

A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO UM INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS: PROPOSIÇÕES PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO

Donatil Alves Martins Ribeiro

**Economista – Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Especialista em Docência no Ensino Superior**

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar proposições à Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM visando à inserção das técnicas da Negociação e da Negociação Coletiva como instrumento de gestão de pessoas. O caminho percorrido foi a identificação dos principais tipos de conflitos presentes nas relações de trabalho na UFTM, a análise dos atuais procedimentos gerenciais praticados e a relação destas práticas com as estratégias usualmente empregadas pela Negociação Coletiva. Buscou-se primeiramente bibliografia sobre gestão de pessoas, conflitos e estresse no ambiente laboral, negociação em gênero e negociação coletiva no serviço público. O interesse pelo estudo do estresse no trabalho tem crescido; conforme pesquisadores, conflito e estresse ocasionam prejuízos ao desempenho global do indivíduo e conseqüentemente às organizações. O Departamento de Recursos Humanos da Instituição forneceu dados a respeito do assunto e servidores lotados naquele Departamento responderam questionário específico, cujos resultados evidenciaram situações de conflito. A Negociação Coletiva, como forma de sustentação para o diálogo, se transforma em estilo de gerenciamento que permite o controle das relações complexas e conflituosas em uma organização, tornando-se assim um valioso instrumento de gestão de pessoas.

Palavras-Chave: Negociação Coletiva, Gestão de Pessoas, Administração Pública.

A NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS: PROPOSIÇÕES PARA A UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO

INTRODUÇÃO

A partir do momento em que o homem passou a se organizar e se agrupar para satisfazer as próprias necessidades, surgiram situações de conflito de interesses nos ambientes laborais. Algumas delas podem acarretar prejuízos morais, intelectuais ou materiais, e, não raro, o conjunto deles. Portanto, a presença dos conflitos nas organizações é uma realidade, desde o seu surgimento, caracterizando-se como um evento social complexo.

Recorrendo aos conceitos existentes apresentar-se-á primeiramente o que vem a ser conflito. Conforme vários autores, como Gardner (1994), Moscovici (2000), Dubrin (2003), e Robbins (2005), a definição de conflito é basicamente divergência de opiniões e de interesses ou incapacidade de administrar crises e/ou mudanças.

Sabe-se que no dia a dia de gerentes e subordinados, as relações não são estritamente profissionais e que eles chegam a travar grandes batalhas em momentos como a avaliação de desempenho, agendamento de férias, elaboração de escalas de plantões, mudança de setor, entre outros. A falta de habilidade para conciliar os interesses da administração e dos administrados parece ser um entrave à solução desses conflitos.

Outros obstáculos podem ser apontados: a inflexibilidade, posturas políticas radicais e a falta de profissionalismo, de comprometimento e de ética. Situações que geram desacordos e que terão fim apenas quando ambas as partes forem educadas para a democratização das relações de trabalho. A capacitação para a negociação pode ser uma opção para o desenvolvimento de habilidades que irão minimizar os conflitos trabalhistas.

Importante lembrar que, desde os primeiros movimentos operários no Brasil, iniciados ainda na época de Getúlio Vargas, os conflitos trabalhistas estão presentes

no cotidiano das organizações e que talvez tenha contribuído para isto o fato de que, durante quatro séculos, a economia brasileira foi sustentada pelo trabalho escravo, sucedida pelo subemprego, e que ainda não existe uma educação voltada para as práticas democráticas das relações laborais.

Na Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Instituição de Ensino Público Federal, várias situações semelhantes foram vivenciadas pelos servidores.

Fundada no ano de 1953 e transformada em Universidade em 2005, a UFTM, conforme Estatuto constante em seu sitio oficial, tem como missão:

atuar na geração, difusão, promoção de conhecimento e na formação de profissionais conscientes e comprometidos com o desenvolvimento sócio-econômico, cultural e tecnológico, proporcionando a melhoria da qualidade de vida da população (UFTM, 2010).

A Instituição conta atualmente com 1.880 servidores e está em plena fase de transformação. Tal fase é propícia para reflexões sobre mudar o estilo de gerenciamento, bem como adotar posturas mais flexíveis no ambiente de trabalho.

Por meio dos registros que comprovam estes eventos e da participação dos servidores do Departamento de Recursos Humanos, a presente pesquisa tem o intuito de observar se esses conflitos têm acontecido, prejudicando o desenvolvimento das atividades inerentes à missão institucional.

A Negociação Coletiva, como forma de sustentação para o diálogo, se transforma em estilo de gerenciamento que permite o controle das relações complexas e conflituosas em uma organização, o que pode torná-la um valioso instrumento de gestão de pessoas.

Tendo em vista o acima exposto, este trabalho visa responder a seguinte questão: ***Como a Negociação Coletiva pode contribuir para minimizar os conflitos entre os servidores da Universidade Federal do Triângulo Mineiro?***

A partir desta interrogação pretende-se identificar de que maneira a Negociação Coletiva poderá ser utilizada como instrumento de gestão de pessoas, com o intuito de minimizar os conflitos existentes na Universidade Federal do Triângulo Mineiro.

Para que seja atingido tal objetivo serão desenvolvidas as seguintes ações:

– Identificar os principais tipos e em quais áreas os conflitos são mais presentes nas relações de trabalho;

- Analisar os atuais procedimentos gerenciais praticados;
- Relacionar as vigentes práticas gerenciais com as estratégias empregadas pela Negociação Coletiva.

Atualmente, os conflitos gerados no ambiente de trabalho são pesquisados pelos administradores, pois, caso não sejam solucionados, podem causar transtornos desagradáveis e gerar prejuízos à organização.

A negociação coletiva, como forma de solucionar conflitos, considera válido qualquer processo que envolva tentativas de acordos entre gestores e subordinados. A habilidade e a competência para a negociação podem evitar muitos prejuízos, pois aplicadas no dia a dia, além de tornar o ambiente de trabalho menos estressante podem evitar, inclusive, processos judiciais desnecessários.

A Nova Gestão Pública vem proporcionando oportunidades de diálogo, inclusive incentivando a prática da Negociação Coletiva nos órgãos públicos, e desde 2003, vem conduzindo essa experiência de democratização das relações de trabalho. Sérgio Eduardo Arbulu Mendonça, então Secretário de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no Fórum Iberoamericano sobre Administração Pública em 2005, esclarece tratar-se de uma experiência inédita e inovadora no serviço público federal, que busca estabelecer compromissos com a representação dos servidores públicos e o resultado esperado é a melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão e das condições de trabalho, carreira e remuneração dos servidores (MENDONÇA, 2005).

O tema também tem sido discutido entre os trabalhadores, os quais mostram-se mais conhecedores dos próprios direitos e da própria força, quando unidos e munidos de representatividade.

A legislação brasileira, pelos Decretos: 908 de 31/08/93, 1.572 de 28/07/95 e 5.707 de 23/02/06, trata das negociações coletivas de trabalho, iniciando, assim a institucionalização das práticas de negociação. A cidade de Curitiba, por exemplo, propõe regulamentar a Negociação Coletiva no Serviço Público por meio do Projeto de Lei Complementar 02.00002.2008.

Apesar do pouco tempo em que a prática de negociação foi inserida no serviço público, o Ministério do Planejamento instituiu a Mesa Nacional Permanente de Negociação - MNPN, a fim de estabelecer um diálogo permanente com as entidades

de representação dos servidores, o que contribuiu para a disseminação da cultura da negociação em todos os sentidos.

Portanto, as atitudes autoritárias e antidemocráticas não podem vigorar nas instituições, pois aumentam os conflitos e empobrecem as relações no ambiente de trabalho. É necessário, pois, levantar questões que levem à reflexão das atuais práticas gerenciais, visando quebrar paradigmas, unificando ações e posturas condizentes ao Estado contemporâneo.

No âmbito da UFTM, este tema ainda não foi objeto de pesquisa, fato que poderá trazer vários benefícios. O maior deles, neste caso, será a possível descoberta de um importante instrumento de gestão a ser utilizado pela Administração, inclusive com a indicação das áreas que necessitem maiores intervenções.

Partindo da premissa de que a unidade organizacional responsável pela gestão de pessoas desempenha um papel relevante no alcance dos objetivos organizacionais, cabe a ela a iniciativa e a responsabilidade de aplicar e monitorar os instrumentos que contribuam eficazmente para a realização efetiva da missão institucional.

Os maiores desafios referentes à consolidação dos processos democráticos de trabalho e que se referem à inserção da Negociação Coletiva no serviço público já vêm sendo transpostos pelo próprio Governo Federal. Sendo assim, optou-se por pesquisar e analisar a possível aplicação dessa prática no âmbito da UFTM.

Levando-se em consideração o número de servidores públicos atualmente no Brasil e a importância do bom atendimento ao cidadão-usuário, este trabalho pretende contribuir para o conhecimento coletivo nacional existente sobre o tema, trazido recentemente para a esfera pública.

Diante do exposto, o leitor conhecerá primeiramente a base teórica referente aos temas conflitos, estresse e apoio social no ambiente organizacional e Negociação Coletiva. Após a descrição da estratégia utilizada será realizada uma correlação com as práticas da Negociação Coletiva.

2 CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para se entender o contexto do presente trabalho, necessário se torna trazer à baila alguns conceitos e pesquisas já realizadas no campo. Tratar-se-á primeiro dos conflitos e estresse no ambiente de trabalho, posteriormente sobre a Negociação Coletiva.

2.1 Conflitos e Estresse no Ambiente de Trabalho

Para Chiavenato (2004), o contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam significativa parte de suas vidas dentro das organizações e as organizações dependem delas para alcançar objetivos. Sendo assim, o trabalho provoca tão grande impacto que se torna quase impossível separá-lo da vida das pessoas.

Considerando-se que pessoas e organizações têm interesses diferentes, as relações no ambiente de trabalho sempre foram conflituosas. Todos que vivem em sociedade já vivenciaram uma situação de conflito.

Dubrin (2005) trata o conflito como um processo de oposição e confronto que ocorre entre indivíduos ou grupos nas organizações, quando as partes envolvidas exercem poder na busca de metas ou objetivos. Essas relações conflituosas geram desconforto e estresse. Conforme o autor “os gerentes alegam que gastam pelo menos 20% de suas atividades no trabalho resolvendo, diretamente ou indiretamente, os conflitos” e que estes têm conteúdo emocional suficiente para levar as pessoas envolvidas ao estresse.

A pesquisa de Kristensen e Kompier (2003), que analisou o "passado, presente e futuro" da pesquisa em intervenções em estresse no trabalho, mostra que a primeira resenha relacionada ao estresse no trabalho foi publicada em 1979. Daí surgiu a proposta de envolvimento de psicólogos organizacionais nas investigações.

Conforme Paschoal e Tamayo (2004), o interesse pelo estudo do estresse no trabalho tem sido crescente na literatura científica, nos últimos anos. Segundo esses pesquisadores na área do trabalho uma razão para o aumento de pesquisas sobre o tema deve-se ao impacto negativo do estresse ocupacional na saúde e no bem-estar dos empregados e, conseqüentemente, no funcionamento e na efetividade das organizações.

Barstow (*apud* STACIARINI e TRÓCOLI, 2001) menciona que o estresse, visualizado como algo negativo, ocasiona prejuízo no desempenho global do indivíduo. E que estressora é uma situação ou experiência que gera sentimentos de tensão, ansiedade, medo ou ameaça, que pode ser de origem interna ou externa.

Segundo Dejours (*apud* MARTINEZ, 2002), quando o indivíduo vivencia situações de tensão utiliza outras maneiras de descarregar esta energia, que podem ser de ordem psíquica, motora e visceral. Por estas vias, o indivíduo pode produzir fantasias, ter comportamentos onde utiliza a musculatura por meio de fuga, crise de raiva motora, atuação agressiva ou violenta ou com processos de somatização.

Ainda segundo o autor, se um trabalho é livremente escolhido e organizado serve de instrumento de descarga psíquica passando a ser um trabalho equilibrante. Mas, se não permite tal descarga, esta se acumula e torna-se fonte de tensão e desprazer, crescendo até surgirem a fadiga e as patologias.

Levi (*apud* MARTINEZ, 2002) afirma que essas situações estressantes podem ser modificadas com ações de interação, sendo as mais importantes a presença ou a ausência de suporte social e a capacidade do indivíduo de enfrentá-las. Saliencia que, no processo de interação, os fatores do ambiente e a saúde caminham juntos.

De acordo com Martinez (2002), o modelo de Levi

possibilita uma abordagem dinâmica da interação entre demandas no trabalho, indivíduos e outras variáveis (como suporte social e capacidade de enfrentamento), onde aspectos psicossociais representam um papel fundamental na determinação do processo saúde/doença (MARTINEZ, 2002, P.43).

Karasek e Theorell (*apud* MARTINEZ, 2002) esclarecem que suporte social refere-se aos níveis gerais de ajuda social disponíveis no trabalho, tanto por parte de colegas como de supervisores.

As pesquisas na área de saúde ocupacional têm sugerido algumas mudanças com o objetivo de diminuir o sofrimento humano nas organizações. A pesquisa de Martinez (2002), por exemplo, aponta como uma das considerações de melhoria na satisfação, saúde mental e da capacidade laboral:

mudanças que aumentem os níveis de suporte social. Ex.: treinamento e habilitação de chefias e dos profissionais de Recursos Humanos, Serviço Social e Saúde para oferecer suporte, orientações e encaminhamento aos

empregados em questões pessoais e profissionais e para resolução de conflitos (MARTINEZ, 2002, p. 162).

Dubrin (2003, p.193), nas abordagens para o gerenciamento do estresse sugere, entre outras, que a organização forneça suporte emocional e um programa de bem-estar aos empregados. Ressalta que o apoio emocional, oferecido pelo superior imediato, pode ajudar os membros do grupo a lidar melhor com o estresse.

Considerando que gerentes treinados e preparados podem oferecer apoio social e emocional em qualquer situação, principalmente em situações de conflito, torna-se necessário buscar instrumentos que os ajudem nesta tarefa tão importante para os trabalhadores e para as organizações.

Assim, percebe-se que a negociação pode se transformar em um destes instrumentos, como será tratado a seguir.

2.2 A Negociação como Instrumento de Minimização de Conflitos

Os maiores geradores de estresse em que vivem os profissionais da atualidade são os conflitos, que são consequências principalmente da grande competitividade entre indivíduos e entre indivíduos e organizações. Competições à parte, em toda situação de conflito pode-se buscar o consenso entre os envolvidos, ou seja, um acordo que possa satisfazer os interesses e as necessidades dos interessados. Esse processo foi denominado de negociação.

Para Acuff (1998), a negociação é o processo de comunicação com o propósito de atingir um acordo agradável sobre diferentes idéias e necessidades. O processo de negociação começou a ser pesquisado com o intuito de diminuir conflitos gerados nas organizações.

No âmbito do trabalho, as negociações são conhecidas por *negociações coletivas*, que, de acordo com a Convenção 154 da Organização Internacional do Trabalho (OIT),

compreendem todas as negociações que tenham lugar entre, de uma parte, um empregador, um grupo de empregados ou 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 ou 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 os objetivos de uma só vez. (OIT, 1994).

Para Ruprecht (1995), negociação coletiva é a que se realiza entre os empregadores e seus trabalhadores ou com seus respectivos representantes, “de forma individual ou coletiva, com ou sem a intervenção do Estado, para procurar definir condições de trabalho ou regulamentar as relações laborais entre as partes”.

Segundo princípios organizados por Stoll (2007), as negociações coletivas de trabalho são regidas por compulsoriedade negocial, boa-fé, acesso à informação, razoabilidade, paz social, igualdade e contraditório.

Esses princípios demonstraram que, admitindo-se a existência da divergência de interesses, a negociação deve ser sempre tentada, baseando-se na vontade de conciliação, sem impedimento às informações, dentro da realidade do empregador, visando à paz entre as partes e em igualdade de condições.

A negociação coletiva é fonte de direito (CARRASCO, 1997), não podendo o empregador esquivar-se dela. Portanto, mesmo que as partes não sejam obrigadas a chegar a um acordo, existe a obrigação de oportunizar a negociação.

Conforme mostra pesquisa realizada por Cheibub (2004), países como Argentina, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, Alemanha, França e Itália já passaram pela experiência da institucionalização e da legalização das negociações nas relações de trabalho entre Estado e seus empregados, embora cada um tenha seus problemas específicos e suas soluções para a questão. No Brasil, as pesquisas e experiências na área são recentes se comparadas com aqueles países.

No setor público brasileiro, somente em 1988, no Art. 37, a Carta Magna garante ao servidor público civil o direito à livre associação sindical, legitimando assim o representante do servidor público. O texto contempla também o direito à greve, embora ainda sem regulamentação específica e nada citando sobre a negociação coletiva na área pública.

Buscando-se legislação mais específica, o Decreto 908, de 31 de agosto de 1993, que fixou diretrizes para as negociações coletivas de trabalho de que participam as entidades estatais, no Art.2º, dispõe:

Art. 2º. Os procedimentos relativos às negociações coletivas de trabalho serão estabelecidos de comum acordo entre as partes envolvidas, regulando, principalmente:

(...)

II – formas alternativas de composição e solução dos conflitos individuais e coletivos, inclusive, através de mediação, conciliação ou arbitragem; (BRASIL, 1993).

Em 1995, através do Decreto 1.572, de 28 de julho, o governo regulamentou a mediação na negociação coletiva de trabalho, inserindo a figura do mediador, quando frustradas as tentativas de negociação direta.

Neste mesmo ano, a Lei Municipal n.8.680/1995 instituiu a Negociação Coletiva no Serviço Público de Curitiba, já com uma proposição legislativa de regulamentação, onde, no Art.2º, pode-se encontrar uma definição interessante e simples de negociação coletiva:

é o procedimento através do qual as partes envolvidas nas relações de trabalho resolvem conflitos e disciplinam as condições materiais e procedimentos relacionadas com a prestação do trabalho e a gestão, dela resultando regras bilateralmente ajustadas sobre direitos e obrigações recíprocas. (CURITIBA, 2008)

A Lei Municipal da cidade de Curitiba foi baseada na Lei italiana n° 93, de 1983, que buscou introduzir a moderna gestão do funcionalismo, conforme consta na proposta de regulamentação.

Mendonça (2005), em seu relato sobre a experiência da Negociação Coletiva no Brasil, registra a implantação de um programa de democratização das relações de trabalho entre Estado e servidores, a partir do ano de 2003, de onde surgiu a criação da Mesa Nacional de Negociação Permanente, visando tratar das demandas sindicais e construir um Sistema de Negociação Permanente. Apesar do curto tempo de experiência no serviço público brasileiro, as negociações coletivas mostraram resultados expressivos, segundo o respectivo texto.

Por outro lado, o processo de negociação coletiva não funciona apenas como ferramenta de gestão e de transparência para a sociedade, mas favorece também os servidores e suas entidades de classe. Sua consolidação contribui para uma concepção de Estado democrático e eficaz na prestação dos serviços essenciais ao exercício da cidadania (FERREIRA *et alii*, 2008).

Na visão interacionista de Lucena Ferreira *et alii* (2008), baseado em Robbins (2000), em estudo dos níveis de conflito em uma organização pública, as relações entre os servidores geram conflitos funcionais e disfuncionais, nos quais os primeiros apóiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho; já os disfuncionais atrapalham o desempenho, sendo considerados destrutivos.

Entretanto, a maioria dos gestores não consegue distinguir os conflitos construtivos dos destrutivos e também não utiliza certas situações conflituosas para melhorar o desempenho de toda a equipe. Segundo Moscovici (2000), falta treinamento em técnicas de resolução de conflitos.

Se o processo de negociação dos conflitos existentes na esfera coletiva, ou seja, entre representantes de empregados e empregadores, conta hoje com técnicas e habilidades próprias, que foram sendo pesquisadas e desenvolvidas para que o resultado satisfizesse as duas partes do confronto, é importante lembrar que os grandes conflitos, na maior parte, se iniciam em “pequenos” conflitos dentro das organizações, entre os empregados e entre empregados e gestores. Se existem técnicas eficazes nas grandes negociações por que não utilizá-las nas pequenas situações de conflito, podendo, assim, serem evitados desgastes e custos maiores?

Sato (2002) pesquisou estas pequenas situações e as chamou de micronegociações. Segundo a pesquisadora, são práticas que visam ao alcance de acordos, mesmo havendo poder e controle. Constroem outros modos de se realizar o trabalho, sendo então negociações invisíveis aos menos atentos. Ocorrem independentemente de políticas de sindicatos ou de articulações estratégicas e são praticadas por pessoas comuns. A pesquisa, focalizada na saúde do trabalhador, demonstra a importância das pequenas negociações no ambiente de trabalho, valorizando o conhecimento prático de cada empregado.

As situações que exigem as chamadas micronegociações são tão estressantes quanto as negociações que envolvem o coletivo e acontecem com muito mais frequência. Talvez o estresse ocupacional, pesquisado amplamente pelas Psicologia Social e do Trabalho, seja originário principalmente destas consideradas “pequenas” situações conflituosas que, despercebidas pela maioria, não são tratadas com técnicas e habilidades necessárias. É importante, portanto, que principalmente gestores, em todos os níveis, se tornem negociadores.

Antunes (*apud* LACAZ, 2000) fala da necessidade de se defender a

conquista de um re-planejamento do trabalho em que a gestão participativa seja real, com verdadeiros canais coletivos de negociação, visando à resolução dos conflitos/contradições de interesses e a superação de uma certa gestão participativa de caráter patronal, episódica e reversível, porque acompanhada da intensificação da precariedade do trabalho e dos contratos e direitos trabalhistas. (LACAZ, 2000).

Recorrendo-se à Legislação Internacional pode-se citar a Organização Internacional do Trabalho (OIT), criada após a Primeira Guerra Mundial, como resultado das reflexões éticas e econômicas sobre o custo humano da revolução industrial, em apoio ao desenvolvimento e harmonização da legislação trabalhista e as melhorias nas relações de trabalho. A OIT promove o diálogo social e considera negociação até a simples troca de informações entre representantes e governos, empregadores e trabalhadores, onde o objetivo deste diálogo é promover o consenso e a participação democrática no mundo do trabalho (OIT, 2010).

Com relação ao serviço público, a própria OIT reconhece que trabalhar para a administração pública, neste século, não é o mesmo que no século passado, e que é difícil encontrar funcionários que desempenham trabalhos mais heterogêneos que os servidores públicos.

Na área da Educação, existe legislação que incentiva e respalda os treinamentos necessários ao exercício da profissão, constantes inclusive no Plano de Carreira, de que trata a Lei n.11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Conforme Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, uma das diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, constantes no Art. 3º, Inciso I, é incentivar e apoiar o servidor público nas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais.

Para viabilizar a prática do disposto no Decreto acima, a Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, publicou, na Imprensa Nacional, no dia 1º de outubro do corrente, a Portaria Normativa n.4, de 28 de setembro de 2010, que

estabelece procedimentos e define critérios de seleção para a utilização da dotação orçamentária destinada ao Programa de Fomento a Projetos de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas e dá outras providências. (D.O.U., 1/10/2010, p.104).

Com a oferta de dotação orçamentária, os órgãos interessados em implantar projetos de desenvolvimento e gestão de pessoas, poderão promover a capacitação dos indivíduos conforme suas necessidades.

3 AS NEGOCIAÇÕES NA PRÁTICA

Conforme Acuff (1997, p.29) negociar significa persuadir ao invés de usar força bruta. É um repertório de comportamentos que inclui comunicação, vendas, marketing, psicologia, sociologia, firmeza e administração de conflitos. Falando sobre a importância dos ganhos recíprocos, o autor afirma que, a partir de 1980, quase todos os livros sobre o tema exaltam as virtudes das negociações que resultam em ganhos para todas as partes, o que pode significar ganho para ambos os lados.

Em seus estudos, Acuff (1997, p.34) aponta seis etapas a serem cumpridas em uma negociação: orientação e pesquisa; resistência; reformulação das estratégias; discussões difíceis e tomada de decisões; acordo; seguimento.

Quadro 1 - Questões nas etapas das negociações

Tarefas (ou questões substantivas)	Questões de relacionamento (ou de processo)
1. Orientação e pesquisa <ul style="list-style-type: none">• Apresentações• Pronunciamentos na abertura• Visão geral da situação• Definindo os assuntos• Priorizando	<ul style="list-style-type: none">• Rituais• Preparando o clima• Desenvolvendo harmonia• Definindo funções• Hipóteses sobre os negociadores como indivíduos• "Posso lhe fazer mais algumas perguntas?"
2. Resistência <ul style="list-style-type: none">• Assumindo posições• Pontos de vista lógicos	<ul style="list-style-type: none">• Protegendo o terreno• OQEPGCI (O Que Ele Pode Ganhar Com Isso)• Debatendo/argumentando• Discursando• Guerra psicológica• "Confie em mim. Isto é bom para você."• "Seja compreensivo".
3. Reformulação das Estratégias <ul style="list-style-type: none">• Introdução de dados novos• Redefinição das questões• Reavaliação das estratégias originais	<ul style="list-style-type: none">• Resolvendo problemas• "Talvez devêssemos tentar outra abordagem."
4. Discussões Difíceis e Tomada de Decisões <ul style="list-style-type: none">• Definição dos objetivos reais• Explorando alternativas• Criando opções para ganhos mútuos	<ul style="list-style-type: none">• OQEPGCI (O Que Eles Podem Ganhar Com Isso)• Colaboração

- Resolvendo problemas em conjunto
- "O que precisa ser feito para fechar o negócio?"

5. Acordo

- Encontrando áreas de entendimento
- Garantindo a compreensão
- Redigindo e revisando o acordo
- Ratificação
- Revisando o processo anterior
- Reduzindo ambiguidades
- "Negócio Feito"
- "É bom fazer negócios com você."

6. Seguimento

- Supervisionando a implementação do acordo negociado
- Preparando o terreno para futuras negociações
- "Você fez um bom negócio."

Fonte: ACUFF (1997, p.34)

Para Martinelli (2004, p.41), o processo da negociação é extremamente complexo, pois envolve pessoas e comportamento humano. Não se trata apenas de estabelecer diferenças, mas de se estruturar um quadro de pensamento e de tomada de decisão para os envolvidos. Para o autor, a negociação tem implícita grande dose de subjetividade e imprevisibilidade nas atitudes das pessoas, o que a impede de ser tratada matematicamente sendo, inclusive, fundamentais as presenças de negociadores, mediadores e árbitros.

De acordo com Zajdsznajder (1988, p.13), existem cinco tipos básicos de negociação: trabalhista, diplomática, comercial, administrativa e política, apesar de que, em alguns momentos, possa haver combinações destes tipos. Segundo ele, a negociação administrativa se difere das outras somente pelo fato de que ocorrem no interior das organizações. São realizadas por pessoas que se encontram em postos definidos por regulamentos e cujas ações são regulamentadas.

Para Saner (2002, p.43), a negociação ocorre como um ciclo completo de conversações, no qual estão envolvidas a sequência das seguintes fases: consciência do conflito, análise das necessidades, seleção de objetivos, seleção de estratégias, antecipação das ações da outra parte, seleção de táticas, negociação, avaliação, fechamento de um acordo. Aqui, caso não haja acordo, inicia-se novamente o ciclo. Para o autor, pesquisas já demonstraram que o planejamento é um fator decisivo para o sucesso ou o fracasso das negociações.

Matos (1985) defende a pedagogia da negociação e afirma que negociar é basicamente conversação, significando a prática habitual do diálogo. Ressalta que

a negociação é um instrumento eminentemente educacional. Seu exercício efetivo conduz ao desenvolvimento cultural, à qualidade do relacionamento humano, à melhoria das condições de vida, ao esforço consentido, à cooperação espontânea e ao trabalho como meio de auto-realização. (MATOS, 1985, p.1)

Para Matos (1985, p.2 e 3), existem alguns pressupostos básicos para uma negociação, os quais indicam, na verdade, as negociações na prática.

O primeiro pressuposto citado pelo autor é que “o acordo surge pela via do conflito”. O relacionamento humano, por si, implica intensidade tensional, fato que o torna potencialmente conflitivo. É preciso administrar tensões prevenindo, minimizando e solucionando conflitos.

Outro pressuposto apontado é que “o bom acordo é aquele em que cada um perde um pouco e todos ganham”. A geradora dos insucessos em negociar é a intransigência dos que não querem ceder dez para ganhar noventa, dos que não dispensam o acidental em favor do essencial.

O autor considera também como um pressuposto para a negociação o fato de que “antes da Mesa de Negociação existe um passado – a experiência, a tradição – que condiciona o Acordo, predispondo os espíritos, determinando atitudes e comportamentos”. Os abismos nos relacionamentos são gerados pela distância social, dando validade aos que julgam que sempre há conflito entre capital e trabalho.

Ainda dentro dos pressupostos, ele observa que o modelo organizacional flexível e democrático é requisito essencial à Negociação Permanente nas organizações; que o desenvolvimento de gerentes significa integrar lideranças e estabelecer uma linguagem comum, e que é preciso melhorar o próprio trabalho, além de melhorar o homem e as condições de trabalho.

A negociação, na prática, envolve habilidades que nem sempre são natas e podem ser desenvolvidas. Conforme diversos autores ela é a arte de falar e de ouvir; talvez muito mais de ouvir. O que se exige das pessoas envolvidas, além de conhecimento e técnica, é a disponibilidade para estar junto com os demais indivíduos. Na verdade, “o que os gerentes fazem é negociar o tempo todo” (Matos, 1985, p.9).

4 ESTRATÉGIA DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Da Coleta dos Dados

A presente pesquisa usou abordagem qualitativa, levando em consideração a proposta de levantar os eventos ocorridos e analisá-los sem intervenção direta nas ações.

Foram utilizados dados e documentos fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM e coletados dados primários, por meio de questionário (ANEXO 1) enviado aos servidores lotados naquele Departamento. Assim, a pesquisa teve como base, tanto a utilização de dados secundários, como de dados primários, procedendo à triangulação deles.

Pelo questionário, que continha três questões básicas e um espaço para comentários, buscou-se informações sobre: se há conflitos na Instituição e em que grau; se os conflitos acontecem majoritariamente nas relações profissionais ou nas interpessoais; em qual processo funcional, entre ingresso, avaliação, remoção, redistribuição, afastamentos, marcação de férias, benefícios ou outros, eles são mais frequentes. Assim, mesmo possuindo uma abordagem qualitativa, o trabalho também realizou algumas análises quantitativas, no que se refere ao tratamento dos dados coletados, via questionário.

Para levantamento de dados, foi solicitado ao DRH: o número de servidores ativos permanentes e temporários; o número de avaliações de desempenho realizadas no ano de 2009 e a média anual realizada pela Instituição; o número de remoções ocorridas no mesmo ano e os principais motivos; o número de aposentadorias efetivadas nos últimos cinco anos e quantas ocorreram por invalidez; o número de óbitos e os respectivos cargos antes ocupados.

Ao Núcleo de Atendimento ao Servidor, setor ligado ao DRH, foram solicitadas informações sobre: índice de faltas no trabalho por motivo de doença; número de consultas em Psicologia, Psiquiatria e Serviço Social; número de acidentes de trabalho e quantos motivaram o afastamento do trabalho; as causas dos acidentes e em quais áreas aconteceram.

Levantadas as principais áreas ou os processos que levaram às situações conflitantes e as informações referentes à vida funcional do servidor, observar-se-á se os dados são indicadores de relação entre conflitos e estresse. O passo seguinte

será correlacioná-los às práticas da Negociação Coletiva, para possível inserção delas como fator de contribuição visando a minimização dos conflitos na Instituição.

4.2 Da Descrição e Análise dos Dados

A Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM tem um quadro funcional composto de 1.880 servidores, sendo 63 contratados temporariamente e 1.817 ativos permanentes. Entre estes, 328 pertencem à carreira de docentes e 1.489 à carreira de Técnico-Administrativos em Educação.

O Departamento de Recursos Humanos - DRH da UFTM, que funciona no Centro Educacional e Administrativo - CEA da UFTM, localizado à Avenida Frei Paulino, 30, 3º andar, conta com 31 servidores, é dividido em setores, os quais desempenham atividades específicas. São eles: Divisão de Cadastro - DC, Divisão de Pagamento de Pessoal - DPP, Divisão de Avaliação e Progressão - DAP, Divisão de Desenvolvimento e Assistência Humana - DDAH, Assessoria de Legislação de Pessoal - ALP. O Serviço Médico Oficial - SMO e o Serviço de Engenharia e Segurança do Trabalho – SEST integram o Núcleo de Assistência ao Servidor - NASE que, embora ligados ao DRH, não funcionam no mesmo endereço.

Para se obter informações diretas e conhecer o ponto de vista dos integrantes do DRH, foi enviado aos servidores, lotados naquele Departamento, um pequeno questionário contendo três questões de múltipla escolha. Ao final do questionário, ofereceu-se um espaço para comentários sobre conflitos, caso o servidor quisesse utilizá-lo.

Com referência ao instrumento utilizado, optou-se pelo questionário devido à disponibilidade de cada um em colaborar com o trabalho. Embora havendo o interesse em participar, a maioria não dispunha de um tempo razoável necessário a uma longa entrevista. O número reduzido de questões facilitou a colaboração, embora apenas vinte responderam às questões e nem todos os que responderam fizeram comentários após a terceira pergunta.

A primeira questão era se, na Instituição, ocorrem muitos conflitos com as seguintes alternativas como respostas: não há conflitos, há poucos conflitos, há muitos conflitos e há conflitos em demasia. As respostas de três servidores foram

que há conflitos em demasia; as respostas de outros três, que há poucos conflitos e as respostas de 16, foi que há muitos conflitos.

Na segunda questão, quando perguntado se estes conflitos ocorriam mais na área das relações profissionais ou das relações interpessoais, dezoito servidores responderam que, em maioria, nas relações interpessoais.

A terceira questão indagava em qual processo entre Ingresso, Avaliação de Desempenho, Remoção, Redistribuição, Afastamento, Marcação de Férias ou Benefícios havia mais conflitos, e caso a opinião do servidor não estivesse contemplada nestas alternativas, ele poderia responder qual deles gerava mais conflito e por que.

De acordo com as respostas de doze servidores, a remoção é o processo que mais gera conflitos na Instituição. Outros processos também foram citados como geradores de conflitos: avaliação de desempenho, benefícios e marcação de férias.

Interessante observar que, conforme comentários, o processo de remoção na Instituição é visto como causador de conflitos, quando reivindicado pelo servidor e como solução de conflitos, quando solicitado pelo gerente. Talvez esta situação demonstre a necessidade de educação das práticas negociais e democráticas nas relações de trabalho.

As informações evidenciaram que alguns processos na gestão de pessoas não são os ideais, apesar de alguns já estarem sendo revistos.

Comentários feitos pelos servidores mostraram situações que propiciam o aparecimento de conflitos: as falhas de comunicação; o “não saber lidar com sua opinião em cheque”; a inflexibilidade, dificultando o processo de resolução de conflitos; o nível de agressividade expressa ou implícita; a falta de autoconhecimento; a falta de diplomacia para dizer “não”; o fato das remoções serem realizadas para solucionar problemas entre chefias e subordinados e não por oportunidade de trabalho em local onde o servidor possa desempenhar atividades com mais competência e/ou mais habilidade.

Após a coleta de dados primários, os secundários, fornecidos pelos setores que compõem o DRH, também foram analisados, como será visto a seguir.

De acordo com relatório da Divisão de Desenvolvimento e Assistência Humana do DRH, no ano de 2009, foram elaboradas 132 portarias de remoção de servidores, em razão de diversas situações. Verificou-se que alguns casos tratam de acerto de lotação, em conformidade com o Sistema de Informação e adequação com

lotação real de atuação do servidor. Mas em muitos casos, o desentendimento com o gestor ou com colega de trabalho consistiu no principal motivo de oficialização de requerimentos de remoção.

O Serviço Médico Oficial - SMO, que funciona no Núcleo de Assistência ao Servidor - NASE, informou que, em 2009, foram realizadas 220 consultas em psiquiatria e 180 em psicologia, observando-se 400 consultas na área da saúde mental. O Serviço Social do Núcleo atendeu 120 consultas, no mesmo período.

Com referência aos dias de trabalho perdidos, o NASE informou que, no ano de 2009, foram perdidos 27.124 dias de trabalho pelo afastamento de servidores por motivo de doença. A área em que mais ocorreram esses afastamentos foi a hospitalar, principalmente o Setor de Enfermagem.

Naquele ano, o Serviço de Engenharia de Segurança do Trabalho registrou, no relatório: *Estatística de Acidentes do Trabalho UFTM 2009*, 62 acidentes de trabalho, sendo que quatro deles ocasionaram afastamento do ambiente laboral. Observou-se que 42% destes acidentes ocorreram por "falha durante a manipulação/falha técnica".

A Divisão de Cadastro - DC do DRH informou que, nos últimos cinco anos, houve 111 aposentadorias, em 11 cargos diferentes. Desse total, 13 ocorreram por invalidez, cujos tipos não foram informados.

A Divisão informou também que, no mesmo período, ocorreram 15 óbitos de servidores que ocupavam cargos diversos, sendo que não foi observado número significativo em nenhum cargo específico.

Apesar de não ter sido possível coletar as causas específicas dos eventos, houve números significativos. Os dados coletados são do ano de 2009 e optou-se coletar o número de aposentadorias e óbitos dos últimos cinco anos por se tratarem de exclusão do quadro funcional ativo.

Conforme já exposto, do ponto de vista da maioria dos servidores que responderam o questionário (80%), acontecem muitos conflitos na Instituição, sendo o mais conflituoso o da remoção. Apesar disso, foram elaboradas 132 portarias de remoção no ano de 2009.

Merece destaque também o número de consultas na área de saúde mental que, somado ao atendimento do Serviço Social totalizou 520. Levando-se em conta o número de servidores e considerando uma consulta por servidor, isto significa 27,65 %.

As informações coletadas, apesar de não comprovarem relação direta com os conflitos existentes, podem estar sinalizando a necessidade de se implantar novas regras e práticas, as quais poderão amenizar os conflitos, o estresse e outras patologias que acometem o trabalhador institucional.

5 AS PRÁTICAS NEGOCIAIS NAS ATIVIDADES GERENCIAIS

Apesar das regulamentações trabalhistas das empresas privadas serem diferentes quando comparadas às regulamentações das empresas públicas, as relações humanas no trabalho exigem cuidados, seja qual for o ambiente. Onde houver pessoas trabalhando juntas poderão surgir conflitos e problemas. É a diversidade abrindo cada vez mais espaço no mundo globalizado do trabalho.

O estilo gerencial parece fazer uma grande diferença, principalmente quando se trata de oferecer suporte social aos subordinados. Quando isso é necessário, a Organização também deve estar preparada para dar suporte aos gerentes e ao departamento que executa a gestão de pessoas.

Analisando as práticas da negociação escritas por diversos autores, percebe-se que a inserção dessas práticas no dia a dia dos gerentes pode auxiliá-los nas suas tarefas junto aos subordinados.

Como foi dito, negociar não é usar força bruta e sim, persuadir. É usar os poderes da boa comunicação, da psicologia, da sociologia e da habilidade de administrar os conflitos. Quando o gestor desenvolve harmonia entre os colaboradores, promove a confiança, a compreensão e a colaboração espontânea.

Tentar novos caminhos e outras abordagens, como nas negociações, contribui para que gestores e subordinados resolvam problemas conjuntamente e cheguem a acordos satisfatórios.

Os conflitos, quando acima de níveis suportáveis, podem prejudicar a vida funcional do servidor. Na UFTM, grande parte das remoções acontece devido a situações conflitantes entre os indivíduos e não representam oportunidade de crescimento na carreira.

As fases da negociação são: consciência do conflito, análise das necessidades, seleção de objetivos, seleção de estratégias, negociação, avaliação e fechamento do acordo, cuja técnica auxilia os negociadores. Algumas técnicas

utilizadas nas negociações individuais ou coletivas poderão igualmente auxiliar os gestores.

Dois fatores parecem ser decisivos para o sucesso ou o fracasso, tanto das negociações quanto das práticas gerenciais: planejamento e diálogo.

Capacitar pessoas para negociação é uma alternativa interessante, pois esta competência tende a diminuir os conflitos no setor de trabalho, uma vez elas tentarão chegar a um consenso, quando diante de uma situação difícil. Igualmente interessante é capacitar a gerência em gestão de pessoas, o que pode levar a uma melhor gestão administrativa.

O conhecimento do próprio trabalho é competência importante para qualquer trabalhador. Quando se trata de gerência ela se torna essencial, pois conhecendo o próprio trabalho e o de seus colaboradores, o gestor pode aprimorar os processos de trabalho do setor sob sua responsabilidade.

Para executar o trabalho com maestria não basta ter conhecimento. A gerência precisa ter poder de comunicação – principalmente saber ouvir – pois trata-se da única maneira de acesso às informações necessárias para um desempenho satisfatório. A falta de disponibilidade para o diálogo pode causar sérios prejuízos ao ambiente de trabalho.

Portanto, primeiramente a gerência deve admitir os conflitos e administrá-los como um agente multiplicador das práticas do diálogo. Assim poderá disseminar também as práticas do direito, das concessões e da ética no serviço público. Não esquecendo, porém, o princípio da reserva legal e o bem coletivo, que devem estar sempre acima do bem individual.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na Universidade Federal do Triângulo Mineiro, segundo as informações coletadas, acontecem muitos conflitos. Como na maioria das empresas, ocorrem em maior número na área das relações interpessoais.

A pequena investigação, ora realizada, identificou apenas parte das situações de conflitos vivenciadas atualmente na Instituição. Para apontar as causas, ou seja, de onde e como surge a insatisfação que gera tantos conflitos, torna-se necessário aprofundar as pesquisas, como por exemplo, investigar as causas das

aposentadorias por invalidez e do grande número de atendimento na área da saúde mental.

A negociação onde todos ganham não é uma utopia contemporânea, principalmente quando se trata de serviço público, cujo trabalho é executado por cidadãos em benefício dos próprios cidadãos.

A institucionalização do processo negocial, por meio da definição de fases e procedimentos próprios, pode se transformar em valioso instrumento de gestão participativa. Os processos de trabalho e as relações nos ambientes funcionais, quando alvos de análises e reflexões, podem se tornar fatores positivos e contributivos para o bem-estar do trabalhador e da gerência.

A busca de alternativas possíveis, como a implantação do processo da pedagogia da negociação no cotidiano pode ser considerada o início da educação e de práticas democráticas nas relações de trabalho. Por este processo, iniciado no “chão da fábrica”, servidores e administração sentirão interagidas as expectativas, para juntos tentarem equilibrar as necessidades. Mudando os paradigmas do conflito e implantando as práticas do diálogo, da tolerância e do respeito às diversidades, as negociações com servidores ou com seus representantes tornar-se-ão menos complexas e com maiores possibilidades de resultado satisfatório para todos.

Reconhecendo que os processos democráticos se iniciam com a educação de cada indivíduo e de cada organização, as práticas da negociação podem ser um dos caminhos para alcançar a consolidação do verdadeiro Estado Democrático nas relações trabalhistas no serviço público do Brasil.

A legislação evidencia incentivo à capacitação dos recursos humanos que trabalham nas instituições públicas, visando ao desenvolvimento de competências. Cabe às instituições incentivá-lo, promovendo ações que possibilitem este desenvolvimento, culminando, assim, na queda das situações de conflitos e estresse, que levam o servidor ao desinteresse pelo trabalho ou a patologias ocupacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ACUFF, F.L. **Negociando em qualquer Idioma: Como funcionam as Negociações**. São Paulo: Editora Senac, 1997.

_____ **Como negociar qualquer coisa com qualquer pessoa em qualquer lugar do mundo**. São Paulo: Editora Senac, 1998.

ANTUNES R.C. **Adeus ao Trabalho?: Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho**. Cortez Editora-Editora Unicamp. São Paulo-Campinas, SP. 1995, 155pp.

BARSTOW J. **Stress variance in hospice nursing**. Nurs Outlook 1980; 28(12): 751-4

BRASIL. Decreto 908, de 31 de agosto de 1993. Fixa diretrizes para as negociações coletivas de trabalho de que participam as entidades estatais que menciona e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1º de set. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 09/08/2010.

_____. Decreto 1.256, de 26 de setembro de 1994. Promulga a Convenção n.154, da Organização Internacional do Trabalho, sobre o Incentivo à Negociação Coletiva, concluída em Genebra, em 19 de junho de 1981. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D1256.htm. Acesso em 09/08/2010.

_____. Decreto 1.572, de 28 de julho de 1995. Regulamenta a mediação na negociação coletiva de natureza trabalhista e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 de jul. 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 09/08/2010.

_____. Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 de fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 09/08/2010.

_____. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 09/08/2010.

CARRASCO, M. C. **La negociación colectiva como fuente del derecho del trabajo**. Madrid: Universidad Carlos III, 1997.

CHEIBUB, Z.B. ENAP. **Negociação coletiva no setor público: experiências internacionais recentes por meio de análise de literatura**. Brasília: ENAP, 2004. (Cadernos ENAP; 25).

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª Reimpressão.

CURITIBA. Projeto de Lei complementar 02.0000.2008. Regulamenta a Negociação Coletiva no Serviço Público do Município de Curitiba prevista na Lei Municipal 8680/95 e dá outras providências. Disponível em:

<http://domino.cmc.pr.gov.br/prop2005.nsf/375e962013dfe0e4052569ba005c75ac/6ceb873bfc6291d10325727d006a113a?OpenDocument>. //Acesso em 27/09/2010

DEJOURS, C. **A carga psíquica do trabalho**. Trad. De I Domingues. In: Betiol MIS, coordenador. *Psicodinâmicas do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas; 1994.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Instrução Normativa n.4, de 28 de setembro de 2010, da Secretaria de Recursos Humanos. Publicada em 01 de outubro de 2010, Seção 1, p.104. Disponível em: www.in.gov.br.

DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento Organizacional**. Tradutores James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal; revisor técnico Reinaldo O. da Silva - São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2003.

FERREIRA, D.P.; RIBEIRO, I. P., ALVES, C. M.. **Negociação Coletiva de trabalho no serviço público brasileiro**. XIII Congresso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4-7 nov 2008.

GARDNER, H. **Estruturas da mente: A teoria das inteligências múltiplas**. Porto Alegre: ArtMed. 1994

KARASEK R.; TEORELL T. **Helthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life**. United States of America: Basicbooks; 1990. The psychosocial work environment; p.31-82.

KRISTENSEN T. S., KOMPIER N. A. J. **As intervenções em estresse organizacional: considerações teóricas, metodológicas e práticas**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2003, vol 6, pp-58.

LACAZ, Francisco A.C. **Qualidade devida no trabalho e saúde/doença**. *Ciência e Saúde Coletiva*, 5(1): 151-161, 2000.

LEVI L. Definitions and the conceptual aspects of health in relation to work. In: Kalimo R, El-batawi MA, Cooper CL, editors. **Psychosocial factores at work and their relation to the health**. Geneva: World Health Organization; 1987. p. 9-14.

_____. Psychosocial environmental factors and psychosocially mediated effects of physical environmental factors. **Sand J Work Environ Health** 1997; 23(3):47-52.

_____. The other half of medicine: the concept of psychosocial stress, and its implications for health professions. **Forum trends in experimental and clinical medicine. Social determinants of health: implications of the health professions**. (Article on line 0 1998, suppl 4. Available from [URL:http://accmed.net/hpi/document](http://accmed.net/hpi/document) (2001 fev 23).

LUCENA FERREIRA, M. R., GOMES, F. P., ARAÚJO, R. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista**. Encontro de Administração Pública e Governança. Salvador-BA 12 a 14 nov 2008.

MARTINELLI, D.P., VENTURA C. A. A., MACHADO, J. R. **Negociação Internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINEZ M. C. **As relações entre a satisfação com aspetos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Saúde Pública-USP. 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-07112006-210400/pt-br.php>.

MATOS F. G. **Negociação Gerencial: aprendendo a negociar**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.

MENDONÇA, S. E. A. **A experiência Recente da Negociação Coletiva na Administração Pública no Brasil**. Foro Iberoamericano: Revitalización de la Administración Pública. Estratégias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública. México D.F., 5 y 6 de mayo de 2005.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**. 9.ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2000

NOGUEIRA, R. P. **Novas tendências internacionais da força de trabalho no setor público: o Brasil comparado com outros países**. http://www.observarh.org.br/nesp/sistema/banco/20060503051944_nt_versao_portugues.pdf - Acesso em 25/Jul/2010).

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Disponível em <http://oit.org>, Acesso em 27 de julho de 2010.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. **Validação da Escala de Estresse no Trabalho**. Revista Estudos de Psicologia, 2004, 9(1), 45-52.

ROBBINS S. P. **O Processo Administrativo; integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Trad. Téc. Reynaldo Marcondes,

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

SANER, R. **O negociador experiente: estratégia, táticas, motivação, comportamento, liderança**. Editora SENAC, São Paulo, 2002.

SATO, L. **Prevenção de agravos à saúde do trabalhador: replanejando o trabalho através das negociações cotidianas**. Caderno Saúde Pública, Rio de Janeiro, 18(5):1147-1166, set-out, 2002

STACIARINI, J.M.R., TRÓCOLLI, B.T. **O estresse na atividade ocupacional do Enfermeiro**, Rev Latino-Am. Enfermagem vol.9 no.2 Ribeirão Preto Mar/Apr.2001.

STOLL, L B. **Negociação coletiva no setor público**. São Paulo: LTr, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. Estatuto. Disponível em <http://www.uftm.edu.br>, Acesso em 05 de junho de 2010.

ZAJDSZNAJDER, L. **Teoria e Prática da Negociação**. Rio de Janeiro - 2ª ed. - José Olympio, 1988.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

Público alvo: SERVIDORES DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO - UFTM

"Conflito pode ser um problema sério em uma organização. Ele é capaz de gerar condições caóticas que tornam praticamente impossível que os funcionários trabalhem em conjunto.

(..)

Podemos definir conflito, então, como um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que a primeira considera importante.

Esta definição propositalmente ampla. Descreve aquele ponto em qualquer atividade quando a interação "passa dos limites" e se torna um conflito entre as partes envolvidas. Engloba um amplo escopo de conflitos experimentados pelas pessoas nas organizações - incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretações dos fatos, desacordos baseados em expectativas de comportamento e assim por diante. "

(Stephen P. Robbins - Comportamento Organizacional, 2005 - pág.327)

1) Como servidor lotado no Departamento de Recursos Humanos da UFTM, assinale se na Instituição:

- não há conflitos
- ocorrem poucos conflitos
- ocorrem muitos conflitos
- ocorrem conflitos em demasia

2) Os conflitos que ocorrem na Instituição são, majoritariamente:

- nas relações de trabalho (profissionais)
- nas relações interpessoais

3) Em qual processo ocorrem mais conflitos entre servidores

- Ingresso
- Avaliação de Desempenho
- Remoção
- Redistribuição
- Afastamentos
- Marcação de férias
- Benefícios
- Outro. Qual? _____

COMENTÁRIOS: