do serviço público.

As pessoas representam a base de sustentação das instituições, assim sendo, as políticas e princípios institucionais devem propiciar carreiras que promovam o contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, remuneração equitativa e manutenção do pessoal.

2.2 Negociação Coletiva no Serviço Público

Na visão de alguns cientistas a gestão de recursos humanos no serviço público começa a receber o seu devido valor, além de ser objeto de estudo nas ciências sociais. Algumas tendências foram apontadas por Nogueira e Santana (2000), Kliksberg (2001) e Abrucio (2007), dentre elas que: os especialistas sejam capazes para lidar com os

aspectos de cooperação e de negociação no trabalho; conheçam, analisem e entendam o contexto político e social que motivam as mudanças no setor público; e, a gestão de recursos humanos adote um processo contínuo de regulação técnica e política compartilhada por todos os níveis.

Kliksberg (2001) considera que o Estado social inteligente deveria desenvolver capacidades, que implicam, entre elas, em habilidades de entrar em acordo, de negociar, de planejar em conjunto e criar desenhos organizativos ágeis e abertos.

De acordo com Stoll (2006) a negociação coletiva além de desempenhar um importante instrumento moderno e eficaz de democratização das relações de trabalho pode reduzir conflitos e interrupções de prestação de serviços públicos essenciais aos cidadãos.

A negociação coletiva de trabalho para Misoczky (2009) é um processo de troca de informações entre as partes, com o objetivo de produzir acordos coletivos ou convenções coletivas e implicam e criação de regras que irão normatizar situações futuras. Segundo a autora, (*apud* STOLL, 2007, p. 26, grifo da autora) define negociação coletiva como:

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, transitoriamente, as necessidades presentes do grupo de trabalhadores e de equalizar os custos de produção.

Carrasco (1997 *apud* Misoczky, 2009) considera que a sindicalização, a greve e a negociação coletiva estão indissolúvelmente conectadas entre si, pois, a organização dos indivíduos se expressa na liberdade sindical, na livre constituição e na atuação dos sindicatos e no direito de greve.

Zajdsznajder (1988) entende que a baixa frequência de negociação indica situações não igualitárias e significa que predominam a imposição e o autoritarismo, pois, a negociação é um processo de troca em que os indivíduos e os grupos sociais buscam resolver diferenças através da obtenção de um acordo. É em geral o caminho que traz à tona aspectos mais significativos da realidade humana e o lugar privilegiado da razão, tem a vantagem de ajustar as partes entre si, aprofundar elos e gerar novas situações e oportunidades. O autor considera que as negociações ocorrem no nível racional e emocional-afetivo. No nível racional apresenta como resultado operações racionais dos participantes que sintetizam uma metodologia, uma perspectiva administrativa e uma compreensão econômica. O nível emocional-afetivo está em interação e estabelecem as condições em que ocorrem as operações racionais presentes nas negociações.

Conforme destacado por Stoll (2006) e Teixeira (2007) no Brasil a Constituição de 1988 reconheceu aos servidores públicos civis o direito de organização sindical (artigo 37, VI, CF) e o direito à greve, porém, é omissa quanto ao direito de negociação coletiva. Em razão da falta de manifestação expressa do texto constitucional os trabalhadores não participam da determinação de suas condições de trabalho, persistindo a manutenção no Estado de decisões unilaterais. A Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho-OIT, surgida na 64ª Conferência Geral, realizada em Genebra, em 7 de junho de 1978, garante ao servidor público a proteção do direito de organização e os processos de fixação das condições de trabalho.

O Quadro 1 abaixo permite verificar as operações no nível racional e as interações no nível emocional-afetivo e os aspectos referentes aos mesmos.

Nível	Operações/ interações	Aspectos
Racional	Busca de informações sobre as partes	Pode ser conduzida de maneira direta ou indireta, envolve interpretação de gestos, de afirmações ou concentração em determinadas questões. Constitui uma construção durante o próprio processo de negociação.
	Tomada de decisão	Os resultados dos processos de negociação alimentam o processo de decisão, constitui um conjunto de movimentos devidamente conduzidos levando em consideração os objetivos a atingir como: por onde começar; o que dizer; o que encobrir; o que conceder; o que refutar; o que oferecer, etc.
	Preparação dos movimentos a serem efetuados	Decisões táticas e estratégicas – definição de alternativas gerais de atuação frente ao que a outra parte se disponha a fazer envolve: uso de poder de barganha; uso de informações e sua busca; os temas e questões a serem examinados ou omitidos; e, o uso de argumentação e persuasão.
	Avaliação dos resultados parciais e finais	Devem ser feitos no decurso e na conclusão da negociação dizem respeito aos custos e benefícios das decisões tomadas pelos negociadores
Emocional-afetivo	Acuidade de percepção	Percepção do outro de forma mais realista possível de modo a captar suas possibilidades e necessidades encontrando pontos de entendimento.
	Interpretação dos significados	Ouvir, entender, prestar mais atenção ao que se pretende dizer do que ao que a outra parte está enunciando.
	Paciência	Tem o sentido de esperar que os dados da negociação venham à luz, é virtude fundamental ao negociador, está vinculada à maturidade que permite perceber a importância do fator temporal.
	Confiança	Apenas quando cada parte crê num mínimo de sinceridade da outra é que se permite entregar-se ao processo de negociação.
	Apreço pela outra parte	Envolve um apreciar a outra parte e o reconhecimento da legitimidade de suas posturas.

Quadro 1: Níveis e Aspectos da Negociação

Fonte: adaptado pela autora de Zajdsznajder (1988)

A Convenção 151 já foi ratificada em vários países do mundo, dentre os países da América Latina que a ratificaram estão Argentina, Chile, Colômbia, Uruguai.

No Brasil, a referida convenção foi enviada pelo Presidente Lula em 2008 ao Congresso Nacional, cujo texto foi aprovado abril 2010. De acordo com Ferreira e Bayeh (2010) a regulamentação dessa matéria está sendo realizada de forma negociada com os representantes do funcionalismo público federal, partindo da premissa de um tripé fundamental para o tratamento de conflitos entre servidores e o Estado: liberdade sindical, negociação coletiva e direito de greve.

Para Stoll (2006) o direito à sindicalização no setor público põe em relevo a questão da negociação coletiva, já que o sindicalismo constitui um meio eficaz para viabilizar a solução de conflitos, levando às negociações entre as partes envolvidas, como uma consequência natural.

2.4. Sindicalismo

Gomes (1994 *apud* Santos, 2007) afirma que até meados da década de 1920 os anarquistas tiveram presentes na maioria dos movimentos grevistas ou de contestação

dos trabalhadores. Os sindicatos tornaram-se espaços estratégicos na difusão das idéias da corrente ideológica anarquista e um importante espaço de conscientização da classe trabalhadora. A partir de 1930, na era Vargas, o Estado busca conciliar-se com o movimento trabalhista e redimensionar os significados atribuídos à prática sindical através de um ‘pacto social’ entre os trabalhadores e o governo, como estratégia de ‘disciplinarização da classe trabalhadora’, ou ‘governamentalização da sociedade’. Estratégias que serviram de instrumento político para a consolidação de interesses estatais. Na década de 1980, orientados por base ideológica dicotômica entre a ‘autonomia sindical’ e o ‘modelo getulista’ emergiram os movimentos sindicais em diferentes espaços sociais.

Fischer et al. (2007) e Milkovich (2009) apontam o ressurgimento, crescimento e ascensão do movimento sindical no Brasil entre o final da década de 70 até o final da década de 80. Foi um período em que sindicatos se opuseram fortemente ao padrão de acumulação capitalista. Com o fim da ditadura militar e chegada da Nova República, os sindicatos brasileiros se rearticularam e exigiram a democracia política e social no país. Os movimentos grevistas procuravam recuperar perdas salariais impostas pela inflação.

De acordo com Neto e Giannotti (1998 *apud* Santos, 2007) a Central Única dos Trabalhadores-CUT, gestada na década de 1970 e fundada em 1981 deu-se com a integração de representantes sindicais de diversos lugares do país e com diferentes visões e tendências político-ideológicas. Isso propiciou e resultou na divisão da organização sindical em duas tendências distintas: O bloco combativo priorizava a atuação da base sindicalista, a autonomia em relação ao Estado e o distanciamento em relação à estrutura sindical getulista. O segundo bloco valorizava a superestrutura estatal, priorizava a cúpula sindical em detrimento de sua base sindicalizada e atendia aos parâmetros do modelo getulista, foram os organizadores do Comando Geral dos Trabalhadores-CGT. A CUT e a CGT foram importantes na disputa do espaço sindical brasileiro na década de 1980. Nos anos de 1990, ocorreu uma bipolarização das centrais sindicais com o surgimento da “Força Sindical” adepta ao sindicalismo de resultado que enfatiza a estrita realização de um puro pragmatismo sindical e se antepõe aos posicionamentos ideológicos instituídos pela CUT.

Conforme Fischer et al. (2007), os sindicatos participaram de discussões de âmbito nacional relevantes, como as que aconteceram em torno da Constituinte de 1988 e das tentativas de pactos sociais ao longo do período. A crise do sindicalismo, de acordo com Fischer et al. (2007) e Milkovich (2009) deu-se após 1990, na era neoliberal. A liberalização das importações, venda de empresas estatais ao setor privado, desnacionalização dos capitais de diversos setores, deram um novo ritmo no movimento social e político no Brasil, diminuindo a capacidade de organização sindical. A ação sindical tornou-se bastante adversa com menor capacidade organizativa, perda de filiação e enfraquecimento dos sindicatos ao longo dos anos.

Para Fernandes (2009) a permanência do bloco de poder dominante que soube cooptar significativas lideranças dos partidos e dos movimentos populares garante a prevalência do modelo neoliberal iniciada na década de 1990 com a eleição de Collor de Melo e consolidada nos governos de Fernando Henrique Cardoso e Luiz Inácio da Silva.

Para o autor a crise vivida internacionalmente pelo movimento sindical levou os blocos hegemônicos dos sindicatos a optar por privilegiar as negociações, participações nos debates e discussões dos rumos da sociedade em detrimento das mobilizações de massa e dos movimentos de confronto. Entende que é necessário um olhar atendo para as propostas da Reforma Sindical que são de intervencionismo,

centralização sindical, flexibilização e precarização das relações de trabalho, cujas propostas têm aceitação das centrais sindicais: CUT, CGT e Força Sindical.

Segundo Milkovich (2009) o sindicalismo caracterizado por um defensivismo de caráter neocorporativo pode ser observado na prática sindical hegemônica no interior da CUT debilitando a perspectiva de classe e a luta política e sindical caracterizada nos anos 80.

Para Santos (2007) até o presente momento, a CUT não avança no sentido de elaborar propostas alternativas aos padrões econômicos atualmente adotados, estando cada vez mais alinhada à proposta neoliberal, além de não conseguir lidar com a heterogeneidade do trabalho e com as distâncias entre os trabalhadores estáveis e os precários.

Fernandes (2009) entende que na práxis da acumulação capitalista o trabalho sofre uma transformação em seu status na tentativa de ruir sua centralidade, bem como, busca quebrar a cultura do trabalho e toda a idealização construída em torno dele.

Offe (1986 *apud* Baldi, 2009) salienta que o pressuposto da centralidade do trabalho denota o seu papel principal na organização da existência pessoal, por dois mecanismos: no nível de integração social, como um dever; e no nível de integração sistêmica, como uma necessidade.

Morgan (1996) considera que mesmo em organizações que deveriam ser democráticas, como os partidos e os sindicatos existem uma oligarquia dominante que preza por seus interesses ao invés de buscar o interesse comum. Já para Tragtemberg (1981 *apud* Paula, 2008) a tentativa de ruptura estrutural com o sistema, no contexto da abertura política desestruturaria as comunidades de base, os sindicatos e as associações que levaram anos para se constituírem.

Para Fernandes (2009) as representações sindicais tendem a seguir a lógica da visão do capital, por sua concepção de construção no interior da institucionalidade e dos saberes produzidos pelo capital, onde os embates se restringem às concepções de como se dirigir/construir esta sociedade, negando as possibilidades criadoras das classes que vivem do trabalho.

3. Procedimentos Metodológicos

Na consecução desse estudo utilizou-se de pressupostos próprios do paradigma interpretativo, necessários à compreensão do homem como um agente social dotado de percepções peculiares da realidade que pode ser distinta de acordo com o observador e a posição do mesmo frente ao fenômeno estudado, assim, influência e é influenciado pela estrutura social. De acordo Godoi e Balsani (2006) esse tipo de pesquisa com abordagem qualitativa, visa à compreensão dos agentes, no caso, os atores sociais que fazem parte do processo negocial, os representantes sindicais de docentes e técnico-administrativos da UFV. Buscou-se a compreensão daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Isso só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões. Nesse sentido, o estudo tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso qualitativo.

Para interpretação dos resultados, a análise do conteúdo foi utilizada tomando Bardin (2002) como referência principal. Para a autora a análise de conteúdo consiste em 'um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens'. (p. 38). Além, de permitir trabalhar com o discurso que é um objeto sócio-histórico e reflete sobre a maneira como a linguagem está materializada na ideologia e como a ideologia se manifesta na língua. Permite analisar unidades além da frase extraíndo dos textos o que ele quer dizer. A pesquisa caracteriza-se também como, descritiva e analítica.

Foram utilizados para a análise do conteúdo, de acordo com Bardin (2002) os pilares: **pré-análise** que consistiu na descrição ou preparação do material, definição dos entrevistados, transcrição das gravações, ordenação, classificação dos entrevistados, trata-se do ‘momento do conhecimento dos textos de se deixar invadir por impressões e orientações’ (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 105); **exploração e análise do material** esta etapa é fundamental visto que as possibilidades de inferência e interpretação são dependentes da mesma, trata-se do momento que o ‘pesquisador deixa claro os procedimentos utilizados para sustentar suas conclusões e considerações’ (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 106); **a inferência ou dedução e a interpretação** é o momento mais fértil da análise de conteúdo, permite que os conteúdos recolhidos se constituam em dados ou análises reflexivas.

Para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica da análise temática que de acordo com Bardin (2002) baseia-se em operações de desmembramento do texto em unidades, ou seja, descobrir os diferentes núcleos de sentido que o constituem.

Procedeu-se a definição das unidades de registro e de contexto e a classificação e agrupamento das informações procurando obter o sentido apontado nas respostas e nas afirmativas feitas pelo respondente para entender os depoimentos a respeito de sua percepção das competências mobilizadas, tanto no nível racional quanto no nível emocional-afetivo, enquanto participante do processo de negociação coletiva, bem como, as dificuldades desse processo no serviço público.

As categorias e subcategorias foram definidas pela homogeneidade, pertinência, objetividade e fidelidade de acordo com as observações individuais e gerais obtidas do conteúdo das entrevistas e no referencial teórico buscando estabelecer relações, verificar contradições e compreender o fenômeno.

A finalidade deste trabalho é identificar através da percepção dos representantes dos docentes da UFV as principais dificuldades da negociação coletiva no serviço público. Torna-se necessário a descrição da instituição ensino a qual possibilitou o estudo, a Universidade Federal de Viçosa – UFV; da entidade representativa analisada e dos sujeitos da pesquisa.

A amostra proposital e não probabilística (SELLTIZ, 1975), por não se basear em procedimentos estatísticos, foi constituída pela seleção de elementos representativos da população-alvo, definida de forma intencional, selecionando-se profissionais que, por sua experiência, atuação e posições ocupadas no sindicato ou associação tivessem em algum momento vivenciado experiência em negociação como representante de uma classe profissional e possuíssem algum conhecimento do assunto no âmbito do serviço público. Os detalhes referentes aos procedimentos utilizados para coleta de dados, que foi a entrevista, realizada no período de julho a agosto de 2010, vão aparecer no decurso da pesquisa.

3.1. Descrição da instituição analisada e da entidade representativa analisada

A Universidade Federal de Viçosa está localizada em Viçosa-MG, Zona da Mata Mineira, originou-se da Escola Superior de Agricultura e Veterinária - ESAV, criada em 30 de março de 1922. Foi inaugurada em 28 de agosto de 1926, por seu idealizador Arthur Bernardes, que na época ocupava o cargo de Presidente da República. Em 15 de julho de 1969 foi a federalizada com o nome de Universidade Federal de Viçosa (UFV).

Com foco inicial na área de Ciências Agrárias vem assumindo caráter eclético, expandindo-se noutras áreas do conhecimento, tais como Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas e Tecnológicas e Ciências Humanas, Letras e Artes. A Universidade possui 14.437 alunos matriculados assim distribuídos: 11.219 nos cursos

de graduação; 1.219 nos programas de mestrado; 1.039 nos programas de doutorado; e, 960 no ensino médio e técnico. Possui um quadro de 2.279 técnico-administrativos e 1015 docentes.

A UFV é constituída por três *campi* localizados nos municípios mineiros de Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba, possui uma área física total de 43.281.696 m² e área construída de 385.590 m². Neste espaço oferece 46 cursos de graduação, 34 programas pós-graduação e 5 cursos técnico- profissionalizante.

Os docentes da UFV, são representado pela entidade de base Seção Sindical dos Docentes da Universidade Federal de Viçosa, Aspuv-S.Sind - ASPUV, criada em 01/06/1963, com 902 filiados conforme dados obtidos na folha de pagamento da UFV referente ao mês de julho de 2010. A ASPUV representa os docentes ativos e aposentados e é filiada à Federação de Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileira - ANDES.

3.2. Os sujeitos da pesquisa

Os sujeitos envolvidos foram os representantes de classe da ASPUV. Os entrevistados foram identificados recebendo a denominação de DOC, para não expô-los.

No Quadro 2 estão classificados os docentes por função exercida na entidade de base, idade, tempo de serviço na instituição, e tempo que estão ou estiveram envolvidos com o movimento sindical.

Respon-dente	Função na entidade	Idade	Tempo	
			Serviço UFV	Atuação sindicato
DOC 1	Diretor financeiro, Membro Conselho Deliberativo, Presidente	60	31	6
DOC 2	Presidente, Membro do Conselho Deliberativo, Membro Diretoria do ANDES	54	22	12
DOC 3	Secretário e Presidente	57	33	4
DOC 4	Vice-Presidente, Membro de Conselhos, Diretor Jurídico	65	23	5

Quadro 2 – Categorização dos Representantes dos Servidores Docentes da UFV

Os entrevistados possuem entre 54 a 65 anos de idade; 22 a 31 anos de tempo de serviço na UFV; e, 4 a 12 anos de experiência em movimento sindical. Os entrevistados são ocupantes da carreira docente, assim distribuídos quanto ao gênero: uma do sexo feminino e três do sexo masculino. Quanto à escolaridade: um com Doutorado, dois com Mestrado e um com Graduação.

3.3 Procedimentos de seleção dos indivíduos da pesquisa e coleta de dados

No primeiro contato com o Presidente da entidade de base foi esclarecido que se tratava de uma pesquisa acadêmica. Foi solicitada ao mesmo a indicação de membros da entidade que estão ou estiveram em algum momento envolvidos com a negociação de carreira dos servidores. De posse dos nomes indicados foi agendada a entrevista com os representantes sindicais.

Para a coleta de dados foi utilizada a entrevista que é um ‘instrumento que constitui uma porta de acesso às realidades sociais e que implica em múltiplas interpretações produzidas pelos discursos’ (POUPART, 2008, p. 215).

Foi utilizada a entrevista semiestruturada ou semiaberta, que conforme Duarte (2009) parte de um roteiro de questões que dão cobertura ao interesse da pesquisa cujo modelo é estruturado a partir do problema de pesquisa e exige poucas questões suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade.

No início da entrevista foi informado ao entrevistado a finalidade e o objetivo do trabalho, solicitando permissão para gravar a entrevista e recolhida assinatura do

entrevistado em formulário próprio. Depois de esclarecidas possíveis dúvidas dos respondentes foram formuladas as questões.

A entrevista foi conduzida a partir de um roteiro básico, contendo questões abertas elaboradas para analisar a percepção em relação as dificuldades da negociação coletiva no serviço público, com base em Zajdsznajder (1988). As questões foram aprofundadas a partir da resposta do entrevistado dando origem a questões específicas. Na condução da entrevista foi valorizado o conhecimento do entrevistado que responderam livremente as questões sem intervenção por parte do entrevistador, para não dificultar o raciocínio dos mesmos.

As entrevistas foram registradas através de gravação em áudio, duraram cerca de 45 a 60 minutos e foram transcritas na íntegra buscando transpor o significado com fidelidade da narrativa do entrevistado.

As notas de campo foram feitas durante o procedimento de coleta de dados com o registro da percepção do pesquisador sobre peculiaridades dos sujeitos envolvidos na pesquisa e serviram de apoio para a análise.

4. Análise e interpretação dos dados

A partir da percepção dos representantes dos docentes e da descrição do processo de negociação coletiva no âmbito do serviço público federal foi possível identificar as limitações e dificuldades enfrentadas pelos referidos representantes.

Com base nas informações contidas na entrevista procedeu-se análise e a categorização dos conteúdos evocados pelos participantes da pesquisa. As categorias identificadas refletem a percepção dos referidos participantes.

As respostas foram classificadas em unidades considerando o conjunto de valores de referência emitido com uma intencionalidade e apoiada em uma reflexão filosófica e ética sobre o respondente levando-se em conta os conceitos utilizados na pesquisa. Buscou-se na percepção dos respondentes as dificuldades para a negociação coletiva no serviço público.

Atendendo aos objetivos dessa pesquisa foram identificadas as dificuldades para a negociação foram identificadas as categorias a partir dos significados atribuídos em suas experiências: Estrutura do sistema administrativo, político e sindical; recursos orçamentários e financeiros; desmobilização da categoria; e Capacitação técnica dos negociadores.

Devo deixar claro que essa análise diz respeito a minha interpretação nos aspectos relatados de como os representantes percebem as dificuldades para a negociação coletiva em relação às condições do ambiente das centrais sindicais e da administração pública. Na análise dos dados foi possível identificar quatro categorias iniciais pertinentes e influenciadoras no processo de negociação coletiva: estrutura do sistema político e sindical; recursos orçamentários e financeiros; desmobilização da categoria; e capacitação técnica dos negociadores. O Quadro 3 abaixo, configura as categorias e suas características:

Categorias	Características apontadas
Estrutura do sistema político e sindical	Funcionamento das entidades de base, das centrais sindicais, da administração pública; discurso descolado da prática; redes por onde ocorrem alianças; funcionamento de grupos organizados nos bastidores.
Recursos orçamentários e financeiros	Desconhecimento sistema orçamentário, sistemática, participação e acompanhamento de sua elaboração e execução. Dificuldade de dimensionar valores dentro de uma margem possível que maximize ganhos para os servidores e que seja possível dentro do orçamento do governo. Ausência de impacto financeiro para o governo quanto há paralisação no setor educação
Desmobilização da	Desorganização dos grupos, falta de mobilização para enfrentar os obstáculos à

categoria	organização política.
Capacitação técnica dos negociadores	Falta de experiência, conhecimento e de olhar multidisciplinar dos envolvidos no processo

Quadro 3 Dificuldade para a negociação coletiva no serviço público

4.3.1 Dificuldades envolvendo estrutura política e sindical

Os dados empíricos mostram que existe por parte do sindicato um colaboracionismo com o governo. Conforme Faria (2007) a estrutura formal de autoridade, uma das bases das relações de poder nas organizações alimenta no imaginário dos grupos em confronto a necessidade de estar com o poder e receber seus benefícios. Além disso, a baixa frequência de negociação indica situações não igualitárias e significa que predominam a imposição e o autoritarismo conforme destacado por Zajdsznajder (1988). A negociação é um processo de troca em que os indivíduos e os grupos sociais buscam resolver diferenças através da obtenção de um acordo.

Dificuldades em relação à Administração Central (Governo):

O lado do sindicato é complicado porque o movimento docente está dividido. O governo Lula causou um impacto forte no meio sindical no Brasil. Como o Lula veio do sindicato o governo Lula é formado por muitos sindicalistas, de certa forma houve cooptação. Muita gente do meio sindical virou governo. Isso é mais sério no meio do funcionalismo público. Muitos (sindicalistas) do funcionalismo público acabaram aderindo ao governo. (DOC -1)

Existe uma apatia muito grande, e essa apatia pode ser uma descrença, um descaso nos governos. Nos últimos governos (Fernando Henrique e Lula) uma apatia total, um descaso total. (DOC - 2)

Outro agravante é o PROIFES ouve uma tentativa de acabar com o ANDES de criar o tal PROIFES. O PROIFES nasce do próprio governo e o governo continua negociando com o PROIFES sem o ANDES estar presente. (DOC - 2)

Dificuldades em relação ao sindicato local:

Nosso próprio sindicato local tentou se atrelar ao PROIFES. O sindicato tem que ter diálogo com o Governo o que não significa ter atrelamento. Hoje tudo que o governo manda não existe discussão e agente aceita uma proposta de carreira e isso vem acontecendo, e é aceito. Para mim negociação tem que vir para a base a base tem que discutir, tem que propor, ou até aceitar do jeito que está, mas, tem que escutar a base e a categoria, esse diálogo não existe mais. (DOC - 2)

Hoje você faz um convênio via própria instituição e vai dar assessoria e ganha muito mais dinheiro que se tivesse lutando por melhores salários, e melhores condições de trabalho. (DOC - 2)

4.3.2 Dificuldades envolvendo recursos orçamentário-financeiros

O sistema orçamentário federal e aplicação dos recursos públicos é tema de interesse de todos os segmentos da sociedade. Entretanto, o conhecimento de sua sistemática, a participação e o acompanhamento de sua elaboração e execução são de difícil entendimento para a maioria dos cidadãos brasileiros. No estudo em questão é de fundamental importância que os representantes dos servidores no processo de negociação coletiva tenham conhecimento das normas constitucionais e infraconstitucionais que norteiam a elaboração do orçamento público. Somente com base nesse conhecimento os negociadores poderão desenvolver mecanismos para influenciar as decisões políticas que estabeleçam prioridades para despesas em carreiras que atendam as necessidades institucionais e das categorias envolvidas na negociação.

Atualmente por parte do governo existe uma disposição de negociar, mas é preciso entender que o negociador tem limites institucionais, orçamentários e financeiros. (DOC - 1)

Embora haja essa disposição para negociar com os professores, quando negocia, o governo está sempre com o olho no orçamento. (DOC - 1)

4.3.3 Dificuldades envolvendo desmobilização da categoria

Conforme Faria (2007), quanto mais politicamente desorganizados os grupos, tanto menor é a possibilidade de sua democratização e tanto maior é o espaço dos bastidores onde se desenvolvem as formas e os obstáculos à organização política.

O maior problema do nosso sindicato tanto local como nacional é mobilização, não consegue mais mobilizar a categoria. As pessoas parece que perderam a vontade, as pessoas não lutam mais por uma carreira, salário, por melhores condições dignas de trabalho. (DOC -2)

Houve uma perda, os sindicatos locais acabaram se enfraquecendo em função de vários sindicatos atrelados ao governo. E sindicato local fraco significa um sindicato nacional também fraco. (DOC - 2)

As seções sindicais locais e os sindicatos locais não conseguem mais mobilizar a categoria, sem mobilização não existe discussão, diálogo e negociação. (DOC -2)

4.3.4 Dificuldades envolvendo conhecimento técnico dos negociadores

A negociação demanda um olhar multidisciplinar dos envolvidos no processo, as variáveis da negociação devem ser cuidadosamente trabalhadas pelos negociadores, conforme argumenta Zajdsznajder (1988). O negociador deve ser capaz de buscar informações sobre as partes, tomar decisão, preparar os movimentos a serem efetuados e avaliar os resultados parciais. Além de possuir acuidade de percepção, ser capaz de interpretar os significados, ter paciência e confiança e possuir apreço pela outra parte.

De acordo com Falcão (2006) os negociadores mais experientes obtêm melhores resultados e possuem modelos mentais mais integrativos e mais abstratos do que os dos novatos que, como eles, possuem modelos integrativos.

5. Conclusão e Considerações finais

A pesquisa realizada teve como objetivo identificar na percepção dos representantes dos docentes, as principais dificuldades para a negociação coletiva no serviço público. Observou-se que no tocante as dificuldades para a negociação coletiva no serviço público a falta de capacitação dos representantes ficou evidenciada pelos entrevistados que mostraram sentir necessidade de envolver pessoas capacitadas para participarem dos processos de negociação coletiva.

A análise dos dados permitiu verificar quatro categorias dificultadoras ou limitadoras no processo de negociação coletiva no serviço público que são: estrutura do sistema político e sindical; recursos orçamentários e financeiros; desmobilização da categoria; e capacitação técnica dos negociadores.

Ficou evidenciado nos relatos que algumas dificuldades encontradas referentes à negociação coletiva no serviço público, pelos representantes dos docentes não estão diretamente relacionadas com as entidades de base, mas sim de forma indireta, são situações de caráter estrutural pertencentes ao âmbito do sindicato nacional e do governo. Tal complexidade gera angustia mesmos que de forma indireta e influenciam na categoria como um todo.

Pode-se verificar com base nos relatos que o sistema de negociação no âmbito de administração pública vem se consolidando como um espaço de conquista do governo, dos gestores públicos, dos representantes de classe e dos servidores. A Mesa Nacional de Negociação Permanente-MNNP tem sido um espaço de participação de representantes do governo e dos servidores, mas tem se mostrado inadequada para tratar

as demandas e as dificuldades dos servidores, visto a preponderância das decisões pelo lado do governo. Apesar do esforço para imprimir no aparelho do Estado uma dinâmica mais democrática ainda prevalece uma tendência à cultura política autoritária e patrimonialista.

Apesar do processo de aprendizagem pelo qual o governo está passando, ainda existe a permanência das ideias onde há uma clara concentração do poder no núcleo estratégico. A administração pública brasileira ainda não conseguiu transcender a dicotomia entre a política e a administração, a sua estrutura e características dificultam a infiltração das demandas populares. Inexiste um canal de mediação entre as entidades e a cúpula governamental.

Algumas questões podem ser sugeridas como recomendações para futuras pesquisas. Pode-se perguntar: E os outros indivíduos envolvidos no processo? Abre-se oportunidade para estudo levando-se em consideração as percepções que os outros envolvidos possuem do processo. Ao incluir no modelo as vozes de participantes da MNNP, representantes da bancada do governo (SRH/MPMOG e CGRH/MEC) e da bancada sindical (ANDES), bem como, dos docentes da IFES, amplia-se o escopo da pesquisa, que podem enriquecer o entendimento do fenômeno.

Uma questão surgiu dentro de uma das entrevistas, mas devido à linha de investigação adotada ficou de fora da análise, mas pareceu um assunto pertinente e bastante importante, envolve poder, relacionada às centrais sindicais. Ou seja, até que ponto a correlação de poder existente nas centrais sindicais influenciam no processo de negociação coletiva, na estruturação das carreiras e nas condições de trabalho no serviço público?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. Edição Especial Comemorativa 1967-2007, p. 67-86.

ALVES, Giovanni. Trabalho e sindicalismo no Brasil: um balanço crítico da 'década neoliberal' (1990-2000). **Revista de Sociologia e Política** nº 19: 71-94 nov. 2002

BALDI, Mariana. ROT-NEGCOL - Relações e Organizações de Trabalho. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Relações e Organizações de Trabalho), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol>

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2002.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA Rosimeri Carvalho. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: **___Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática (org)**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. P. 97-118

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio.(organizadores) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009. 380p.

FARIA, José. Henrique de; LEAL, Anne. Pinheiro Leal. . A Gestão por Competências no Quadro da Hegemonia. In: José Henrique de Faria. (Org.). **Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1, p. 142-166.

FERNANDES, Luiz Fernando Viegas. **As reformas sindicais e trabalhistas na sociedade brasileira neoliberal**: ampliando a escuridão na 'câmara escura'. 2009. Tese (Doutorado em Política Social) - Universidade de Brasília, Brasília, DF.

FERREIRA, Duvanier Paiva; BAYEH, Maria Gabriela Moya Gannuny El. **Convenção 151 - Uma vitória conquistada**. Texto disponibilizado na Biblioteca do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 01 out. 2010.

FISCHER, Andre Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; SARSUR, Amyra Moyzes. Gestão por Competências: a (não) Inserção dos Sindicatos em sua Implementação nas Organizações. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR, 2007, Natal. RN

GABRIEL, Yiannis. The State of Critique in Organizational Theory. **Human Relations**, Vol. 54, n. 1, p. 23 – 30. 2001

GODOI, Christiane Kleinubing; BALSANI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise Bibliométrica. In: (org) Christiane Kleinubing Godoi e outros. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-112.

GRILLO, Antônio N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1991.

KLIKSBERG, Bernado. Como reformar o Estado para enfrentar os desafios sociais do terceiro milênio. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v. 35 n. 2 p. 119-51, Mar./Abr. 2001

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 534.

MISOCZKY, Maria Ceci. 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.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 25 abr. 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996

NOGUEIRA, Roberto Passos e SANTANA, José Paranaguá de. Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Setor Público: Tendências e Pressupostos de uma Nova Abordagem. In: **Workshop on Global Health Workforce Strategy**. França, em dezembro/2000 <<http://www.opas.org.br/rh/admin/documentos/ACF22.pdf>> . Acesso em 10 jun. 2010.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 204 p.

PIRES, Alexandre Calil... [et al.]. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2009. 100 p.

- POUPART, Jean-Marie; DESLAURIERS Jean-Pierre; GROULX, Lionel Henri; MAYER; Robert; PIRES, Álvaro P. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008, p. 464.
- SANTOS, Aleksandra Pereira dos. Gestão do Conhecimento em Organizações que aprendem: gestão de competências e retenção de talentos. **Anais do XI Congresso Internacional do Clad.** Cidade da Guatemala: Clad. 2006.
- SANTOS, Patrícia Targino Melo, **Espaço Representacional do Movimento Sindical dos Docentes de Ensino Superior.** 2007. (Mestrado em História) - Universidade de Brasília. Brasília, DF.
- SELLTIZ. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Editora E.P.U., 1975.
- TEIXEIRA, Márcia Cunha. **A negociação coletiva de trabalho no serviço público.** 2007. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade de São Paulo. São Paulo, SP.
- ZAJDSZNAJDER, Luciano. **Teoria e Prática da Negociação.** Política da negociação. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olímpio;1988.