

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO
NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

ALESSANDRA DIAS

**A RELAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO -
CAMPUS BAIXADA SANTISTA E A NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE
TRABALHO**

PORTO ALEGRE/RS

2010

ALESSANDRA DIAS

**A RELAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO -
CAMPUS BAIXADA SANTISTA E A NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE
TRABALHO**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência
parcial para obtenção do título de
Pós-Graduado em Negociação
Coletiva, pela Escola de
Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.**

**Orientador: Professor Doutor
Fernando Dias Lopes.**

PORTO ALEGRE/RS

2010

ALESSANDRA DIAS

A RELAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO -
CAMPUS BAIXADA SANTISTA E A NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como exigência parcial
para obtenção do título de Pós-
Graduado (lato sensu) em
Negociação Coletiva à Escola de
Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul.

Data da aprovação: 02/12/2010

Prof. Dr. Fernando Dias Lopes
(Orientador)

Profa. Dra. Sílvia Generali da Costa
(Avaliadora)

Prof. Dr. Rogério Faé
(Avaliador)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele, nada seria possível e não estaríamos aqui reunidos, desfrutando, juntos, destes momentos que nos são tão importantes.

Aos meus pais; pelo esforço, dedicação e compreensão, em todos os momentos desta e de outras caminhadas e a toda a família, pelo apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus colegas de curso por todo o aprendizado que me proporcionaram. Em tão pouco tempo pudemos nos conhecer e admirar. Aprendi não só conteúdos do curso, mas conteúdos da vida, como valores de ética, dignidade e caráter.

Aos colegas mais próximos, agradeço pelos momentos de aprendizagem constante e pela amizade solidificada, ao longo deste curso, que, certamente se eternizará.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que este trabalho consiga atingir aos objetivos propostos.

"O mundo nos dá o incentivo em forma de planos, trabalho, mercado, oportunidade e família. Porém, o incentivo só é útil, se encontra uma pessoa motivada.

Motivação é a diferença que faz a diferença. É a diferença entre os que dão certo. É a chave que abre a porta e reúne na mesma pessoa o talento, a persistência, a educação, a inteligência e o incentivo.."

(SIMONE ALANO DE MARAES, 2004)

RESUMO

O tema deste estudo é a negociação coletiva de trabalho, e a co-relação que estabelece para a motivação dos trabalhadores que atuam no serviço técnico administrativo da Universidade Federal Paulista, na Baixada Santista. Nossa intenção é poder avaliar como a Negociação Coletiva pode contribuir para melhorar a qualidade na prestação de serviços prestados por tais servidores públicos. É sabido que a motivação é preocupação freqüente de empregados e empregadores, uma vez que influencia diretamente na produtividade e na qualidade dos serviços prestados. Além disso, acreditamos que as relações coletivas de trabalho podem se beneficiar a partir do processo de negociação coletiva e para superar os problemas motivacionais. Este estudo procura demonstrar que a negociação coletiva pode operar positivamente nas relações entre estado e servidores públicos. Demonstramos algumas possíveis causas para a desmotivação no ambiente de trabalho e sugerimos algumas soluções viáveis para a implantação de incentivos motivacionais, com a conseqüente valorização dos profissionais, aumento da qualidade dos serviços prestados e reconhecimento positivo da sociedade.

Palavras chave: negociação coletiva, motivação, serviço público, gestão.

ABSTRACT

The theme of this study is the collective bargaining negotiations, and establishing co-relation to the motivation of workers who work in technical service director of the Federal University Paulista, in Santos. Our intention is to assess how collective bargaining can contribute to improving the quality of services rendered by such public servants. It is known that motivation is frequent concern of employers and employees as it directly influences the productivity and quality of services provided. Furthermore, we believe that the collective labor relations could benefit from the collective bargaining process and to overcome the motivational problems. This study seeks to demonstrate that collective bargaining can operate positively in the relations between state and civil servants. We show some possible causes for the lack of motivation in the workplace and suggest some possible solutions for the deployment of motivational incentives, with the consequent enhancement of professionals, increased quality of services and positive recognition from society.

KEY-WORDS: collective bargaining, motivation, public service management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: entrevistados por gênero.....	30
Gráfico 2: Cargos e funções.....	30
Gráfico 3: Faixa etária.....	31
Gráfico 4: Escolaridade.....	31
Gráfico 5: Tempo de serviço.....	32
Gráfico 6: Conhecimento em relação à organização.....	32
Gráfico 7: Qualificação e necessidade ao atendimento.....	33
Gráfico 8: relação distribuição dos setores/conhecimento dos serviços prestados.....	34
Gráfico 9: Dificuldades para implantação de incentivos motivacionais.....	35

SUMÁRIO

1	Objetivos	13
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos	13
2	Revisão Bibliográfica	14
2.1	Negociação Coletiva do Trabalho	14
2.1.2	A Importância da Negociação Coletiva	16
2.1.3	Princípios da Negociação Coletiva	18
2.1.4	Princípio da Autonomia Coletiva	18
2.1.5	Princípio da Inescusabilidade Negocial	19
2.1.6	Princípio da Obrigatoriedade da Atuação Sindical	20
2.1.7	Negociação Coletiva e Serviço Público	21
2.2	Negociação Coletiva e Motivação no Trabalho	23
3	Pesquisa de Campo	28
3.1	Motivação e Negociação Coletiva na Universidade Federal de São Paulo Campus Baixada Santista	28
3.1.1	Delineamento da Pesquisa	28
3.1.2	Aplicação do Questionário	29
3.1.3	Análise dos Dados	29
4	Conclusão	39
5	Referências	41
6	Anexos	42

1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) teve seu processo de expansão efetivado com a implantação do Campus Baixada Santista (UNIFESP, 2010).

Em 2004 foram implantados os primeiros cursos na modalidade seqüencial e de formação específica. Em 2006 foram diplomados os alunos dos dois primeiros cursos implantados no campi: Educação e Comunicação em Saúde e Gestão em Saúde.

Neste ano o quadro efetivo de servidores técnicos administrativos em educação era de 02 servidores, contando com o apoio e auxílio de outros servidores da Universidade Federal de São Paulo para o desenvolvimento do novo Campi.

Atualmente a universidade conta com um quadro bem maior de servidores e atende a alunos dos cursos de graduação em Educação Física, Fisioterapia, Nutrição, Psicologia, Serviço Social e Terapia Ocupacional, além dos programas de pós-graduação lato e stricto sensu, e programas de extensão e à Faculdade Aberta da Terceira Idade. São três unidades localizadas em Santos.

Com o grande aumento das demandas e devido ao grande esforço da gestão para lidar com o crescimento que impõe ritmo cada vez mais acelerado, e a busca de melhor qualidade prestação de serviços oferecidos aos cidadãos, a universidade ganhou novo quadro funcional e passou por mudanças internas, como a expansão do quadro de servidores técnicos administrativos em educação.

Estes servidores trouxeram experiências vividas em outras instituições e empresas privadas. Algumas dessas experiências não foram aproveitadas, ou foram mal utilizadas como um instrumento de motivação e participação desses novos servidores técnicos administrativos em educação, num esforço de construção e melhoria na qualidade da gestão pública.

Parece-nos que os gestores locais da instituição em construção não conseguiam perceber a problemática existente. Acreditamos que para que ocorra a construção de um Campi com excelência de ensino, faz-se necessário ter o cuidado da construção de uma qualidade de prestação de serviços de seus servidores técnicos administrativos em educação, com base em suas

experiências anteriores profissionais para desenvolver a motivação em suas tarefas.

Muito embora a Negociação Coletiva seja um tema novo no setor público brasileiro, acreditamos que sua aplicação será eficiente se aplicada para o aprimoramento de políticas públicas e o aumento na qualidade dos serviços prestados, especialmente em relação à motivação do servidor público.

Essa motivação seja por melhorias de salários, plano de cargos e carreiras e uma mais complexa. E mais especificamente, a motivação do servidor em exercer sua função com imensa satisfação profissional.

Desta forma, o estudo aqui proposto, pretende estudar como a negociação coletiva pode se relacionar com a motivação ou não motivação dos servidores técnico-administrativos da UNIFESP Campus Baixada Santista.

Busca-se, com a pesquisa construir um estudo embasado em dados e informações reais, capazes de enriquecer e contribuir para geração de ações de solução na própria instituição, ambiente de pesquisa.

Somado a isso, destaca-se que a pesquisa oportunizará conhecer melhor a motivação dos servidores técnicos administrativos em educação da UNIFESP – Campus Baixada Santista, ligado a qualidade de serviços prestados, avaliando de que maneira a negociação coletiva pode completar e ajudar nas diversidade de situações que envolvem a gestão de pessoas.

Construímos este trabalho a fim de entender os conceitos da nova gestão pública, com servidores eficientes, eficazes. Procuramos traçar um histórico sobre administração pública no Brasil, a legislação brasileira e os princípios da negociação coletiva e motivação. No segundo capítulo faremos a exposição e análise dos dados colhidos junto aos servidores públicos que atuam na universidade. Encerramos este trabalho com possíveis soluções para os problemas encontrados.

Vale ressaltar que o presente estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, visto que o tema é polêmico, amplo e de muitos conceitos, desta forma, sugere-se estudos e pesquisas complementares.

1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar como a Negociação Coletiva pode contribuir para melhorar a qualidade na prestação de serviços no setor público e internamente desenvolver a motivação dos servidores técnicos administrativos em educação na Universidade Federal Paulista, Campus Baixada Santista.

1.1.2 Objetivos Específicos

Identificar os principais fatores motivacionais do quadro de servidores técnicos administrativos em educação no trabalho que exercem.

Levantar quais os conflitos mais frequentes durante a prática desse trabalho.

Identificar aspectos positivos e/ou negativos desse trabalho.

Levantar dentro dos aspectos positivos e/ou negativos do trabalho exercido a qualidade colocada nas tarefas planejadas e executadas.

Avaliar de que forma a negociação coletiva pode ser inserida no processo de estudo. E como pode contribuir para melhorar a eficácia no exercício do trabalho prestado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 NEGOCIAÇÃO COLETIVA DO TRABALHO

Iniciaremos esse epígrafe, por uma fase bastante conturbada em nosso país, tanto interna como externamente. Internamente o Brasil estava se equilibrando na consistência da homologação da democracia. No campo externo estávamos às voltas com a eminência de uma crise internacional A segunda guerra mundial.

Os jornais da época (1943) noticiavam com grande ênfase que o senhor presidente da república federativa do Brasil, Getúlio Dornelles Vargas, faria um importante pronunciamento no estádio do Vasco da Gama, no Rio de Janeiro e anunciaria a criação de uma nova legislação ligada às questões voltadas à organização e ordenamento jurídico do mundo do trabalho.

O Brasil vivia um momento que, significava um avanço, pelo menos pontual, para os trabalhadores. Estava decretada a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

À época, a lei foi nacionalmente considerada um avanço do ponto de vista de cidadania, pois naquele momento o trabalhador brasileiro não tinha onde se amparar, quando tinha seus direitos solapados em relação a sua capacidade de produção. Além do mais estava consolidando os termos de negociação coletiva.

A partir de então os trabalhadores tinham objetivamente seus direitos assegurados e podiam solicitar seus direitos, fazendo apenas o comunicado a um funcionário do ministério do trabalho de forma oral ou por escrito. A partir daí estavam estabelecidos os trâmites que alçavam até as juntas de conciliação e julgamento. Essa criada também no bojo jurídico e institucional da CLT.

Na esteira do reconhecimento do direito trabalhista individual, surge outro reconhecimento. O sindicato de trabalhadores. Esse na sua grande maioria criado pelo governo e por ele controlado, pelos mais diversos meios. Esse reconhecimento teve não apenas uma marca simbólica do estado totalitário.

O sindicato seria o interlocutor da classe trabalhadora de forma individual ou coletiva no diálogo com os empregadores com a nítida intenção de melhorar as condições de trabalho. Cabe dizer que o acordo a que chegavam empregados

e trabalhadores circunstancialmente era registrado no ministério do trabalho, considerado lei e deveria ser observado e cumprido pelos empregadores.

No bojo de todo esse processo, que se consolidou através de direitos expressamente positivados na CLT, de modo geral os trabalhadores ainda poderiam dispor e usar e se valer da negociação coletiva para efetivamente buscar direitos e benefícios laborais adicionais, que se convencionou denominar “convenção coletiva de trabalho”.

A segunda guerra estava terminada e com seu fim o Brasil experimentou principalmente no início dos anos cinqüenta, momentos de grande insurgência na base de sua economia.

Esse cenário produzia uma grande marca ao sindicalismo brasileiro mesmo que muito monitorado e tutorial por agentes públicos. Mesmo nessa estrutura, digamos “vigilância” muitos sindicatos obtiveram vantagens aos seus representados, e as principais circundam em torno do gozo de mais dias de férias, abonos e salários adicionais aos trabalhadores.

O mundo e o país passavam por mudanças profundas, que levaram à transformações sociais, culturais, políticas e econômicas. Nessa esteira a crise também se arraigou fortemente contra o direito trabalhista na modernidade.

Não é premissa de este trabalho nos aprofundar nos estudos em relação aos avanços da legislação brasileira desde esta época. Nos ateremos, então, à negociação coletiva e motivação.

No Brasil, a negociação coletiva é de grande relevância a para o equilíbrio das relações de trabalho. É através desse processo que os trabalhadores se organizam e dialogam para buscar não só condições de trabalho apropriadas às particularidades de cada segmento profissional, mas também tentar resolver suas desavenças e solucionar os conflitos coletivos de interesse.

A negociação coletiva de trabalho é aplicável em todos os ramos de atividades e tipos de organização sindical, empresarial ou profissional, tema que exploraremos mais detidamente a seguir.

2.1. 2. A importância da Negociação Coletiva

Um fato bastante relevante nas negociações coletivas do trabalho no Brasil diz respeito a utilização do princípio da dialética como ferramenta fundamental para o diálogo entre as partes. Ambos, patrões e empregados, fazem um exercício de ambivalência política e de afirmação do modo concreto como fim a uma das finalidades processo de negociação.

Há, por este processo, a busca por consensos e, sobretudo, busca-se o bom senso para o equilíbrio das forças. Há uma firme tentativa para solucionar os conflitos de interesses e resolver desavenças.

Devido a sua relevância, já na década de 1980 do século passado, a Conferencia Geral da Organização Internacional do Trabalho(OIT), aprovou a convenção nº 154, que prevê que a negociação coletiva deve ser aplicada a todos ramos da atividade econômica, em todas regiões e nas mais variadas formas de organizações, em qualquer nível sindical, profissional ou empresarial.

Em seu artigo 2º, a convenção define que

... a expressão “negociação coletiva” compreende todas as negociações que tenham lugar entre, de uma parte, um empregador, um grupo de empregadores ou uma organização ou várias organizações de empregadores, e, de outra parte, uma ou várias organizações de trabalhadores, com o fim de:
fixar as condições de trabalho e emprego; ou
regular as relações entre empregadores e trabalhadores; ou
regular as relações entre os empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores, ou alcançar todos estes objetivos de uma só vez. (CONGRESSO NACIONAL, 1981)

A convenção determina que a negociação coletiva, embora possa ser conduzida diretamente no âmbito de uma única empresa, deve necessariamente ser assumida por entidades profissionais organizadas (organizações de trabalhadores ou sindicatos), que respeitem os interesses dos trabalhadores.

No mesmo sentido é publicado o artigo 8º da Constituição Federal, que reconhece que as entidades sindicais tem papel preponderante e obrigatório no processo de negociação coletiva de trabalho. Destacamos aqui, duas partes do referido texto:

III - ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas

(...)

VI - é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho;

(...)

Parágrafo único. As disposições deste artigo aplicam-se à organização de sindicatos rurais e de colônias de pescadores, atendidas as condições que a lei estabelecer.(BRASIL, 1988)



A negociação coletiva, quando bem sucedida, se transforma em um diploma normativo que se torna apto a reger as relações de trabalho no âmbito individual e coletivo, a partir das regras e condições de trabalho por ela criadas.

Essa lógica construída a partir das convenções e da Constituição de 1988 se constituem como uma nova perspectiva de cidadania no mundo do trabalho, uma vez que é fundamental termos mecanismos de controle e de equalização das forças envolvidas no processo, independentemente de suas forças na geração, seja de emprego, seja de produção ou seja de laboração de lucro.

Valoriza-se, então, a essência dos acordos coletivos e a negociação passa a ser o cerne e não mais uma fase preliminar da convenção e do acordo. Góis (2010, p.6) destaca que os instrumentos pactuados são nada mais do que a forma de exteriorização da negociação, seu fruto maduro, apto a ser colhido.

Entendemos, pois, que a negociação coletiva é importante para o ordenamento trabalhista, uma vez que é por ela que se dá o processo de entendimento entre as partes e conseqüente melhora nas condições de trabalho.

Há duas formas de se ocorrer a negociação coletiva, a livre e a negociação regulamentada.

A negociação coletiva livre é conduzida pelos representantes das partes sem que haja a obrigatoriedade de seguir determinadas regras, ficando a critério das partes, com a ajuda do mediador, a a condução da negociação da maneira que melhor entenderem.

Na negociação regulamentada, cabe ao Estado traçar regras objetivas a serem observadas durante o processo de negociação. É o caso, por exemplo, de países como os Estados Unidos e a Espanha.

Não haver um regramento previamente na negociação coletiva livre não significa que não existam parâmetros a serem seguidos durante o processo negocial. Há preceitos que devem disciplinar a conduta das partes e os limites da negociação coletiva de trabalho.

As convenções coletivas permitem que empregados e empregadores conversem sobre as condições de trabalho, de forma bilateral o que pode ser uma forma de atenuar o choque social e reforçar a solidariedade do operariado. Além disso, pode ser um processo bem mais rápido e menos burocrático que o legislativo, uma vez que são as próprias partes que estabelecem, entre e para si mesmas, as regras que serão seguidas.

2.1.3. Princípios da Negociação Coletiva

O processo de negociação coletiva é regido por princípios cuja observância é fundamental para que seu resultado seja dotado de legalidade. São estes os preceitos capazes de tutelar a conduta dos agentes coletivos durante o processo de entendimento, bem como a forma como este processo deve transcorrer.

Por este motivo, o escopo deste nosso trabalho não nos permite debruçar sobre os limites do conteúdo pactuado pelas partes, embora tal tema seja de extrema importância e de indubitável atualidade na discussão jus filosófica moderna.

Abaixo listaremos, portanto, os princípios regentes da negociação coletiva de trabalho em seu aspecto “formal”, por assim dizer, citados pela doutrina trabalhista mais autorizada.

2.1.4. Princípio da Autonomia Coletiva

Este é o primeiro princípio da negociação coletiva. Refere-se à autonomia, derivação do princípio da liberdade sindical, indicado internacionalmente pelas Convenções 87 e 98 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e acatado por nosso ordenamento jurídico através do artigo 8º da Constituição Federal de 1988.

Por este princípio, entende-se que as associações profissionais são livres para negociar com o empregador ou seu respectivo sindicato as condições de trabalho aplicáveis à categoria que representam. Cada coletividade organizada é livre para determinar para si própria, o que é melhor e o que é pior, Não há interferência de terceiros ou do Poder Público.

São os negociadores que, autonomamente escolhem o momento mais propício para iniciar as tratativas com a contraparte. Os trabalhadores não são considerados em sua individualidade, mas como um ser uno, representado pelo sindicato ou associação, que é seu porta voz.

Este princípio não é absoluto. Ele encerra um *standard* de comportamento cuja incidência será maior ou menor conforme seja necessário compatibilizá-lo com outros princípios e com a ordem pública.

Ele deve ser usado de forma a não ferir a outros direitos e garantias fundamentais. Caso sua utilização se dê em desconformidade com os preceitos de boa-fé o Poder Público deve intervir na atividade sindical, tendo como norte legitimador a preservação do Estado Democrático de Direito.

2.1.5 Princípio da Inescusabilidade Negocial

O segundo princípio é da inescusabilidade negocial, previsto no art. 616 da CLT, Ele prevê que nenhuma parte - um sindicato ou uma empresa – não pode se recusar a buscar o entendimento, uma vez provocado a fazê-lo.

Espera-se que, numa negociação a atuação seja pautada pela colaboração e respeito recíprocos, consubstanciada na resposta afirmativa ao convite de dialogar.

O poder público deve intervir onde e quando a ação sindical ou das empresas redundem em prejuízo dos interesses gerais, que lhe incumbe tutelar institucionalmente.

Quando a parte senta-se à mesa e inicia as tratativas, está cumprido este dever de negociar. Ainda que limite-se a manifestar o rechaço à pretensão da outra. Faz-se necessário que haja uma justificativa plausível e um embasamento convincente sob o ponto de vista jurídico para a negativa, sob pena de estar agindo com abuso de direito, em afronta ao artigo 187 do Código Civil Brasileiro.

A parte patronal que não negocia quando provocada estará sujeita a suportar greves legítimas, sem prejuízo da composição por eventuais danos, de ordem material ou não, sofridos tanto pelo sindicato prejudicado como por seus representados.

Caso a recusa se dê por parte de um sindicato profissional a empresa deve procurar as associações de grau superior para assumirem a frente do processo de entendimento (art. 617, §1º, CLT).

O sindicato profissional que violar o princípio da inescusabilidade está sujeito a arcar com a compensação pelos danos patrimoniais sofridos pelo(s) empregador(es) em decorrência de sua inércia, sem prejuízo de poder ser condenado a compulsoriamente convocar a assembléia perante os empregados interessados, colocando em pauta o objeto da negociação pretendido pelo empresariado.

2.1.6 Princípio da Obrigatoriedade da Atuação Sindical

O terceiro princípio é da obrigatoriedade da atuação sindical.

Para que uma negociação possa ser considerada apta a produzir efeitos vinculantes coletivamente é fundamental que ela conte com a participação do sindicato, como indica o artigo 8º da Constituição Federal.

Atualmente se prevê a possibilidade de os acordos coletivos de trabalho serem firmados diretamente com a empresa interessada, sem a participação do sindicato representativo dos interesses patronais. Entende-se que princípio da participação sindical obrigatória é uma garantia dos trabalhadores e não do patronato.

Há a possibilidade de os empregados assumirem a frente das negociações de acordos coletivos de trabalho quando o sindicato representativo e as entidades de grau superior não o fazem.

Entretanto, o dispositivo em questão não exclui a participação do sindicato do processo de entendimento, já que exige expressamente que ele, assim como as entidades de grau superior, sejam chamados ao diálogo antes de a discussão se dar diretamente com os trabalhadores.

A recusa em negociar por parte do sindicato, da federação e da confederação, sem consulta prévia aos trabalhadores interessados através da assembleia representativa além do abuso de direito, a violação ao princípio da inescusabilidade negocial.

Acreditamos ser necessária a defesa dos princípios de liberdade e de autonomia sindical frente ao Estado e o princípio da relação com a base, vitais para o fortalecimento da ação sindical. Sindicato e estado precisam saber o que pensa o trabalhador.

Considerando que vivemos um momento de ascensão econômica globalizada, é essencial que o movimento sindical possa atuar, positivamente, na atualidade e deixe de ver o processo global, apenas, como explorador.

O sindicato deve ser utilizado como um instrumento para o aprofundamento democrático, exigir a ocorrência de negociações entre os interlocutores sociais, assumindo o seu papel nas negociações coletivas, uma vez que estas não ocorrem sem a sua participação.

Acreditamos que através da negociação coletiva seja possível alcançar o bem estar dos trabalhadores, de acordo com suas necessidades e a realidade sócio-econômica em que se inserem.

2.1.7 Negociação Coletiva e Serviço Público

A negociação coletiva é tema de suma importância ao trabalhador tanto na esfera pública, quanto na privada. Nos deteremos neste tópico a entender como se dá esse processo de negociação coletiva de trabalho, na esfera pública.

No setor público existem setores chamados de atuação essencial e, portanto, causador de muita controvérsia quando se trata de negociação e direito à sindicalização e à greve. A Convenção 151 da OIT, que trata da proteção do direito de sindicalização e dos procedimentos sobre condições de emprego no serviço público, inclui-se entre os direitos fundamentais da pessoa humana, como o direito de organização, de petição, de trabalho decente e de remuneração digna, a todos os trabalhadores.

Igualmente, a Declaração Universal dos Direitos Humanos prevê o direito de organizar sindicatos e neles ingressar para proteção de seus interesses.

A implantação das negociações coletivas no serviço público é recente no Brasil, iniciou-se no final da década de 70, empregando regras do Direito do Trabalho. Com a promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, em 1988, passou a ter como pressuposto o cumprimento dos cinco princípios da administração pública federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Em 1989 foi criado o Sistema Permanente de Negociação Coletiva de Trabalho do Instituto de Assistência Médica ao Servidor Público do Estado de São Paulo (Iamspe). Outros projetos foram implantados com o objetivo de elaborar proposta de institucionalização da negociação coletiva no serviço público, como o Sistema de Negociação Permanente da Prefeitura Municipal de São Paulo (Sinp/SP), celebrado em 2002 e o Sistema de Negociação Permanente da Administração Pública Federal (Sinpfederal), em 2003. Os debates integram o sistema de negociação e soluções de conflito no âmbito da Administração Pública e abrange temas como a liberação para mandato classista, a regulamentação do direito de greve do funcionalismo, a ratificação da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), e todos os temas conjunturais vinculados ao servidor público.

Tais iniciativas tinham a finalidade de aplicar uma metodologia participativa de tratamento de conflitos e encaminhamento de demandas administrativas pertinentes às relações funcionais e de trabalho, por meio da instituição de um conjunto articulado de postulados, princípios e regras destinados a estimular o compromisso e promover a interlocução organizada e institucional entre o governo e as entidades de classe.

O governo federal publica o Regimento Institucional da Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP, que Implementa o Protocolo Institucional da Mesa Nacional de Negociação Permanente – MNNP, celebrado entre a Administração Pública Federal e as Entidades Sindicais dos Servidores Públicos Federais Civis . O regimento estabelece

O presente Regimento Institucional cuida da constituição da Mesa Nacional de Negociação Permanente - MNNP, dos seus objetivos e finalidades, dos princípios constitucionais e preceitos democráticos sob os quais é regida, da sua estruturação funcional, das suas prerrogativas, do estímulo à instância negocial, do seu sistema decisório e das regras e procedimentos formais do processo negocial.(UNIÃO, 2010)

Tal sistema negociação proporciona tratamento permanente aos conflitos e às demandas decorrentes das relações funcionais e de trabalho no âmbito da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional e busca alcançar soluções negociadas para os interesses manifestados pelas partes.

2.2. NEGOCIAÇÃO COLETIVA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A negociação tem como princípio essencial melhorar as condições de vida dos trabalhadores, sejam eles do setor privado ou público. Portanto um bom acordo coletivo ou um mau acordo pode trazer conseqüências diretas na atuação da tarefa laboral.

No serviço público, quando essa atuação e empenho está sob a desmotivação as conseqüências podem ser terríveis para o segmento que necessita desse serviço.

As necessidades humanas estão ligadas diretamente à satisfação da pessoa e são fundamentais para o bom exercício da função. Segundo Maslow, em Moraes, p. 13, 2004, elas se agrupam em diferentes grupos:

1. Necessidades fisiológicas

São as necessidades mais básicas e físicas como água, comida, ar, sexo. Quando tais necessidades não são satisfeitas nos sentimos mal, com desconforto, irritação, medo, doentes. Tais sentimentos e emoções nos conduzem à ação na tentativa de diminuí-las ou aliviá-las rapidamente para estabelecer o nosso equilíbrio interno. Uma vez satisfeitas estas necessidades nós abandonamos estas preocupações e passamos a nos preocupar com outras coisas.

2. Necessidades de segurança

No mundo conturbado em que vivemos procuramos fugir dos perigos, buscamos por abrigo, segurança, proteção, estabilidade e continuidade. A busca da religião, de uma crença deve ser colocada neste nível da hierarquia.

3. Necessidades sociais

O ser humano tem a necessidade de ser amado, querido por outros, de ser aceito por outros. Precisamos nos sentir necessários a outras pessoas ou grupos de pessoas. Freqüentar grupos sociais como família, igreja, clube, trabalho faz com que tenhamos a sensação de pertencer a um grupo, ou a uma “tribo”. Política, religião e torcida são as tribos modernas.

4. Necessidades de estima

Há dois tipos de estima: a auto-estima e a hetero-estima. A auto-estima é derivada da proficiência e competência em ser a pessoa que se é, é gostar de si, é acreditar em si e dar valor a si próprio. Já a hetero-estima é o reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas.

5. Necessidade de auto-realização

O ser humano busca a sua realização como pessoa, a demonstração prática da realização permitida e alavancada pelo seu potencial único. O ser humano pode buscar conhecimento, experiências estéticas e metafísicas, ou mesmo a busca de Deus.

O estudo da motivação no trabalho é muito importante neste estudo pois as teorias da motivação demonstram que das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse de dirigentes.

Desta forma, podemos compreender como a motivação pode interferir na qualidade e rendimento do trabalho. Acreditamos que seja possível criar um ambiente no qual funcionários gostem de trabalhar e no qual as pessoas trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajuda a enriquecer a vida dos funcionários.

Este ambiente pode satisfazer tanto as necessidades do funcionário quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo.

A motivação enxerga o compromisso do indivíduo para o trabalho e seu local de trabalho do ponto de vista dos fatores externos a ele das necessidades individuais, gostos e preferências.

A motivação influencia na qualidade de vida das pessoas, fazendo com que elas sintam-se animadas, entusiasmadas, e isto faz as pessoas prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho.

Para Claret apud Moraes(2004),

motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. Por exemplo, uma situação de inflação elevada exerce forte pressão de insegurança e insatisfação no trabalhador. Há um consenso entre grande parte dos psiquiatras de que certos males, como hipertensão, enfarte e úlcera, não são problemas de fundo psíquico, mas de problemas econômicos, políticos e sociais. Uma pessoa motivada ou desmotivada é produto do somatório de uma gama de fatores (Claret, 1998,apud MORAES, p.10, 2004) .

A motivação funciona como recarregar uma bateria que está gasta e esta com certeza tem grande relação com a qualidade do nosso serviço. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficientes desafios e significado para o trabalho.

Em uma sociedade de produção em massa motivar as pessoas a trabalhar não constitui uma tarefa fácil, visto que muitas pessoas obtêm apenas pouca satisfação pessoal dos seus empregos e auferem pouco senso de realização e criatividade.

A motivação tem como fundamento estimular aos funcionários e integrantes de uma empresa. Ela é resultado de uma série de atitudes voltadas para a satisfação e bem estar do grupo, tomando por base as recompensas e benefícios oferecidos aos empregados, sejam monetárias ou não.

A palavra motivação tem origem no e está relacionada a movimento. Ela é algo que provoca um novo ânimo. É muito comum que a pessoa motivada comece a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas.

Nas organizações é utilizada buscando obter um maior rendimento dos profissionais que a compõem.

Quando a motivação acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores.

No ambiente de trabalho, a motivação pode ser despertada por fatores intrínsecos ao profissional, representados por reconhecimento, status, responsabilidade, oportunidade de reconhecimento, riqueza do trabalho, desafios.

Os trabalhadores podem se motivar para o trabalho quando o desempenho no seu cargo exige aplicação de diferentes habilidades pessoais. Se o trabalhador consegue se reconhecer no produto final de sua produção como criador e este produto causa impacto em outras pessoas, também há motivação.

Ter liberdade para tomar decisões e ser avaliado positivamente no desempenho de suas funções também são condições favoráveis ao aumento da auto estima e motivação dos profissionais.

Nas empresas as pessoas se unem para alcançar um objetivo comum, cada um com suas características e limitações buscam ampliar seus conhecimentos e cooperar entre si para o progresso da empresa, precisam alcançar simultaneamente os objetivos organizacionais e os seus objetivos pessoais para satisfazerem.

O processo de motivação está estreitamente voltado para o atendimento das necessidades primárias e mais básicas do indivíduo. A partir dessa visão, está evidenciado que o administrador precisa estar em plena sintonia com sua tarefa de ser o elo de construção de uma política motivacional interna, objetivando o alcance dos objetivos propostos pela empresa em seu rol de metas. . Entretanto, alguns indivíduos, com elevadas expectativas, podem sentir-se desmotivados devido às limitações nas organizações.

Para Fiorelli (2004, p. 130), o aumento indesejado de profissionais com esse perfil e desenvolve-se estagnação na capacidade criativa da organização. O autor sugere a associação da teoria da expectativa à hierarquia de necessidades de Maslow, descrita anteriormente; o individuo move-se em direção a níveis cada vez mais superiores de realização, contudo, estacionara no limite ditado por suas expectativas de sucesso.

É preciso, ainda, que se entenda que a motivação é uma força interior propulsora, de importância decisiva no desenvolvimento do ser humano.

Fatores externos também podem ser motivacionais. Neste sentido, as condições de trabalho, tais como ambiente aprazível, boas instalações, bom refeitório, preocupação com segurança, influem para tornar as pessoas mais produtivas. Um dos problemas básicos em qualquer organização é como induzir as pessoas a trabalhar.

No mundo contemporâneo não é uma tarefa fácil, é preciso fazer com que ele se sinta satisfeito em seu ambiente de trabalho. É preciso identificar as necessidades e anseios das pessoas, buscar o trabalho que mais atrai a pessoa, reconhecer o bom desempenho do funcionário, facilitar o desenvolvimento da pessoa, tornar o trabalho atraente, adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho.

Quando o ambiente de trabalho não é saudável é praticamente impossível manter a motivação de seus integrantes. No serviço público, infelizmente, esta é uma triste realidade. Muitos servidores se sentem desvalorizados e esquecidos pelos governantes e desprestigiados pelos usuários dos seus serviços.

Vários fatores internos e externos desmotivam os servidores públicos, em especial, a ausência de um plano de carreira bem definido. Baixos salários, acomodação, a sensação de que muitas decisões políticas superam as decisões técnicas, exemplos de corrupção também desmotivam os servidores. Falta de pessoal, convivência com servidores mais antigos desmotivados e a idéia popular de que o servidor público não gosta muito de trabalhar também acabam sendo fatores que o desmotivam.

Para que o servidor público possa sentir-se motivado é necessário que se melhore a imagem deste servidor, de que ele entenda é fundamental que cada servidor seja preparado para atender às expectativas da sociedade para a qual presta serviço, sendo valorizado por seus superiores e pela sociedade à qual atende. Para o servidor público eficiente, a sua motivação e satisfação estão relacionadas com a qualidade e agilidade com que o seu serviço é prestado.

Cabe ao administrador público motivar os trabalhadores para se possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos. Neste sentido deve provocar motivos satisfatórios para que os se trabalhe motivado.

3. PESQUISA DE CAMPO

3.1. MOTIVAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO – CAMPUS BAIXADA SANTISTA

3.1.1. Delineamento da Pesquisa

Esta investigação segue o modelo quantitativo de pesquisa de levantamento. O objetivo geral foi o de co-relacionar a motivação dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal de São Paulo – Campus Baixada Santista a Negociação Coletiva de Trabalho.

Nossas reflexões acerca do tema proposto, a motivação e a ligação desta com a qualidade da prestação de serviços no setor público, nos levou a optar pelo método de pesquisa-ação.

Desta forma buscamos a coleta de referencial teórico(Motivação e Qualidade) e coleta de dados, de maneira a possibilitar a seleção de informações capazes de contribuir para um diagnóstico, evidenciando, sobretudo, percepções e manifestações do público abordado.

A coleta de dados foi realizada por questionários, primeiro passo dado para sentir e avaliar as percepções de cada indivíduo pesquisado, tais informações foram fomentadas através estratégias desenvolvidas dentro da pesquisa-ação.

A utilização de questionários se deu, pois a partir deles pode-se interrogar diretamente um grupo de pessoas de forma direta. As vantagens de um levantamento desta natureza são atingir um grande número de pessoas, mesmo estando elas dispersas; menores gastos; rapidez e imediatismo na obtenção dos resultados, garantia do anonimato das respostas.

Para demarcar a problemática da pesquisa, foram respondidos e analisados vinte questionários entregues aos funcionários aos servidores de diferentes setores técnicos da universidade. Elemento fundamental na coleta de informações, o questionário foi utilizado no intuito de registrar as percepções dos

trabalhadores em questão, uma vez que parcela significativa dos envolvidos na construção/aplicação das suas práticas cotidianas.

A leitura e interpretação dos dados colhidos a partir do questionário, por possibilitar o acesso ao universo das experiências vividas, poderá complementar de forma rica a documentação escrita e as referências bibliográficas. Tal fonte busca ser um recurso valioso para a discussão da construção, aplicação, recepção, desenvolvimento das políticas para a negociação coletiva e motivação dos trabalhadores de diferentes setores.

Para esta pesquisa, utilizamos um questionário misto, com perguntas fechadas e abertas, permitindo assim uma melhor leitura das respostas e menos esforço dos entrevistados.

3.1.2 Aplicação do questionário

Foram entrevistados vinte servidores de diferentes setores da Universidade Federal de São Paulo – Campus Baixada Santista. Colhemos dados como gênero, cargo/função na carreira, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço público, nível de conhecimento em relação ao funcionamento do local de trabalho, relação entre qualificação profissional e qualidade de serviços prestados, forma de distribuição dos serviços pelo setor de recursos humanos, motivação como ferramenta de negociação entre servidores e governo.

Perguntas relacionadas à elaboração, planejamento e implementação de incentivos motivacionais e de como estes poderiam contribuir para as adequações e entendimentos existentes entre funcionários e empregadores também fizeram parte de nossos questionamentos.

3.1.3 Análise dos dados

Foram entrevistados 20 profissionais, divididos em grupos com o mesmo número de homens e mulheres.



Gráfico 1: entrevistados por gênero

Quanto aos cargos que exercem, foram entrevistados administradores, assistentes administrativos, nutricionistas, secretários, técnicos em assuntos educacionais e técnicos em tecnologia da informação, por amostragem. Veja o gráfico:

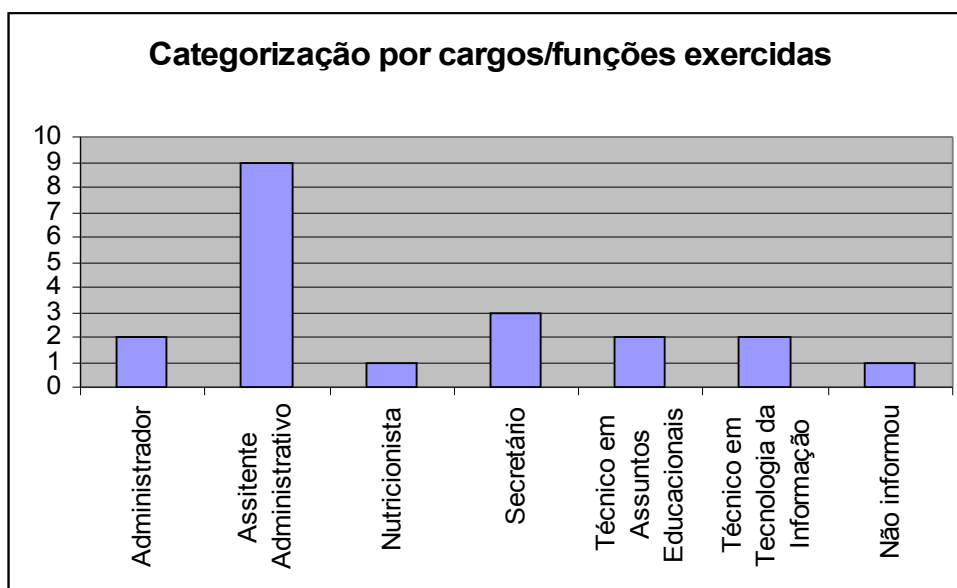


Gráfico 2: Cargos e funções

Em relação à faixa etária, grande parte dos entrevistados é jovem e recém chegada ao serviço público. Dez entrevistados têm entre 20 e 30 anos, enquanto apenas dois tem mais de cinquenta.

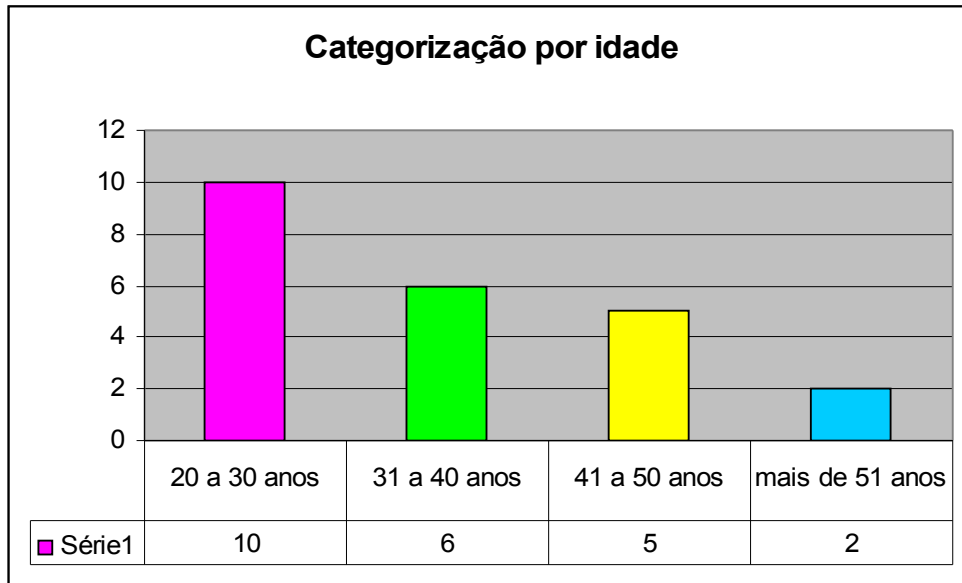


Gráfico 3: Faixa etária

Grande parte do grupo tem formação em nível superior, alcançando 18,90% dos entrevistados, 5% destes, um entrevistado, freqüenta o nível superior e apenas um freqüenta o ensino médio.

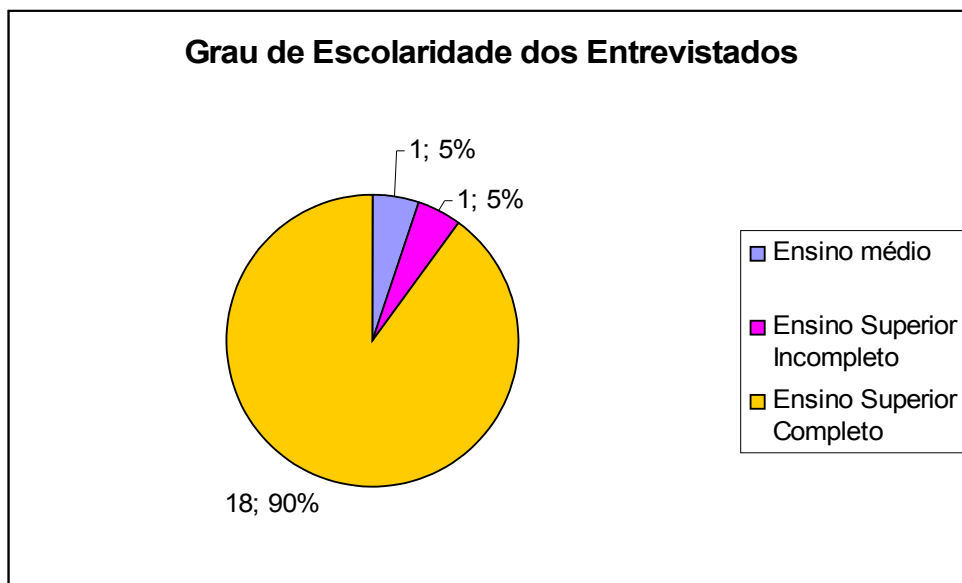


Gráfico 4: Escolaridade

Quanto ao tempo no serviço público, nenhum entrevistado presta serviços entre sete e dezenove anos. Notamos que a maioria dos funcionários está no serviço há menos de seis anos, 45% na faixa se 1 a 3 anos e o mesmo número para a faixa de quatro a seis anos de trabalho. Apenas 10% dos entrevistados encontra-se na categoria a mais de vinte anos.

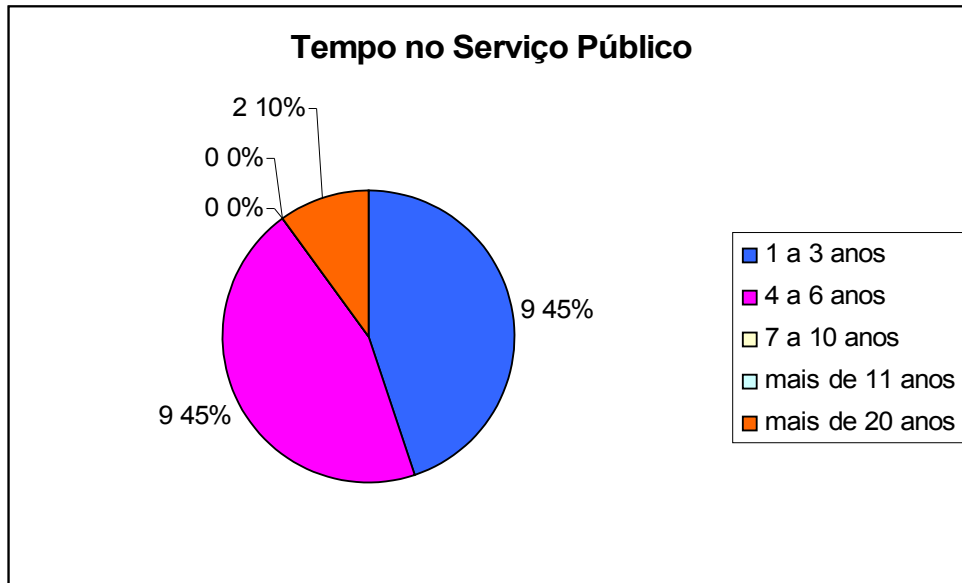


Gráfico 5: Tempo de serviço

Quando perguntados em como avaliam o seu conhecimento em relação ao funcionamento da universidade na baixada santista, numa escala de notas de 0 a 10, pudemos perceber o grau de exigência pessoal nas respostas. A leitura do gráfico nos mostra que apenas quatro entrevistados deram notas acima de oito para o seu grau de conhecimento.

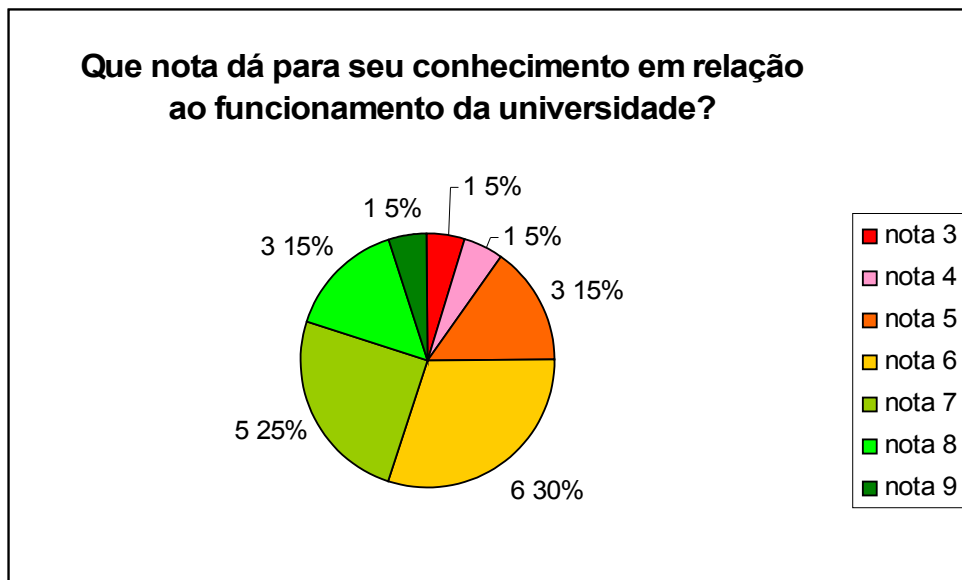


Gráfico 6: Conhecimento em relação à organização

A maior parte dos entrevistados declarou concordar que a qualificação dos servidores atende às necessidades dos serviços prestados. Entretanto,

mostraram-se preocupados. Em seus comentários abertos surgiram argumentações como a falta de capacitação para a área/função específica; ser necessária a atualização e aprendizagem de novos conhecimentos.

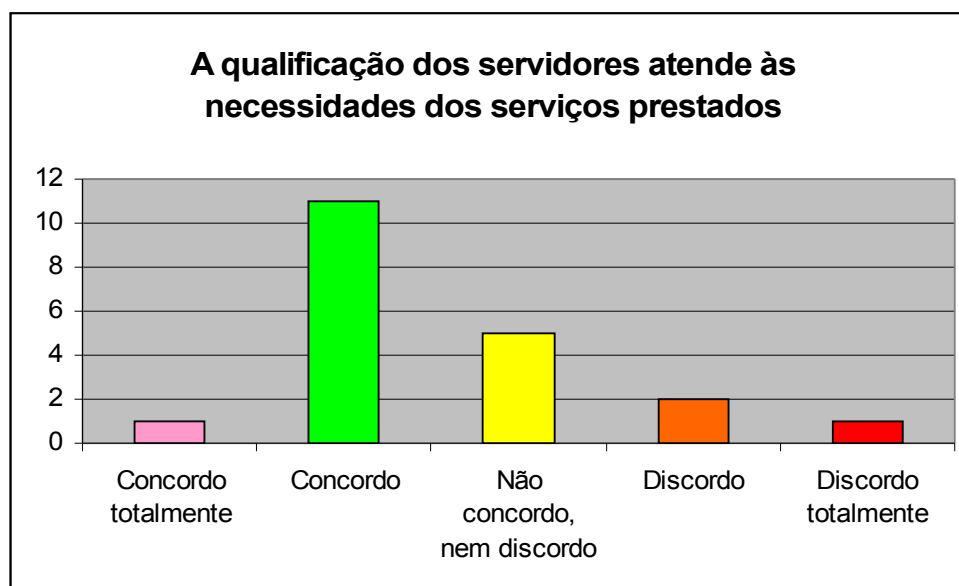


Gráfico 7: Qualificação e necessidade ao atendimento

Relatos também indicaram que o concurso público se concretiza como um filtro aos que ingressam na função, entretanto, não há um programa de incentivo específico às carreiras. Demandas como a flexibilização de horários para a realização de cursos de aperfeiçoamento também foram apresentadas pelos entrevistados.

Já em relação à forma de distribuição dos serviços pelo setor de recursos humanos parece não interferir muito com o conhecimento que os servidores têm em relação aos serviços prestados.

Cerca de 40% dos entrevistados declararam não concordar, nem discordar desta assertiva e 50% do grupo acredita que a distribuição dos serviços não contribui para o conhecimento dos serviços prestados.

Quanto à utilização da motivação como ferramenta de negociação entre servidores e governo, 100% dos entrevistados declararam que ela pode ser feita. Declararam, ainda, que é necessário que se dê condições plenas de desenvolver o trabalho, além da compensação financeira.

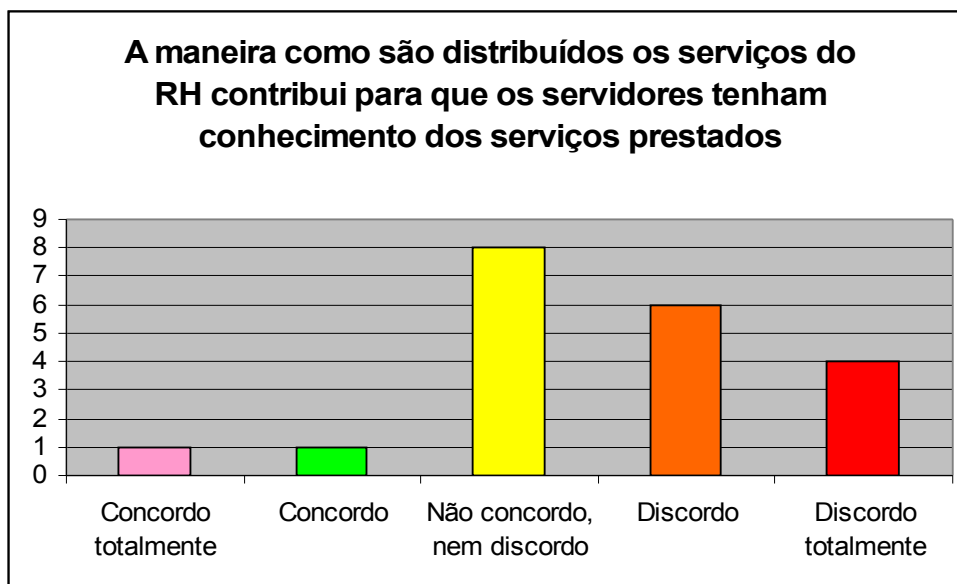


Gráfico 8: relação distribuição dos setores/conhecimento dos serviços prestados

Ainda em relação à motivação, os entrevistados declararam que:

A motivação incentiva o engajamento dos servidores nas reivindicações da categoria.

A motivação está relacionada ao desempenho das funções.

É importante que o servidor trabalhe motivado.

Servidor motivado empenha-se mais e produz mais e com qualidade

Os servidores motivados tendem a aceitar melhor as negociações com o governo

Uma vez motivados, os servidores podem produzir mais e com maior qualidade.

A motivação é o que move o ser humano, seja por dinheiro ou, simplesmente, reconhecimento de algo bem feito.

Trata-se de uma via de mão dupla.

Boas condições de trabalho não se baseiam exclusivamente em remuneração.

Motivação gera resultados.

O servidor motivado está mais aberto a negociação.

Motivação cria produtividade e articulação.

Reconhecimento e incentivo motivam o funcionário.

Já em relação às dificuldades para a implantação de incentivos motivacionais, 21% declarou não existirem dificuldades significativas, enquanto

5% acreditam que estas podem ser superadas. Já 74% não soube ou preferiu não responder.

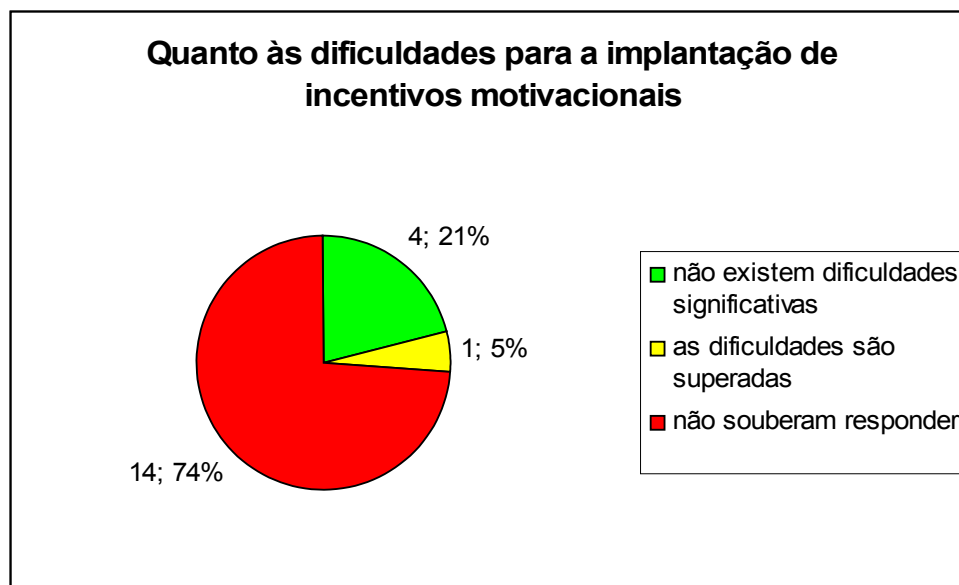


Gráfico 9: Dificuldades para implantação de incentivos motivacionais

Na pergunta aberta em relação às dificuldades, declararam que há falta de comunicação e de entendimento dentro da instituição. Falta de políticas de motivação, falta de vontade, também foram citados. Outros problemas encontrados foram a inabilidade de proposição, falta de planejamento estratégico, reconhecimento e assistência ao servidor, visando a eficiência dos serviços prestados e o bem estar dos trabalhadores.

A centralização das ações do RH no Campus de São Paulo, a padronização de algumas condições que não atendem às especificidades do Campus Baixada Santista, falta de verbas destinadas à motivação, também foram citados como dificuldades inerentes à motivação.

Infra-estrutura, gestão, transparência nas normas legais e internas, além das políticas públicas federais ainda foram citados como problemas ou dificuldades ligadas à implantação de incentivos motivacionais.

Quando perguntados sobre quais seriam as vantagens para elaboração e implantação destes incentivos, declararam que para isso, seria preciso haver cumplicidade entre todos os segmentos da instituição.

Os servidores acreditam que a implantação destes incentivos geraria o aumento dos salários, o que levaria à melhora da motivação e rendimento.

Também obtivemos declarações como “funcionários mais produtivos, prestariam serviços de melhor qualidade, com conseqüente satisfação dos usuários”.

Outras vantagens são o “funcionário mais disposto e motivado por ter sido valorizado, com maior qualidade de vida, sentindo-se pertencente ao grupo, sendo pro ativo e tendo maior comprometimento com a instituição”.

Em relação à motivação, um dos trabalhadores declarou “a motivação move o ser humano. As pessoas motivadas trabalham melhor, comunicam-se melhor, rendem mais. Assim, num ambiente mais agradável de trabalho, evita-se doenças como o estresse. A motivação é uma força extra que nos incentiva a buscar inovações para a universidade.”

Melhoria na qualidade de vida do trabalhador e aumento na excelência da universidade, das condições de trabalho e serviços prestados, além da melhora nas relações interpessoais, ainda foram relacionados como vantagens da implantação de incentivos.

Sérgio Pinto Rodrigues (2005: 799) assim define: “A negociação coletiva é uma forma de ajuste de interesses entre as partes, que acertam os diferentes entendimentos existentes, visando encontrar uma solução capaz de compor suas posições.”

Quando solicitados a responder como a negociação coletiva pode contribuir para a adequação destes incentivos motivacionais, os entrevistados declararam que é preciso analisar em que situação o funcionário pode desenvolver o seu potencial. Ainda declararam que a negociação coletiva pode ser uma excelente ferramenta pois contribui de forma que os interesses do grupo e não os individuais sejam privilegiados.

A negociação coletiva mostra que tanto empregador quanto empregado podem discutir em harmonia sobre as questões relacionadas aos incentivos motivacionais, gerando o comum entendimento e estabelecimento de direitos, deveres e oportunidades, entendendo e estendendo a participação no processo de negociação.

Os entrevistados sugerem que o servidor insatisfeito ou que não vê suas necessidades básicas atendidas, tende a ver a instituição como “carrasco” de sua vida e não tem motivação para o trabalho. Para muitos a negociação seria a oportunidade dos servidores mostrarem aos gestores quais são as deficiências que comprometem a qualidade do serviço prestado, apontando possíveis melhorias.

Também nos parece evidente que os funcionários acreditam na necessidade de haver um consenso entre as partes. Alguns acreditam que o próprio processo de negociação coletiva já é um incentivo motivacional, uma vez que reconhece a importância de suas opiniões e, é por meio dela que se pode acordar o planejamento de recursos, seminários, capacitações em serviço, opções de lazer e tudo o que se fizer necessário para aumentar a motivação.

Os trabalhadores também indicaram que por meio do diálogo é possível buscar soluções pacíficas que produzam efeitos aos interesses do cidadão. Suas declarações fazem referência à organização dos servidores, que demonstram a vontade coletiva, por fim, pensam que a negociação coletiva é um instrumento de incentivo, normatização, consulta e estudo das demandas dos servidores.

Três questões aparecem de forma marcante, quando da análise dos dados tabulados, em relação à temática, qual seja: A negociação coletiva e motivação.

A modernidade nos trás grandes e novos desafios. Um deles é a necessidade de construção de políticas públicas capazes de atender as demandas sociais e sobretudo a eficácia no atendimento público, que seja capaz de comportar e acomodar os diversos interesses que esse atendimento exige: o público e os responsáveis por esse atendimento, os servidores.

Nesse sentido os modelos de gestão e administrações centralizados, oriundos do período absolutista não cabem mais nos dias atuais. Assim, os modelos de atuação centralizadores e silenciosos de uma única via não têm mais espaço nas intrincadas e multifacetadas articulações entre o serviço prestado, o público alvo desse serviço e os funcionários, protagonistas na ponta, dessa grande teia de articulação entre a sociedade e as estruturas estatais de prestação de serviço.

Desta forma, acreditamos ser necessário um novo olhar para a realidade e a criação, de forma articulada e democrática, de mecanismos capazes de propor e estabelecer uma forma descentralizada em toda organização e aplicação da práxis, dentro do ambiente de trabalho, propondo-se a autonomia de atitudes e decisão em função do momento e da necessidade real no dia a dia do processo formal de trabalho.

Na mesma linha consideramos de fundamental importância que sejam, efetivamente, construídos canais de comunicação individuais e coletivos para que haja um maior e melhor relacionamento entre todos os envolvidos no processo.

A comunicação bem articulada tem como resultado um melhor rendimento do servidor no exercício da função, como também melhores resultados para a empresa, dentro de seu planejamento e metas a serem cumpridas, entre comandados, gestores e administradores.

As novas tecnologias, nessa linha, precisam ser utilizadas de forma a se estabelecer numa relação permanente de troca de ideias e, sobretudo, de informações capazes de trazer satisfação de ambas as partes. Isso efetivamente produz, não só um clima de transparência nas relações interpessoais no trabalho como, principalmente, um clima de satisfação e comprometimento de todos na efetiva execução das tarefas.

A partir do epígráfico acima podemos ainda afirmar que um modelo de gestão descentralizada e de comunicação permanente entre os participantes acaba gerando outra necessidade básica para o propósito da motivação e negociação coletiva, que é a construção de um ambiente de trabalho adequado ao exercício da função.

Nele podem ser inclusive, usados os princípios da ergonomia na regulação e ambientação das estruturas e aparelhos usados pelos trabalhadores na sua prática diária nos setores de serviço. Além do explicitado, o feedback se faz importantíssimo entre chefia e trabalhador no que diz respeito à produção de mecanismos legais que possam melhorar as condições de vida e de trabalho, como também na melhoria do atendimento ao público alvo, destino final do atendimento público direto ou indireto.

4. CONCLUSÃO

Com base no que esta pesquisa apresenta, podemos concluir de forma precisa, mas não final, que os novos valores nas relações entre capital e trabalho impõem as duas partes a uma relação efetivamente mais democrática e reveladora das novas estruturas da sociedade contemporânea, onde a imposição e unilateralidades das decisões já não tem mais espaço cabível, principalmente no setor público de prestação de serviço ao cidadão.

A interferência e tutela estatal já é um processo em rápida dissolução visto que todas as demandas e vicissitudes da abrangência do trabalho de serviço ao público tem novas e modernas relações com o consumidor final, que hoje não pode ser mais tratado como simples peça dessa engrenagem, mas sim com um ser dotado de direitos e garantias individuais e coletivas.

Essa nova realidade sócio-política e cultural da contemporaneidade, de forma efetiva, leva os interlocutores sociais à solução conjunta dos problemas que lhes afligem e os coloca em compêndio, pois na outra ponta estão os usuários com toda sua plêiade de cidadãos dotados de direitos. A mesa de negociação passa ser instrumento preponderante nessa estrutura de interesses difusos, tanto do ponto de vista individual como coletivo.

Dito isso podemos ter bem claro que a negociação coletiva e motivação passam a andar, nessa nova realidade social, par e passo, sem as antigas formas de rigidez e de imposição para resolução de problemas, onde o Estado, via de regra, dava a última palavra e solução.

Nessa linha, a negociação coletiva além de trazer toda uma discussão coletiva que pode, sem sombra de dúvida, produzir muitos elementos fundamentais para o bom andamento do trabalho e sua relação funcional, qual seja, a motivação dos partícipes para o bom desempenho da função e a geração de um atendimento de qualidade ao consumidor.

A negociação pode, também, introduzir a entidade sindical com mediadora e agente que possa cobrar e garantir a aplicação das conquistas previamente acertadas. Assim uma verdadeira e legítima negociação, com igualdade entre as partes envolvidas, pode transformar o fato gerador da negociação em processo de motivação e bom desempenho da função.

Por fim cabe salientar que diante do exposto está bem evidente que o passo para a eficácia do serviço público deve abranger a prestação de um serviço

ágil, eficiente e adequado ao cidadão/usuário, realizado por servidores motivados e com orgulho de sua profissão que a exerçam com dignidade e principalmente com o reconhecimento da sociedade.

Logo, essa nova concepção de trabalho pública passa pela canalização de investimentos que podem ser extremamente relevantes na estrutura dos ambientes de trabalho, com base em estudo ergonômico em relação aos aparelhos usados pelos servidores e, principalmente na efetivação de salários que possam trazer dignidade e tranqüilidade para que o trabalho efetivamente se realize com padrões de excelência que o público merece e que faça jus ao servidor em pleno exercício de suas funções.

5. Referências

BONEZZI, C. A. P; OLIVEIRA, L. L. **A Nova Administração Pública: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Formulação e Gestão de Políticas Públicas da U.E.L. – Universidade Estadual de Londrina. Londrina, PR 2008. em: www.repositorio.seap.pr.gov.br/.../administracao.../a_nova_administracao_publica.pdf > acesso em 16 ago 2010

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). 1943. em:< <http://www.soleis.com.br/ebooks/0-TRABALHISTA.htm>> acesso em 13 set 2010

BRASIL. **Constituição Federal**. 05 de Outubro de 1988. 1. Ed. Curitiba: Editora Juruá, 1999

CONGRESSO NACIONAL. **Convenção 154 da Organização Internacional do Trabalho (OIT)**, 1981. em:<<http://www.institutoamp.com.br/oit154.htm>>acesso em 15 set 2010

em:<http://www.servidor.gov.br/mnnp/arq_down/reg_inst_mnnp.pdf> acesso em 13 ago 2010

IORELLI, J. O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

GÓIS, L. M. F. **Princípios da Negociação Coletiva de Trabalho**. Rio de Janeiro, 2010.

em:<http://www.calvo.pro.br/artigos/luiz_marcelo_figueiras_gois/luiz_marcelo_principios_negociacao.pdf> acesso em 25 jul 2010

Lima, O. A. C. **Negociação Coletiva: Um Caminho para Flexibilização**. Franca, 2010. em:<<http://globalization.sites.uol.com.br/negociao.htm>> acesso em 05 out 2010

MORAES, S. A. **Motivação E Liderança**. Monografia apresentada para a conclusão do curso “MBA em Gestão de Recursos Humanos IV. Bagé – RS. 2004

Rodrigues, S. P. in Negociação Coletiva 1. Apresentação de slides.

Em:< [http://www.barral.com.br/NEGOCIA%C3%87%C3%83O%20COLETIVA.ppt#256,1,NEGOCIAÇÃO COLETIVA 1](http://www.barral.com.br/NEGOCIA%C3%87%C3%83O%20COLETIVA.ppt#256,1,NEGOCIAÇÃO%20COLETIVA%201) > acesso em 16 out 2010-10-29

UNIÃO. **Regimento Institucional da Mesa Nacional de Negociação Permanente**. Brasília, 2003.

UNIFESP. Histórico da Instituição na Baixada Santista. 2010. em:< <http://www.baixadasantista.unifesp.br/>> acesso em 14 jul 2010

6. Anexos

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) participante,

Sou aluno (a) do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), sob a orientação do Professor (a) XXXXXXXX, cujo objetivo é XXXXX.

A sua participação envolve uma entrevista ou preenchimento de um questionário, envolve também o consentimento de observar seu ambiente de trabalho XXXX (se for o caso). Essa participação neste estudo é voluntária.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-la. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o provável benefício que lhe advirá por ter tomado parte nesta pesquisa é a consciência de ter contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para produção de conhecimento científico. Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para xxxxxx. (telefone do cursista). Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Contatos com a coordenação do Curso (51) 33083725.

Atenciosamente,

__Cursista_____

Assinatura

Local e data

Consinto em participar deste estudo

__entrevistado_____

Assinatura

Local e data

QUESTIONÁRIO

Prezado (a) participante,

Este questionário faz parte da pesquisa para o Trabalho de Conclusão do Curso (TCC), do Curso de Especialização em Negociação Coletiva, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), cujo objetivo é co-relacionar a motivação dos Servidores Técnicos Administrativos da Universidade Federal de São Paulo – Campus Baixada Santista e a Negociação Coletiva de Trabalho.

Sua participação em muito contribuirá na construção do conhecimento. As informações aqui prestadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, NÃO haverá divulgação dos dados de identificação do (a) participante.

1 – Dados do (a) participante:

a) gênero:

Masculino Feminino

b) cargo na Carreira do (a) participante:

Administrador Assistente Administrativo Psicólogo Analista de Sistemas
 Secretário(a) Técnicos em Assuntos Educacionais Assistente Social
 Outros Especifique _____

c) faixa etária:

20 a 30 anos 31 a 40 anos 41 a 50 anos mais de 51 anos

d) escolaridade:

ensino médio ensino superior incompleto ensino superior completo

e) tempo de serviço público:

1 a 3 anos 4 a 6 anos 7 a 10 anos mais de 11 anos mais de 20 anos

2 – De zero a dez, como você avalia seu nível de conhecimento sobre o funcionamento da Universidade Federal de São Paulo – Campus Baixada Santista

Nota: _____

4 – Em sua opinião, a qualificação dos servidores lotados nos setores do Campus Baixada Santista atende às necessidades dos serviços prestados?

Concordo totalmente

Concordo

Não concordo nem discordo

Discordo

Discordo totalmente

Comente: _____

5 – A maneira como estão distribuídos os serviços dos Recursos Humanos, contribui para que os servidores lotados nesse setor tenham conhecimento dos serviços prestados.

Concordo totalmente

- () Concordo
- () Não concordo nem discordo
- () Discordo
- () Discordo totalmente

6 – Você concorda que a motivação pode ser usada como ferramenta de negociação entre os servidores e Governo?

- () Sim () Não

Por quê? _____

7 – Quais seriam as dificuldades para elaboração e implantação de incentivos motivacionais?

- () Não existe dificuldades significativas
- () As dificuldades são superadas

As dificuldades são: _____

8 – Quais seriam as vantagens para elaboração e implantação desses incentivos?

R. _____

9 – “A negociação coletiva é uma forma de ajuste de interesses entre as partes, que acertam os diferentes entendimentos existentes, visando encontrar uma solução capaz de compor suas posições.” Sérgio Pinto Rodrigues (2005: 799).

Como a Negociação Coletiva pode contribuir para adequação desses incentivos motivacionais?

R. _____

Atenciosamente,

_____, Santos, 18/10/2010.

Alessandra Dias

Local e data

Assinatura/ nome

Local e data