

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (UNISERPRO)**  
**– modalidade à distância**

**Geoffrey Souza Cordeiro**

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SERPRO: ANÁLISE DO  
PROCESSO NEGOCIAL NA EMPRESA**

**Brasília**  
**2015**

GEOFFREY SOUZA CORDEIRO

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SERPRO: ANÁLISE DO  
PROCESSO NEGOCIAL NA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública – UNISERPRO – modalidade à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de especialista.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Silvia Generali

**Brasília**

**2015**

Geoffrey Souza Cordeiro

## **NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SERPRO: ANÁLISE DO PROCESSO NEGOCIAL NA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública – UNISERPRO – modalidade à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de especialista.

Aprovado em 06 de março de 2015.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Silvia Generali Costa

---

Prof. Cesar Augusto Tejera de Ré

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho primeiramente à Deus pela minha salvação e por suas bênçãos ricamente depositadas sobre mim e minha família, em seguida dedico à minha esposa e companheira Taciana, pelos muitos momentos de incentivo e por acreditar em mim, por fim, dedico ao filho Matheus, razão, junto com Deus e minha esposa, do meu esforço em buscar uma vida com propósito.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à professora e tutora Rosária Moraes, por ter me incentivado a completar essa jornada e por disponibilizar suas férias e o seu carnaval para me auxiliar na conclusão desse trabalho. Agradeço também ao SERPRO e aos meus superiores hierárquicos, Marcos Benjamin e Flávio Silvestre, por aprovar e incentivar minha participação nesse curso de pós-graduação.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os resultados das negociações no período de 2011 a 2014 realizadas no SERPRO. Para abordagem do problema, optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa, que se baseou na análise documental dos Acordos Coletivos de Trabalho da empresa nos anos de 2011, 2012, 2013 e 2014, nas pautas de reivindicações dos empregados e nas atas de reunião (mesa de negociação) desse período. O processo de negociação na administração pública começou a se fortalecer na década de 60, sendo que a Negociação Coletiva no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) iniciou-se em 1985, com a promulgação do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) em 1986. Assim, de acordo com a percepção deste pesquisador, esse processo já está maduro na empresa, mas precisa ser aperfeiçoado constantemente, dado que as reivindicações dos empregados estão cada vez mais consistentes. Neste sentido, o trabalho apresenta as 12 reivindicações que mais se repetem nesse período, tecendo comentários acerca dos posicionamentos feitos pelos sindicatos e empresa para cada um deles. Em seguida, traz propostas de melhorias que visem aperfeiçoar o processo negocial na empresa, em especial, promovendo um olhar sobre a importância da empresa em propor uma pauta própria que possa refletir os avanços dos processos de trabalhos que necessitem ser ancorados pelo Acordo Coletivo de Trabalho. Por fim, o trabalho faz uma indicação para que a empresa reforce seu papel de instituição pública voltada para o bem comum, pautada pela responsabilidade administrativa e econômica de seus atos. Além disso, indica que os direitos e benefícios constantes do Acordo são fruto do esforço que as partes, empresa e empregados (por meio dos sindicatos), vêm fazendo para aperfeiçoar a legislação trabalhista e as normas conexas aplicáveis às entidades públicas, uma vez que essas já trazem inúmeros benefícios para os empregados.

**Palavras-chave:** Negociação coletiva. Acordo coletivo de trabalho. Serpro.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....	11
2.1	CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO.....	11
2.2	O SURGIMENTO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA E DOS SINDICATOS.....	12
2.3	A NEGOCIAÇÃO COLETIVA DO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	14
2.4	A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....	16
2.5	PRINCÍPIOS DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....	17
2.6	A SÚMULA Nº 277 DO TST E SEUS REFLEXOS PARA A NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE TRABALHO.....	18
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
4	A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SERPRO.....	23
4.1	OS ACORDOS COLETIVOS DE TRABALHO DE 2011 A 2014.....	25
4.2	DAS SUGESTÕES DE MELHORIA PARA O PROCESSO NEGOCIAL.....	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
6	REFERÊNCIAS.....	38

# 1 INTRODUÇÃO

Segundo Vieira (2013, p. 5), a negociação é entendida como “instrumento de autocomposição de conflitos envolvendo empregadores e trabalhadores”.

Num contexto mais amplo, Mendonça (*apud* VIEIRA, 2013, p. 5) nos ensina que:

A negociação é a maneira autônoma de dirimir conflitos, na qual os próprios agentes interessados interagem e se articulam com este objetivo. Pode-se, portanto, tipificá-la, como meio autocompositivo de solução dos conflitos interindividuais e sociais na medida em que nela se observa a participação dos sujeitos envolvidos no conflito, buscando o seu fim. A resolução dos conflitos ou mesmo a dinâmica da negociação coletiva é desenvolvida pela atuação dos atores sociais tratando dos impasses através de cessões recíprocas de interesses, emergindo assim uma das suas principais características, a transacionalidade.

As negociações coletivas são regulamentadas pelo art. 611 da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT e pelo inciso XXVI do art. 7º da Constituição Federal de 1988 e buscam, essencialmente, a garantia de direitos e benefícios instituídos e o aperfeiçoamento das condições de trabalho, por meio de avanços econômicos e nas relações de trabalho.

A Negociação Coletiva no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) é um processo que iniciou em 1985, com a promulgação do Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) 1985/86. A negociação em torno do ACT na empresa é feita, em maior grau, em conjunto com a representação sindical nacional dos empregados, por meio da Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Processamento de Dados, Serviços de Informática e Similares (FENADADOS).

Historicamente, as negociações coletivas de trabalho no SERPRO resultaram em avanços superiores aos estabelecidos pela legislação trabalhista, avanços estes que ajudaram a melhorar e aperfeiçoar as relações de trabalho na empresa ao longo dos anos.

Neste sentido, as negociações se tornam, a cada ano, mais desafiadoras para empresa, na medida em que os sindicatos e os empregados enxergam neste instrumento uma forma de melhorar suas condições financeiras e de trabalho.

Assim, é importante para o SERPRO entender todo o contexto deste tema, compreender o que os autores especializados sobre o tema têm a dizer sobre este

assunto e quais são as ferramentas e estratégias que a empresa pode utilizar para aprimorar este processo.

Esse contexto, somado ao fato de eu trabalhar na empresa, mais especificamente, atuando na divisão que apoia o processo de negociação coletiva na empresa, participando inclusive de mesas de negociação com os sindicatos, foram as razões que motivaram a elaborar esse estudo.

## **JUSTIFICATIVA**

O presente trabalho analisa o processo de negociação coletiva de trabalho, mais especificamente em torno do Acordo Coletivo de Trabalho, existente no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), de forma a posicioná-lo frente as teorias trazidas pelas bibliografias especializadas constantes deste trabalho.

Neste sentido, possibilita também uma melhor gestão do processo de negociação pelo SERPRO, na medida em que apresenta os conceitos em torno do processo de negociação, o que permitirá o aperfeiçoamento desse processo na empresa.

O trabalho também se apresenta como importante para os empregados da empresa, na medida em que fornece informações para o entendimento deste processo e de sua importância para o aperfeiçoamento das suas relações de trabalho.

Por fim, também traz contribuições importantes para as empresas públicas, sindicatos, governo e para a academia, no sentido em que analisa um caso concreto, fornecendo elementos para futuras pesquisas e/ou aperfeiçoamento dos processos inerentes à negociação coletiva já praticados por esses atores.

Face ao exposto, questiona-se: Quais os principais focos das negociações no período de 2011 a 2014 realizadas no SERPRO e quais seus resultados?

## **OBJETIVO GERAL**

Analisar os resultados das negociações no período de 2011 a 2014 realizadas no SERPRO.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar os principais focos das negociações no período de 2011 a 2014 realizadas no SERPRO;
- Verificar o atingimento de reivindicações (número e foco) das negociações realizadas no período de 2011 a 2014 realizadas no SERPRO;
- Sugerir elementos para as próximas negociações (pautas, estratégias, etc...).

Para abordagem do problema, optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa, que se baseou na análise documental dos Acordos Coletivos de Trabalho da empresa nos anos de 2011, 2012, 2013 e 2014, nas pautas de reivindicações dos empregados e nas atas de reunião (mesa de negociação) desse período.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, a contar da presente Introdução. No capítulo dois sobre Negociação Coletiva, foram apresentadas o conceito da literatura sobre o tema, como se deu o seu surgimento e dos sindicatos, as características da negociação coletiva no âmbito da administração pública brasileira, a importância da negociação, seus principais princípios basilares e, por fim, tece comentários acerca da súmula nº 277 do Tribunal Superior do Trabalho; no capítulo três sob o título de Procedimentos Metodológicos, apresenta-se o conceito de pesquisa qualitativa do tipo documental como ferramenta que possibilita a análise dos resultados das negociações no período de 2011 a 2014 realizadas no SERPRO; no capítulo quatro apresenta-se “A Negociação Coletiva no SERPRO”, onde é feita a contextualização desse processo na empresa, bem como os acordos firmados, destacando as principais conquistas trazidas nesses documentos, além das sugestões de melhorias feitas a partir das análises desses documentos e; o último capítulo, Considerações finais, apresenta as avaliações finais da pesquisa.

## 2 NEGOCIAÇÃO COLETIVA

As negociações coletivas se dão por força de lei, em especial o art. 611 da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT e o inciso XXVI do art. 7º da Constituição Federal de 1988 e buscam, essencialmente, a garantia de direitos e benefícios instituídos e o aperfeiçoamento das condições de trabalho, por meio de avanços econômicos e nas relações de trabalho.

### 2.1 CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO

Segundo o Professor César de Ré<sup>1</sup>, citando Fisher, Ury e Patton (1994), negociação é um meio básico de conseguir o que se quer de outrem. É uma comunicação bidirecional concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro têm alguns interesses comuns e outros opostos.

Mas para se chegar a um acordo, é necessário que as partes se movam no sentido de buscar as respostas a um ou mais dos possíveis enfoques em jogo na negociação.

Além disso, há sempre três variáveis básicas presentes em toda negociação: tempo, informação e poder (MARTINELLI, 2002).

O tempo, que pode ser controlado, tem o poder de afetar o processo e de transformá-lo “em ponto de apoio para projetar o negócio” (Martinelli, p. 6) e alcançar a satisfação dos envolvidos e, neste sentido, ele pode se tornar um fator de pressão e limitação ao processo de negociação. Assim, o tempo pode ser utilizado como fator para o sucesso ou fracasso da negociação.

A informação “é o ato ou efeito de informar-se acerca de alguém ou de algo” (MARTINELLI, 2002, p. 7) e, neste sentido, o conhecimento ou instrução que uma parte detém a mais que a outra é fundamental no processo negocial.

Por último, a última variável, o poder, permite uma visão de como a estrutura do canal pode influenciar a performance da organização (idem). O poder pode ser

---

<sup>1</sup> Conceito contido em *slide* apresentado como matéria da disciplina Liderança e Negociação referente ao Curso de Especialização em Gestão Pública (UNISERPRO) ministrado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul no período de 20 de maio a 09 de junho de 2014.

definido “como a habilidade de um ator conseguir de um outro ator aquilo que ele deseja (HOGARTH-SCOTT, 1999 *in* MARTINELLI, 2002, p. 4).

## 2.2 O SURGIMENTO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA E DOS SINDICATOS

Segundo Sauaia (1989), “as negociações existem desde o surgimento dos povos primitivos”, onde os povos primitivos, para garantir a posse do fogo e dos alimentos, tinham que negociar com as tribos rivais sua sobrevivência.

Segundo Arnaldo Sússekind (2002, p. 37), a negociação coletiva surgiu na Grã-Bretanha, a partir de 1824, com a revogação da lei sobre o delito de coalizão<sup>2</sup>, então organizadas pelos empregadores, que fez com que empregados e empregadores tivessem que ajustar as condições de trabalho a serem respeitadas na relação de emprego.

No Brasil, segundo Esteves (2012), a negociação coletiva surgiu com o Decreto Legislativo Federal nº. 979, de 06 de janeiro de 1903 (BRASIL, 1903), que conferia o direito “aos profissionais de agricultura e indústria rurais de qualquer gênero, organizarem entre si sindicatos para o estudo, custeio e **defesa de seus interesses**” (grifo meu). Esse ordenamento instituiu o sindicato no país, mais especificamente no campo rural, sendo depois levado para a área urbana pelo Decreto Legislativo Federal de nº. 1.637/1907 (BRASIL, 1907).

Segundo Vieira (2013, p. 5), neste contexto, a negociação é entendida como “instrumento de autocomposição de conflitos envolvendo empregadores e trabalhadores”.

Num contexto mais amplo, Mendonça (*apud* VIEIRA, 2013, p. 5) nos ensina que:

A negociação é a maneira autônoma de dirimir conflitos, na qual os próprios agentes interessados interagem e se articulam com este objetivo. Pode-se, portanto, tipificá-la, como meio autocompositivo de solução dos conflitos interindividuais e sociais na medida em que nela se observa a participação dos sujeitos envolvidos no conflito, buscando o seu fim. A resolução dos conflitos ou mesmo a dinâmica da negociação coletiva é desenvolvida pela atuação dos atores sociais tratando dos impasses através de cessões recíprocas de interesses, emergindo assim uma das suas principais características, a transacionalidade.

---

<sup>2</sup> Entendida como contrato de cooperação entre as partes na tentativa de consolidar um objetivo em comum, que era proibido aos empregados. Assim, os operários não tinham direito de negociar os aspectos inerentes ao seu contrato de trabalho.

Com a evolução do processo negocial no país, começaram a ocorrer conflitos entre patrões e empregados na busca pelos seus interesses. Os sindicatos começaram a ganhar força política e poder econômico. Isso fez surgir entre a população da época o pensamento de que estes conflitos só seriam resolvidos com a intervenção estatal, por meio de políticas de integração (VIEIRA, 2013). Esse pensamento evoluiu e culminou na criação do Plano de Enquadramento Sindical feito por Getúlio Vargas em 1931, por meio do Decreto Federal nº. 19.770/31 (BRASIL, 1931), que “previa um sindicalismo voltado tão somente para a integração das classes produtoras, sem qualquer participação política dos sindicalistas”.

Já em 1937, foi editado nova Constituição que regulava ainda mais a atuação dos sindicatos. Esse documento dispunha em seu artigo 138 que somente o sindicato regularmente reconhecido pelo Estado tem o direito de representação legal dos que participarem da categoria de produção para a qual foi constituído.

Apesar desta forte intervenção estatal na organização dos sindicatos, as negociações em torno dos contratos de trabalho resultaram na regulamentação do Direito do Trabalho, em 1943, ainda na Era Vargas, com a sanção da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, garantindo aos trabalhadores direitos e deveres, como férias, jornada máxima de trabalho, descanso semanal remunerado e salário mínimo.

Essa característica intervencionista é confirmada pelos ensinamentos de Angelo D'Agostini Junior (*apud* FERREIRA, EL BAYEH e SILVA, 2012, p. 25) em que:

O sistema de relações de trabalho no Brasil não buscou um arranjo institucional que fortalecesse as relações direitas entre capital e trabalho, nem que fortalecesse a contratação coletiva ou a intervenção em políticas públicas, 'pelo contrário', o modelo foi caracterizado pela intervenção direta do Estado sobre as relações de trabalho e negociação coletiva, incluindo a organização sindical (BRAGA, 2007, p. 23).

Posteriormente, com a edição do Decreto-Lei Federal nº. 229, de 28 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1967), foi introduzido no ordenamento nacional as figuras da convenção coletiva e do acordo coletivo em substituição a figura do contrato coletivo trazido pela CLT até então.

Assim, além dos direitos expressos na CLT, os empregados passaram a ter na negociação coletiva, um meio para buscar seus direitos e benefícios, decorrentes do contrato de trabalho, o que se convencionou a denominar como negociação coletiva de trabalho.

Segundo Melo (1991), a partir de 1979, percebe-se uma disposição, principalmente por parte dos trabalhadores, de buscar o entendimento direto sem a intervenção do Estado. Contudo, a efetiva adoção da negociação coletiva como solução para as divergências surgidas das relações de emprego deu-se com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que ensejou na mudança da perspectiva da atuação do movimento sindical no país.

Para Santos (*in* VIEIRA, 2013, p. 8):

**Foi somente com o advento da Constituição de 1988 que a estrutura sindical brasileira foi radicalmente alterada: introduziram-se vários aspectos de democracia sindical, com razoável valorização da negociação coletiva, acompanhando um novo estágio de desenvolvimento econômico e industrial do país,** mas, ao mesmo tempo, paradoxalmente, foram mantidos certos ranços corporativistas que entravam o pleno desenvolvimento da negociação coletiva, ou seja, o poder normativo da Justiça do Trabalho, a contribuição sindical obrigatória, a unicidade sindical e o regime de categorias (grifo meu).

Registra-se ainda que a Constituição Federal de 1988, no inciso VI do art. 8º, foi a primeira constituição brasileira a registrar claramente a negociação coletiva como foro de diálogo entre sindicatos e empregadores, na busca dos interesses que representam.

Assim, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o Estado, por meio do Ministério do Trabalho, deixa de intervir no processo negocial, mas continua a julgar, por meio da Justiça do Trabalho, os processos de dissídios decorrentes na frustração da negociação coletiva entre empregados e empregadores.

Para um melhor entendimento das características das negociações no setor público, trago a seguir o contexto da negociação coletiva na administração pública brasileira.

### 2.3 A NEGOCIAÇÃO COLETIVA DO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A Administração Pública é dividida em direta (ministérios, secretárias estaduais e municipais, por exemplo) e indireta (autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista). Os empregados das empresas estatais (empresas públicas e sociedades de economia mista) são chamados de empregados públicos e são regidos pela CLT. Já os servidores da administração

direta, das autarquias e fundações públicas são regulados por estatutos próprios, criados por lei de iniciativa do ente federal, e, por isso, são chamados de estatutários (DI PIETRO, 2002). Assim, os mesmos direitos e deveres concedidos aos empregados privados celetistas, também o são extensíveis aos empregados públicos celetistas.

Até meados da década de 40, a sindicalização e a negociação coletiva eram exclusivos dos trabalhadores do setor privado brasileiro. Aos servidores públicos era proibida a sindicalização, sendo suas relações trabalhistas regulamentadas pelo direito administrativo. Essa proibição, segundo Barros (2011, p. 991),

[...] residia no fato de que a organização administrativa assentava-se na ordem hierárquica, sendo a intervenção de forças sociais e econômicas nesse regime incompatível com a autoridade do Estado. Ademais, o Estado era considerado modelo de 'bom empregador'. Aliado a esses argumentos, acrescentava-se o de que a atividade dos sindicatos tinha como finalidade principal a greve, e se esta era vedada não se poderia autorizar a sindicalização.

Apesar de a negociação coletiva ter surgido no Brasil em 1903, só foi oficialmente introduzida no ordenamento jurídico brasileiro em 1967, com a edição do Decreto-Lei Federal nº. 229, de 28 de fevereiro de 1967 (BRASIL, 1967).

Antes, porém, as funções do Estado estavam em expansão, abarcando serviços similares aos executados pela iniciativa privada que, para dar conta disso, aumentou o número de servidores públicos.

Esse aumento do Estado resultou na “piora nas condições de trabalho no serviço público, gerando insatisfação” (BARROS, 2011, p. 991) tendo impulsionado ainda mais o movimento de sindicalização no serviço público iniciado nos primeiros anos da década de 60.

Além disso, esse movimento também foi impulsionado pelas Convenções de nº 87 e 98 (ratificada pelo Governo brasileiro em 1952, cuja vigência iniciou-se no fim de 1953) e mais tarde consolidadas pelas convenções de nº 151 e 154, todas da OIT<sup>3</sup>. Após a promulgação do referido Decreto-lei, intensifica-se as sindicalizações e começa a expansão da negociação coletiva no setor público.

No entanto, as negociações no setor público, em especial as das estatais federais, ganham força com a promulgação da convenção nº 154 da OIT em 1981,

---

<sup>3</sup> OIT – Organização Internacional do Trabalho, “é a agência das Nações Unidas que tem por missão promover oportunidades para que homens e mulheres possam ter acesso a um trabalho decente e produtivo, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade”. Disponível em: <<http://www.oit.org.br/content/apresenta%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

cuja entrada em vigor no plano internacional se deu em 1983 e no Brasil em 1993. Além disso, essas negociações também foram influenciadas com surgimento da Nova República<sup>4</sup> e da Assembleia Nacional Constituinte<sup>5</sup>, eventos históricos que marcaram a década de 80 no Brasil.

No SERPRO, a negociação coletiva se inicia em 1985, sendo o primeiro Acordo Coletivo de trabalho firmada no ano de 1986.

Dado o contexto até aqui trabalhado, passo a discorrer a seguir sobre a importância da negociação coletiva no contexto da relação de trabalho.

## 2.4 A IMPORTÂNCIA DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A negociação coletiva é vista como um processo de diálogo que busca garantir as melhores condições de trabalho e a solução de conflitos coletivos de interesse. Neste sentido, a negociação coletiva no âmbito trabalhista é um processo que possui dois atores principais, os representantes do capital – empregadores, e do trabalho – empregados.

Corroborando com esse entendimento, foi editado, no ano de 1981, durante a Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho, a Convenção nº. 154, que consagrou os principais preceitos em torno da negociação coletiva no âmbito trabalhista, referendado pelo Brasil somente em 1994, por meio do Decreto Federal nº. 1.256, de 29 de setembro de 1994 (BRASIL, 1994).

O art. 2º da referida Convenção define negociação coletiva como:

[...] 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:  
a) fixar as condições de trabalho e emprego; ou  
b) regular relações entre empregadores e trabalhadores; ou

---

<sup>4</sup> A Nova República é um período da História do Brasil que tem início com o final da Ditadura Militar (1985) até os dias de hoje. Ou seja, este período começa com a saída do general Figueiredo da presidência do Brasil e a entrada de um civil no cargo, José Sarney. Esta fase da História do Brasil também é conhecida como Sexta República. Disponível em: <[http://www.historiado brasil.net/brasil\\_republicano/nova\\_republica.htm](http://www.historiado brasil.net/brasil_republicano/nova_republica.htm)>. Acesso em: 17 fev. 2015.

<sup>5</sup> A Assembleia Constituinte é um organismo criado dentro da ordem política e institucional de um Estado, dotado de plenos poderes, para propor uma reforma ou a criação de uma nova Carta Magna [...] No Brasil, a última Assembleia Constituinte instaurada foi justamente a que apresentou o texto da Constituição Federal de 1988, que vigora até hoje. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/politica/2013/06/entenda-o-que-e-uma-constituente>>. Acesso em: 17 fev. 2015

c) regular as relações entre os empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores, ou alcançar todos estes objetivos de uma vez.

Segundo Góis (2014, p. 5):

[...] quando a negociação coletiva é bem sucedida e as partes negociais obtêm o entendimento, ela se transforma num diploma normativo que se torna apto a reger as relações de trabalho no âmbito individual. Portanto, as convenções coletivas e os acordos coletivos de trabalho são nada mais do que fruto de uma negociação coletiva bem sucedida.

Contudo, Brito Filho (2007) nos ensina que para ser bem sucedida, a negociação coletiva perpassa por dois sistemas que regem o agir das partes durante a negociação: negociação livre (ou desregulamentada) e negociação regulamentada.

No sistema de negociação livre, não há intervenção do Estado na definição das regras a serem observadas pelas partes, deixando a critério dos envolvidos a condução da negociação da maneira que melhor entenderem. Esse sistema é o adotado no Brasil. Já no outro sistema, o Estado se incumbem de traçar as regras objetivas a serem observadas durante o processo de negociação.

No entanto, no Brasil, apesar de haver um positivismo em relação as regras da negociação coletiva, as condutas das partes e os limites da negociação são orientados e determinados por princípios existentes no ordenamento jurídico pátrio, os quais delimitam a legalidade desse processo de entendimento.

Para uma melhor contextualização da importância da negociação, faz-se necessário entender os princípios que regulam e orientam o tema, fato que será abordado a seguir.

## 2.5 PRINCÍPIOS DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Princípio são elementos basilares de um determinado ramo do conhecimento, que norteiam e orientam o comportamento ou as normas. No que concerne a negociação coletiva, como ramo do direito coletivo do trabalho, os principais princípios são:

a) Autonomia coletiva, que reforça a importância da participação dos trabalhadores enquanto unidade representativa de sua categoria profissional ou econômica;

b) Obrigatoriedade da participação sindical, que consolida a figura do sindicato como uma das partes necessárias à negociação. A Constituição de 1988 (BRASIL, 1998), no seu inciso VI do art. 8º, considera obrigatória a participação do sindicato nas negociações coletivas de trabalho. Esse sindicato é o dos empregados, tendo em vista que o patronal não é condição de eficácia para a celebração do acordo coletivo (BARROS, 2011).

c) Paz social, que é o objetivo maior da negociação, na medida em que busca o consenso entre as partes, evitando a decretação de greve ou *lockout*<sup>6</sup> durante determinado período.

d) Inescusabilidade negocial, segundo o qual o ente coletivo, seja ele sindicato ou empresa, não pode se recusar a buscar o entendimento, uma vez provocado a fazê-lo. Isso não quer dizer que deva haver, necessariamente, um entendimento entre as partes, mas que deve haver a negociação pela busca dele.

e) Boa-fé ou da lealdade, que segundo Barros (2011, p. 989):

cuja consequência é o *dever formal de negociar*, consubstanciado na obrigatoriedade do exame de propostas recíprocas e na formulação de contrapropostas convergentes, devendo-se sempre discutir as razões da rejeição de determinada cláusula e prestar informações necessárias à justificação de suas propostas.

Existem outros princípios, no entanto, para a realidade do Serpro, entendemos serem estes os mais relevantes.

A seguir, passo a discorrer sobre a súmula nº 277 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), alterada em setembro de 2012, que traz reflexos para as negociações coletivas, tanto em âmbito das estatais públicas quanto nas empresas privadas.

## 2.6 A SÚMULA Nº 277 DO TST E SEUS REFLEXOS PARA A NEGOCIAÇÃO COLETIVA DE TRABALHO

Primeiramente é importante fazer um breve estudo da Súmula 277 do TST. A redação original assim previa, e estava em consonância com o artigo 868<sup>7</sup>, parágrafo único da CLT:

---

<sup>6</sup> Lockout é a paralisação realizada pelo patrão com o objetivo de exercer pressões sobre os trabalhadores, visando frustrar negociação coletiva, ou dificultar o atendimento de reivindicações (greves). Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/lockout/>>. Acesso em: 17 fev. 2015.

SENTENÇA NORMATIVA. CONVENÇÃO OU ACORDO COLETIVOS. VIGÊNCIA. REPERCUSSÃO NOS CONTRATOS DE TRABALHO (redação alterada na sessão do Tribunal Pleno em 16.11.2009) - Res. 161/2009, DEJT 23, 24 e 25.11.2009.

I - As condições de trabalho alcançadas por força de sentença normativa, convenção ou acordos coletivos vigoram no prazo assinado, não integrando, de forma definitiva, os contratos individuais de trabalho.

II - Ressalva-se da regra enunciada no item I o período compreendido entre 23/12/1992 e 28.07.1995, em que vigorou a Lei nº 8.542, revogada pela Medida Provisória nº 1.709, convertida na Lei nº 10.192, de 14/02/2001 (BRASIL, 2009).

A nova redação, em sentido contrário, dispõe que:

CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO OU ACORDO COLETIVO DE TRABALHO. EFICÁCIA. ULTRATIVIDADE.

As cláusulas normativas dos acordos coletivos ou convenções coletivas integram os contratos individuais de trabalho e somente poderão ser modificadas ou suprimidas mediante negociação coletiva de trabalho.

O texto anterior da Súmula previa que os direitos constantes dos ACT vigoravam somente no período de vigência do acordo e não faziam parte dos contratos de trabalho individuais. A partir da nova redação, a norma coletiva de trabalho é ultra-ativa, ou reveste-se de ultra-atividade<sup>8</sup>, pois mantém sua eficácia, mesmo após o término de sua vigência, só podendo ser modificada ou suprimida por meio do ACT.

Infere-se que esta nova redação da Súmula 277 assegura a eficácia da convenção ou acordo coletivo cujo prazo de vigência esteja exaurido, de modo a não permitir que a categoria permaneça sem a disciplina de seus direitos. Assim, além de integrarem os contratos individuais de trabalho, as cláusulas normativas somente poderão ser modificadas ou suprimidas mediante nova negociação coletiva, ainda que o prazo de validade deste instrumento tenha expirado.

Para Carvalho *et. al.* (2012), essa modificação é extremamente benéfica para os trabalhadores, uma vez que garante as conquistas das negociações com os patrões, o que não significa dizer que gera direito adquirido a determinado benefício.

Se uma categoria profissional e a representação patronal definem quais os direitos que devem ser assegurados a certos trabalhadores a partir da data inicial de vigência de uma convenção ou acordo coletivo, o advento da data derradeira de vigência dessa norma não lhe retirará a eficácia (CARVALHO *et. al.* 2012, p. 2).

---

<sup>7</sup> Art. 868, parágrafo único, da CLT - O Tribunal fixará a data em que a decisão deve entrar em execução, bem como o prazo de sua vigência, o qual não poderá ser superior a quatro anos.

<sup>8</sup> A ultra-atividade é um atributo da norma coletiva de trabalho que a reinsere na lógica segundo a qual a condição de trabalho mais favorável ao empregado deve prevalecer sempre que normas sucessivas se distingam pela proteção maior ou menor que assegurem à parte contratualmente débil da relação laboral (CARVALHO, ARRUDA e DELGADO, 2012, p. 2). Disponível em: <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/28036>>. Acesso em: 17 fev. 2015.

E ao final concluem:

A nova redação da Súmula nº 277 do TST não cria direitos e benefícios. Permite, ao invés, que as regras coletivas se desenvolvam sobre os pontos relevantes, ou seja, a propósito dos direitos não regidos pela norma coletiva de trabalho precedente, salvo se há a intenção de modificá-los ou suprimi-los. Além disso, atende à lógica prevista no art. 7º da CF quando trata da preservação dos direitos que visem à melhoria das condições sociais dos trabalhadores. Leva, enfim, ao equilíbrio de forças, absolutamente essencial à negociação coletiva no contexto de um estado democrático (princípio da equivalência entre os contratantes coletivos) (CARVALHO *et. al*, 2012, p. 15).

Contudo, o processo de negociação não se inicia com as cláusulas automaticamente renovadas, mas, sim, incorporadas ao contrato de trabalho, podendo, caso seja interesse da empresa, empenhar-se na revogação expressa de tais cláusulas no acordo coletivo que estará em negociação.

No mesmo sentido, num eventual cenário econômico desfavorável, cujo ano anterior tenha sido mais positivo, entendo que não há prevalência do índice de reajuste salarial mais benéfico aos empregados, podendo ser fixado índice diverso e até mesmo inferior ao pactuado no acordo vindouro, bastando para tanto, que o novo acordo coletivo indique o novo índice.

Por oportuno, vale transcrever os ensinamentos de Maria Inês Moura S. A. da Cunha contido no artigo de Veiga (2012, s.n.):

[...] **cláusulas benéficas serão mantidas ou substituídas por outras não tão benéficas, de acordo com as necessidades de momento**, atendendo não apenas aos trabalhadores, mas também à situação econômico-financeira das empresas que, muitas vezes, não poderão manter altos patamares de benefícios, sob pena de verem comprometido seu funcionamento, o que resultaria catastrófico, posto que poderia, inclusive, levar ao desemprego (grifo meu).

Assim, apesar da nova redação da súmula incorporar os benefícios do ACT aos contratos de trabalho dos empregados, esses poderão sempre serem negociados no âmbito da negociação, podendo, inclusive, serem suprimidos ou reduzidos de acordo com a realidade do momento.

Findo a contextualização acerca do surgimento, dos princípios e demais características da negociação coletiva no Brasil, passo a abordar a seguir os procedimentos metodológicos que ancoram esse trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa surgiu dentro da antropologia e da sociologia e se expandiu para a psicologia, educação e administração, sendo direcionada a obtenção de “dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto do estudo [...] 'cujo objetivo é' traduzir e expressar o sentido dos fenômenos no mundo social” (NEVES, 1996, p. 1).

Ainda segundo Neves, citando Godoy (1996, p. 1), existe uma diversidade de estudos relacionados à pesquisa qualitativa e, com base nisso, o autor enumera quatro características que identificam a pesquisa como sendo qualitativa:

- (1) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- (2) o caráter descritivo;
- (3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- (4) enfoque indutivo (1996, p. 1).

A pesquisa qualitativa “supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador” que determinará “o campo e a dimensão em que o trabalho desenvolver-se-á” (NEVES, 1996, p.1), tendo nos dados descritivos, as fontes de alimentação para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa.

Godoy (*in* NEVES, 1996, p. 3) indica existir, pelo menos, três abordagens para o desenvolvimento da pesquisa qualitativa: “a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia”. Dessas, a que fornecer os melhores instrumentos para análise dos Acordos Coletivos de Trabalhos firmado pela empresa em conjunto com a federação e, conseqüentemente, possibilitam o atingimento do objetivo do trabalho de analisar os resultados das negociações no período de 2011 a 2014 realizadas no SERPRO, é a pesquisa documental, que o referido autor conceitua assim:

A **pesquisa documental** é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma interpretação nova ou complementar [...] possibilita que a criatividade do pesquisador dirija a investigação por enfoques diferenciados. Esse tipo de pesquisa permite o estudo de pessoas a que não temos acesso físico (distantes ou mortas). Além disso, os documentos são uma fonte não-reativa e especialmente propícia para o estudo de longos períodos de tempo (grifo meu).

O período escolhido, de 2011 a 2014, foi em razão de ter havido greve na última negociação, evento que provocou a necessidade de um aprimoramento do processo negocial na empresa, com a criação de um departamento e de uma

divisão, vinculadas à Superintendência de Pessoas, para a coordenação, apoio e operacionalização desse processo.

A pesquisa se pautou na análise documental dos Acordos Coletivos de Trabalho (versões originais) firmados pelo SERPRO junto com a FENADADOS nos anos de 2011, 2012, 2013 e 2014 e nas pautas de reivindicações entregue pela federação dos referidos anos (versões originais). Também foram analisados todas as atas de reunião (mesa de negociação) desse período (versões originais). De posse desses documentos, buscou-se identificar quais eram as cláusulas mais antigas (acima de 5 anos) e quais eram as mais recentes (abaixo de 5 anos) e, em seguida, as quais cláusulas as pautas de reivindicação se referiam. Além disso, foi identificado as propostas de cláusulas novas. Feito isso, passou-se a análise das pautas e dos argumentos postos nas atas de negociação, tanto pela empresa quanto pelos sindicatos, para aceitação ou rejeição dos pleitos apresentados.

## **4 A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SERPRO**

Os empregados da empresa são pertencentes a categoria profissional de empregados de empresas de processamentos de dados, serviços de informática e similares e são representados regionalmente pelos sindicatos locais e nacionalmente pela federação nacional que contempla os sindicatos a ela filiados.

Apesar de indicado que com a promulgação da Constituição Federal de 1988 o Estado deixa de exercer papel intervencionista no processo de negociação coletiva, isso não se aplica de forma integral as negociações feitas pelas empresas públicas e sociedades de economia mistas federais.

O Governo Federal, por meio do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais da Secretaria Executiva do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (DEST/SE/MP), legitimado pelos Decretos Federais nº. 908/93 e 3.735/01 (BRASIL, 1993 e 2001), passa a estabelecer as diretrizes e aprovar as negociações feitas pelas estatais federais, inclusive as do SERPRO.

Desta forma, o DEST passa a desempenhar, na prática, um papel de orientação, controle e autorização em torno da negociação da empresa, que beira o intervencionismo em alguns momentos. Isso diminui a autonomia da empresa dentro do processo da negociação coletiva, uma vez que seus limites de atuação são determinados pelo DEST.

O primeiro Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) celebrado pelo Serpro com as entidades sindicais representativa de seus empregados foi em 1986. Este documento trouxe vários avanços nos direitos e nas relações de trabalhos existentes, dentre elas:

- financiamento do adiantamento de férias em 8 parcelas sem juros;
- hora extra com adicional de 100% sobre a hora normal;
- Abono de 3 faltas durante a vigência do Acordo;
- licença paternidade de 4 dias úteis.

Ao longo destes 28 anos de negociação coletiva em torno do ACT, diversos outros benefícios foram incorporados aos contratos de trabalhos e corroboraram para o aperfeiçoamento das relações de trabalho, dentre elas:

- Abono de falta de 6 dias durante a vigência do ACT;
- Licenças Paternidade, Gala e Nojo de 5 dias úteis;
- Prorrogação da Licença Amamentação por 2 meses, além dos 4 meses de licença maternidade;
- Garantia de emprego para diversas situações;
- Parcelamento das férias em 2 períodos, inclusive para os empregados com idade superior a 50 anos;
- Programas de educação continuada, visando propiciar aos empregados oportunidade de cursos de graduação, pós-graduação;
- Implementação de políticas de orientação, prevenção e combate a discriminação, ao assédio moral e sexual;
- Cumprimento da Norma Regulamentar nº. 17 em todos os seus aspectos, principalmente quando à adequação do mobiliário da empresa;
- Plano de assistência à saúde, odontológico e de assistência médico-hospitalar;
- Garantia da emissão da Comunicação de Acidente de Trabalho – CAT, em razão de acidente de trabalho;
- Implementação de estudos e ações que visem a melhorar as condições de trabalho e saúde ambiental dos empregados;
- Intervalos de descanso nas jornadas de trabalho de digitação;
- Adesão ao programa de alimentação do trabalho, com o fornecimento de tíquetes e de espaços para instalação de restaurantes e refeitórios nas dependências da empresa.

A maior parte destes avanços foram construídos nos anos 80 e nos primeiros anos da década de 90, período marcado por forte inflação e construção e fortalecimentos dos direitos sociais, em decorrência, entre outros do fim do período ditatorial e da redemocratização do país.

A partir de meados de 90 e do início do século XXI, o país começou um processo de políticas e ações públicas voltadas para a estabilização da economia, principalmente em torno da inflação, e para avanços nas áreas sociais, principalmente para as classes sociais menos privilegiadas, com a promulgação de normativos e programas voltados para estas áreas.

A partir de 1994, o país caminha rumo a estabilização econômica e, tendo atingido este objetivo na última década, pelo menos do ponto de vista do melhor

controle sobre a inflação, o Brasil entra numa fase de expansão da economia nacional e aumento dos programas sociais dos governos que culminam na diminuição das desigualdades sociais (GOULART, GERBELLI e PEREIRA, 2014).

Neste cenário, de intervenção do governo nas negociações das estatais, de políticas públicas voltadas para a economia e para área social e tendo em vista os avanços conquistados pelas negociações da empresa nos anos de 80 e 90, a negociação coletiva do SERPRO, principalmente a partir do século XXI, começa a se pautar mais em torno das questões econômicas, das melhorias das condições de trabalho e de qualidade de vida.

Neste sentido, as pautas de reivindicações entregues ano a ano pela FENADADOS vêm, reiteradamente, pedindo redução da jornada de trabalho sem redução da remuneração, aumento salarial com índices bem acima da inflação, aumento da licença paternidade para trinta dias, seguro de vida, auxílio funeral, entre outros.

Além disso, o movimento sindical vem a cada ano se especializando cada vez mais, no sentido de promover uma negociação mais qualificada com os empregadores. Prova disso é a escola de ciência do trabalho do DIEESE<sup>9</sup>.

Esse cenário exige que o processo de negociação coletiva do SERPRO esteja bem estruturado e atualizado, tornando nosso trabalho mais significativo ainda para a empresa.

#### 4.1 OS ACORDOS COLETIVOS DE TRABALHO DE 2011 A 2014

A negociação em torno do Acordo Coletivo de Trabalho no SERPRO se inicia com a apresentação da pauta de reivindicações dos empregados pela federação nacional que os representa. Isso ocorre normalmente no mês de março de cada ano.

Após o recebimento da pauta de reivindicação, a empresa inicia um processo de análise da mesma, elaborando estudos acerca dos pleitos apresentados. Paralelamente, a empresa encaminha a pauta aos Ministérios da Fazenda e do Planejamento, Orçamento e Gestão, para dar conhecimento a esses órgãos.

---

<sup>9</sup> O DIEESE, é o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, é uma criação do movimento sindical brasileiro. O DIEESE assessora as entidades filiadas no processo de negociação coletiva, realizando diversos trabalhos técnicos e participando de atividades. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/materialinstitucional/quemSomos.html>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

Em 2011, a pauta de reivindicações contava com 51 (cinquenta e um) cláusulas. Destas, 16 (dezesesseis) resultaram em acordos e 35 (trinta e cinco) foram rejeitadas. Das que foram acordadas e tiveram impactos relevantes para os empregados da empresa foram:

- a) aumento da licença nojo de 5 dias corridos para cinco dias úteis;
- b) terceirização dos serviços na empresa apenas nas hipóteses autorizadas pelo Decreto Federal nº. 2.271/97 (BRASIL, 1997), que na prática resulta em impossibilidade de terceirizar funções que estejam previstas no plano de cargos e salário da empresa;
- c) inclusão dos empregados cedidos aos clientes nos programas de educação continuada promovidos pela empresa, que até então era exclusivo para os empregados internos da empresa;
- c) criação dos comitês regionais de saúde para acompanhamento da gestão do plano de saúde da empresa e;
- d) concessão de abono extraordinário e não renovável no valor de uma cartela de tíquete alimentação/refeição.

Já em 2012, a pauta de reivindicações trouxe 39 (trinta e nove) reivindicações. Durante a negociação, 9 (nove) cláusulas resultaram em acordos e 30 (trinta) em rejeições. Dentre os acordos se destaca:

- a) extensão da licença maternidade até o término do mês em que a criança completar 1 (um) ano de idade, que, na prática, concede alguns dias para a mãe continuar amamentando seu filho.

De 2011 para 2012, o número de reivindicações caiu 23,52% (vinte e três vírgula cinquenta e dois por cento) – uma diferença de doze pleitos. Isso aconteceu porque o movimento sindical deliberou por uma pauta mais “enxuta”, dado que a negociação da DATAPREV<sup>10</sup> resultou para dissídio coletivo em 2011 e, por conta disso, só haveria negociação das cláusulas com efeito econômico, o que provocou esse “enxugamento” em relação ao anterior. Além disso, o movimento sindical também sinalizava, a partir desse ano, uma negociação mais pautada em assuntos que tivessem maiores chances de acordo, razão que indica o fato dos anos seguintes o número de reivindicações acompanharem essa tendência.

---

<sup>10</sup> Dataprev – Empresa de Tecnologia e Informação da Previdência Social – vinculada ao Ministério da Previdência Social, cuja representação sindical é feita pelos mesmos sindicatos que representam os empregados do SERPRO.

Em 2013, houve 32 (trinta e duas) reivindicações, que 8 acordos e 24 rejeições. Neste ano as alterações se concentram em ajustar redação de cláusula e fortalecer o papel institucional do sindicato, não trazendo avanços significativos para os empregados.

Por sua vez em 2014, houve 39 (trinta e nove) reivindicações, que resultaram em 8 acordos e 31 rejeições. Dentre os acordos, se destacam:

a) reajuste superior a inflação para o salário, auxílios alimentação, creche e filho portador de necessidades especiais, que resultou em ganho financeiro acima da inflação do período para os empregados de empresa;

b) possibilidade do parcelamento do gozo da licença-prêmio em 3 parcelas de 10 (dez) dias, antes só era possível o parcelamento em 2 parcelas de 15 dias.

As pautas de reivindicações entregues nos últimos quatro anos, vêm tentando apresentar propostas que estejam em acordo com a realidade do momento, mas, também vem reiterando os mesmos assuntos negociados em anos anteriores, se constituindo numa verdadeira bandeira do movimento sindical da empresa. Sendo estes:

- 1) Redução da Jornada para 6 horas;
- 2) Aumento da licença paternidade para 30 dias;
- 3) Reajuste econômico com ganho real de 3 a 5%;
- 4) Aumento do número de cartelas de tíquetes, de 24 para 30;
- 5) Aumento da dispensa negociada de 6 dias para 8 dias úteis;
- 6) Implantação de seguro de vida para todos os empregados;
- 7) Concessão de auxílio funeral a todos os empregados;
- 8) Aumento do prazo de garantia de emprego para os empregados que requereram aposentadoria junto ao INSS, de 12 meses para 36 meses;
- 9) Transmissão “ao vivo” da reunião de negociação coletiva, para que todos os empregados possam acompanhá-la instantaneamente e simultaneamente;
- 10) Concessão de auxílio escolar para os empregados que possuem filhos matriculados no ensino fundamental e médio. Hoje há concessão de auxílio creche/escolar para os empregados que possuem filhos (incluindo enteados) até a idade de 7 anos.
- 11) Instituição de Adicional de Titulação, que remunera os empregados com formação acadêmica acima do exigido para seu cargo, variando de acordo com titulação obtida (ensino médio, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado).

## 12) Reembolso com despesas com óculos de grau.

Em relação redução da jornada de trabalho de oito para seis horas, o movimento requer que essa redução seja feita sem diminuir os salários e alega que a escala de trabalho existente na empresa pode ser feita dentro desta jornada sem qualquer prejuízo para a organização. Ademais, os sindicatos entendem que a redução da jornada será benéfica para os empregados, uma vez que permitirá que eles tenham mais tempo livre para dedicar à família, aos *hobbies*, a capacitação, entre outros, que os tornaram mais felizes e dispostos para o desempenho de suas atividades laborais. A solicitação sindical encontra apoio no estudo apresentado por Alcântara (2010, n.p.):

A tendência que se tem avistado, orientada por exemplos europeus, deve ser a troca da flexibilização da jornada pela redução da carga semanal de trabalho considerada normal. Essa redução, por outro lado, deve ser em nível que possibilite uma real diminuição do trabalho, e não apenas alguma irrisória vantagem que possa ser compensada pela intensificação da produtividade dos próprios empregados.

Apesar disso, a resposta da empresa vem sendo negativa e se baseia no fato de que a redução da jornada com a manutenção dos salários e dos níveis de emprego atuais elevaria os custos da empresa com a mão-de-obra e com as despesas operacionais, inclusive com a possibilidade de criação de turnos de trabalho. Neste sentido, Alcântara (2010, n.p.) versa que:

Imbricada com a busca pelo aumento da produtividade há uma tendência, por outra vertente, à racionalização do aproveitamento do trabalho humano, de modo que se obtenha o máximo de atividade útil do empregado no menor tempo possível. Técnica que aumenta produtividade e reduz custos, **porquanto também diminui a quantidade de empregados necessários para a atividade do empregador** (grifo meu).

Assim, apesar do pleito sindical ser legítimo, a posição da empresa se apresenta como aceitável, tendo em vista que a proposta sindical vai no sentido da redução da jornada com a manutenção dos salários e do nível de emprego, o que implica numa majoração do custo da mão de obra.

Prosseguindo nas análises da pauta, avanço para o tópico relativo à licença paternidade. Atualmente na empresa há três tipos de licença para o empregado que for pai:

- a) licença paternidade de cinco dias úteis para o pai biológico, quando do nascimento de seu filho(a);
- b) licença adoção de trinta dias para o empregado que adotar criança com até doze anos de idade.

c) licença adoção de sessenta dias para o empregado que viva relação homoafetiva com intuito de formar família e adote criança com até doze anos de idade.

Dentro deste contexto, o sindicato vem solicitando que a licença paternidade seja estendida para 30 dias. O principal argumento defendido pelo sindicato é que a figura paterna se torna mais ativa e importante nos primeiros dias da criança e no apoio à mãe.

Por sua vez, o SERPRO entende que o benefício concedido, por já ser superior à Constituição Federal de 1988, que concede cinco dias corridos, já se constitui num avanço possível para o momento em torno do tema e, além disso, a empresa disponibiliza outros meios de dispensa do trabalho, como o uso de licença prêmio e da dispensa negociada, para que o empregado possa programar o gozo desse benefício.

A despeito da posição da empresa e do sindicato em relação à licença paternidade, me aterei a questão da distinção do prazo de gozo do benefício feita entre os institutos da licença paternidade e da adoção, para os empregados do sexo masculino. Segundo Maria Helena Diniz (*in* SOUSA, 2011, n.p.):

A adoção vem a ser o ato jurídico solene pelo qual, observados os requisitos legais, alguém estabelece, independentemente de qualquer relação de parentesco consanguíneo ou afim, um vínculo fictício de filiação, trazendo para sua família, na condição de filho, pessoa que geralmente lhe é estranha.

Para fins do Art. 392-A da CLT, a empregada adotante é assemelhada à gestante para fins de gozo da licença maternidade, ou seja, o mesmo prazo que é concedido à mãe biológica para o gozo da licença maternidade é concedido à empregada adotante para fins de licença adotante, inclusive isso é reproduzido no ACT da empresa. Ocorre que com os pais essa relação não existe, onde o benefício concedido ao adotante é mais vantajoso que o concedido ao pai biológico, criando uma distinção que não encontra guarida na legislação, embora legal, tendo em vista que o ACT tem o poder normativo, quando não contrarie à lei. Assim, apesar da distinção entre a licença paternidade e adoção ser aparentemente discriminatório, foi aprovado pelos empregados em assembleia, se constituindo num normativo legal.

Já em relação às propostas de reajuste econômico e do aumento do número de tíquetes, os sindicatos vêm se pautando nas análises econômicas feitas em relação aos custos de vidas nas capitais brasileiras e dos índices de inflação, para propor ganho real e aumento do valor do auxílio refeição/alimentação. Por sua vez, o

SERPRO vem se pautando seus reajustes com base na medição da inflação pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA<sup>11</sup>) e, ocasionalmente, vem propondo ganho real ou abono em tíquetes para o fechamento do acordo, quando as condições macroeconômicas<sup>12</sup> e do desempenho organizacional da empresa assim o permitem.

Avançando um pouco mais, os comentários a seguir dizem respeito à dispensa negociada, comumente conhecida como “APPD”, em homenagem à associação de empregados da empresa existente nos anos 80, cujo nome era Associação dos Profissionais de Processamento de Dados do SERPRO (APPD), que conseguiu que essa dispensa fosse incorporada ao ACT em 1987. A APPD é a concessão de seis dias de abono ao empregado, com contrato de trabalho por prazo indeterminado, durante a vigência do ACT. Essa dispensa pode ser utilizada pelo empregado quando bem entender, sendo necessária autorização da chefia imediata para evitar prejuízo ao trabalho desenvolvido pelo interessado. A federação pleiteia o aumento do benefício por entender que o prazo atual não é suficiente para contemplar as necessidades particulares de ausência, dado a incompatibilidade do horário de trabalho e os horários dos diversos serviços que exigem a presença do empregado, como os bancários, cartoriais, entre outros. Para a empresa, o prazo praticado é suficiente para o empregado programar seus afazeres particulares que “choquem” com o horário de expediente. Além disso, a empresa entende que existem outros benefícios que permitem que o empregado possa usufruir de folgas no trabalho para resolver questões particulares, como o regime de flexibilidade de registro de jornada de trabalho, licença acompanhamento, férias, licença-prêmio, entre outros. Desta forma, a posição da empresa vem sendo no sentido de não negociar esse pleito.

Já os pleitos sindicais relativos à implantação do seguro de vida e do auxílio funeral visam fornecer à família do empregado falecido, independentemente da

---

<sup>11</sup> IPCA é o índice oficial do Governo Federal para medição das metas inflacionárias, contratadas com o FMI, a partir de julho/99. O IPCA/IBGE mede a variação dos custos dos gastos conforme acima descrito no período do primeiro ao último dia de cada mês de referência e no período compreendido entre o dia cinco e doze do mês seguinte o referido instituto divulga as variações. Disponível em: <<http://www.portalbrasil.net/ipca.htm>>. Acesso em: 04 fev. 2015.

<sup>12</sup> A macroeconomia concentra-se no estudo do comportamento agregado de uma economia, ou seja, das *principais tendências* (a partir de processos microeconômicos) da economia no que concerne principalmente à produção, à geração de renda, ao uso de recursos, ao comportamento dos preços, e ao comércio exterior. Os objetivos da macroeconomia são principalmente: o crescimento da economia, o pleno emprego, a estabilidade de preços e o controle inflacionário. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Macroeconomia>>. Acesso em: 04 fev. 2015.

relação entre o óbito e o trabalho, assistência para o custeio fúnebre e um aporte financeiro que possibilite a manutenção do padrão econômico de vida proporcionado pelo salário do *de cujus* enquanto vivo. Ocorre que, por também ter um caráter financeiro, a concessão dos benefícios depende de aprovação do DEST, fato que foge à governabilidade da empresa, o que dificulta o avanço na negociação destes pleitos.

Quanto ao aumento do prazo de estabilidade no emprego para o empregado aposentável segue a análise. Atualmente, aos empregados que requeiram aposentadoria junto ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) é concedida uma garantia de emprego contra despedida arbitrária de doze meses, a partir da solicitação junto àquele órgão, garantia essa que não tem previsão normativa em lei ou em instrumento normativo distinto do ACT. Os sindicatos vêm requerendo que esse prazo seja aumentado para trinta e seis meses por entenderem que esse tipo de empregado é o que possui mais chances de ficar desempregado. A posição da empresa vem no sentido de que não promove demissões imotivadas e não pratica ações que visem fragilizar os contratos de trabalho em vigor e, desta forma, entende que o prazo praticado contempla um direito que não está em risco no atual momento, rejeitando o pleito apresentado.

Em relação as transmissões “ao vivo” das reuniões de negociação coletiva de trabalho, os sindicatos entendem que isso é importante para o processo de transparência e publicidade e, por isso, solicitam essa transmissão. Por sua vez, a empresa se mostra aberta a negociar essa questão, mas a mesma esbarra na forma de operacionalizar as transmissões, dado que existem diversos empregados do SERPRO lotados em ambientes que não são da empresa, o que dificultaria a transmissão para esse público. Desta forma, não houve um consenso sobre esse assunto e o mesmo continua sendo discutido, mas sem avançar para algo concreto.

Quanto à concessão de auxílio escolar e de titulação, o sindicato reivindica que haja concessão daquele benefício aos empregados que possuem filhos matriculados no ensino fundamental e médio, com idade de até 18 anos e deste para os empregados que possuem formação acadêmica superior a exigida para seu cargo. Assim como as demais propostas que causam impacto financeiro para a empresa, suas concessões dependem de aprovação do DEST e do cenário político e econômico vigente. Neste sentido, essas solicitações não vêm encontrando refúgio nesse contexto, razão pela qual vêm sendo rejeitadas pela empresa.

Por fim, a última reivindicação dos sindicatos que vem sendo comumente apresentada em sede de negociação coletiva de trabalho é a solicitação de reembolso para as despesas os empregados fazem para a compra de óculos de grau, quando receitadas por oftalmologista. A empresa vem entendendo que essa despesa é de cunho particular, não sendo possível ser custeada por recursos públicos, razão pela qual vem o indeferindo.

Percebe-se pelos argumentos aqui expostos que, tanto os sindicatos quanto o SERPRO, vem repetindo seus posicionamentos em relação a temas já debatidos ao longo dos anos, o que, de certa forma, já é esperado pelas partes. Isso faz com que o processo negocial seja, em parte, prejudicado por não promover o aperfeiçoamento das discussões e o aprofundamento necessário ao debate. Além disso, vem demonstrando que as reivindicações rejeitadas e reapresentadas, apesar de serem importantes para os empregados, não vêm sendo discutidas à exaustão nas assembleias, pois seus argumentos não vêm sendo atualizados de forma a provocar uma nova posição da empresa.

Nesse sentido, Gernigon *et al.* (2012, p. 32) nos ensina que “A determinação das matérias suscetíveis de negociação ou do seu conteúdo não é assunto fácil uma vez que depende do que entenda-se por tais condições e tais relações”. Assim, a dificuldade, aparente, do movimento sindical em aperfeiçoar seus pleitos, reside na complexidade do processo negocial como um todo.

Tendo feito essas considerações e trazidos esses dados e informações, passo a analisá-las de forma a permitir a formação de sugestões que venham a colaborar com o aperfeiçoamento do processo negocial na empresa, conforme a seguir.

#### 4.2 DAS SUGESTÕES DE MELHORIA PARA O PROCESSO NEGOCIAL

Uma vez identificado os principais aspectos inerentes à negociação coletiva na empresa, inclusive quanto aos principais temas discutidos em mesa de negociação, passo a redigir sobre as sugestões que visam melhorar esse processo.

Segundo Gernigon *et al.* (2012, p. 57):

A negociação coletiva na administração pública levanta problemas particulares que derivam fundamentalmente, por um lado, da existência de um ou vários estatutos nacionais com propósitos uniformizadores, [...] que

frequentemente regulamentam de forma quase exaustiva os direitos, deveres e condições de reunião, proibindo ou deixando estreita a margem para negociação e, por outro lado, do fato de que remunerações e outras condições de emprego dos funcionários que implicam em custo econômico devem refletir nos orçamentos 'das instituições' [...] cujas decisões devem levar em conta a situação econômica do país e o interesse geral [...]. A esses problemas juntam-se outros como a determinação de matérias possíveis de negociação e sua distribuição entre diversos níveis dentro da complexa estrutura territorial e funcional do Estado e a determinação das partes negociadoras nesses níveis.

Neste sentido, é necessário que, na negociação coletiva realizada pelo SERPRO, haja essa contextualização, deixando claro que a empresa, por ser pública, tem suas atuações essencialmente voltadas para beneficiar, mesmo que em última instância, a população brasileira em geral. E neste contexto, sua atuação nesse processo deve se pautar pela responsabilidade administrativa e econômica de seus atos para o Estado como um todo.

Feito essa introdução, é necessário ainda entender que os benefícios de ordem social e sindical constantes do Acordo Coletivo de Trabalho são fruto do esforço que as partes, empresa e empregados (por meio dos sindicatos), vêm fazendo para aperfeiçoar a legislação trabalhista e as normas conexas aplicáveis às entidades públicas, uma vez que essas já trazem inúmeros benefícios para os empregados. Além disso, é necessário entender o macro cenário econômico em que a empresa está situada, de forma a perceber quais serão os desafios e as oportunidades que se aventam dessa análise.

Tendo feito isso, é necessário entender ainda que os sindicatos têm liberdade para proporem o que for deliberado em assembleia, mas que também têm a responsabilidade, assim como a empresa, de informar sua base desse contexto, promovendo um alinhamento de informações entre todos os empregados da empresa.

O processo de escolha dos itens constantes da pauta de reivindicação dos empregados é feito em assembleias regionais específicas convocadas para deliberar sobre as propostas apresentadas pelos empregados e pelos dirigentes sindicais. Após votação das assembleias, essas propostas são encaminhadas à plenária nacional, formada por representantes dos sindicatos regionais filiados à Federação (FENADADOS), onde será novamente deliberado e formada a pauta a ser entregue à empresa. Ocorre que esse processo é feito sem uma sensibilização adequada dos empregados. Em Brasília, por exemplo, onde há mais de mil empregados da empresa, as assembleias são tocadas com pouco mais de cem pessoas. Além

disso, não se vê uma sensibilização do sindicato quanto a construção das propostas que serão debatidas em assembleia. Assim, os empregados têm pouca, ou nenhuma, participação nas matérias que serão debatidas, se limitando a escolher dentre àquelas apresentadas pelo sindicato. Para resolver essa questão, entendo ser necessário uma maior aproximação e sensibilização do sindicato junto ao corpo funcional da empresa, mantendo um canal constante de recebimento e discussão de assuntos de interesse coletivo da categoria. Canal esse, que também serviria para promover a sensibilização constante das pessoas sobre o contexto já tratado aqui.

A maior parte das cláusulas do ACT foram constituídas nos anos 80 e 90 que, conforme já mencionado neste trabalho, foi um período marcado pela redemocratização política do país e por um processo de ajuste financeiro em torno da inflação. Além disso, algumas cláusulas foram construídas para firmar a posição da empresa de apoio às minorias sociais<sup>13</sup> que sofriam processos de estigmatização e discriminação por sua orientação sexual (em especial os homossexuais). Assim, refletiam e regulavam a realidade deste momento.

Com o passar do tempo e com o ingresso de novos empregados, essas cláusulas não foram sendo atualizadas, o que fez com que, em algumas delas, houvesse tratamento diferenciado de acordo com a data de ingresso na empresa ou a orientação sexual do empregado. Como exemplo cito a cláusula que trata da complementação salarial e a que regula a licença adoção para os empregados de sexo masculino.

A primeira faz distinção entre empregados mais “antigos” e os mais “recentes”, garantido àqueles direitos não extensíveis a estes. Já a segunda cria critérios e prazos distintos para a concessão do afastamento para a paternidade, critérios que favorecem os empregados com a orientação homossexual em relação aos heterossexuais.

Essa forma de tratamento cria um ambiente hostil na empresa, com constantes pleitos e questionamentos dos empregados acerca da validade dessas distinções. Nesse sentido, é importante reforçar que, embora aparentemente discriminatórias, essas cláusulas, assim como o ACT como um todo, já foram objeto

---

<sup>13</sup> As minorias sociais são as coletividades que sofrem processos de estigmatização e discriminação, resultando em diversas formas de desigualdade ou exclusão sociais, mesmo quando constituem a maioria numérica de determinada população. Exemplos incluem negros, indígenas, imigrantes, mulheres, homossexuais, trabalhadores do sexo, idosos, moradores de vilas (ou favelas), portadores de deficiências, obesos, pessoas com certas doenças, moradores de rua e ex-presidiários. Disponível em: <<https://mendigossa.wordpress.com/2013/05/02/minorias-sociais/>>. Acesso em: 10 fev. 2015.

de análise pelo TST e pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), onde não foi suscitado nenhuma ilegalidade. Desta forma, apesar da não concordância por parte de alguns empregados, não há ilegalidade quanto ao texto dessas cláusulas.

Do exposto, entendo que seja necessário que a empresa faça proposições, nos mesmos moldes de uma pauta de reivindicação, que tenham por objetivo corrigir esse tipo de distorção, além de possibilitar o aperfeiçoamento dos processos de trabalho, dado que a área de atuação da empresa é o de tecnologia da informação que está em constante mudança e exige a atualização das práticas existentes na empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar os resultados das negociações no período de 2011 a 2014 realizadas no SERPRO. Para tanto, foi apresentado o conceito de negociação coletiva e sua contextualização na empresa, onde ficou explicitado que esse processo, apesar de previsto na legislação desde o início do século XX, só foi implementado no SERPRO em meados dos anos 80.

Adicionalmente, também foi demonstrado que as negociações coletivas no âmbito da administração pública começaram a ganhar corpo na década de 60, com a promulgação das Convenções de nº 87, 98, 151 e 154, toda da OIT.

Além disso, o trabalho demonstrou que as negociações coletivas da empresa sofrem bastante influência do DEST, órgão vinculado ao Ministério do Planejamento e Orçamento.

O trabalho também pontuou que o SERPRO, como empresa pública, observa os cenários econômicos, sociais e políticos no qual está enquadrado, na condução do seu processo negocial e, mesmo diante da súmula nº 277 do TST, direitos, deveres e benefícios dos empregados poderão ser discutidos nas mesas de negociação, com vistas a adequá-los a realidade do momento vivida pela empresa.

Ao analisar os acordos e as pautas de reivindicações relativas aos anos de 2011 a 2014, o trabalho se baseou nos principais pontos das pautas que vêm sendo repetidos ao longo desses anos, o que resultou no entendimento de que os argumentos apostos pelos sindicatos e pela empresa, embora em alguns momentos não encontrem apoio normativo, são legítimos dentro do processo negocial.

Neste sentido, é necessário que, na negociação coletiva realizada pelo SERPRO, deixe claro que a empresa, por ser pública, tem suas atuações essencialmente voltadas para beneficiar, mesmo que em última instância, a população brasileira em geral. E neste contexto, sua atuação nesse processo deve se pautar pela responsabilidade administrativa e econômica de seus atos para o Estado como um todo.

É necessário ainda entender que os benefícios de ordem social e sindical constantes do Acordo Coletivo de Trabalho são fruto do esforço que as partes, empresa e empregados (por meio dos sindicatos), vêm fazendo para aperfeiçoar a

legislação trabalhista e as normas conexas aplicáveis às entidades públicas, uma vez que essas já trazem inúmeros benefícios para os empregados. Além disso, é necessário entender o macro cenário econômico em que a empresa está situada, de forma a perceber quais serão os desafios e as oportunidades que se aventam dessa análise.

Por fim, foram apresentadas sugestões que visam fornecer ferramentas para o aperfeiçoamento do processo negocial na empresa, em especial no sentido da empresa também tomar a iniciativa na proposição de propostas que visem adequar ou melhorar os processos de trabalho.

## 6 REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, José Eduardo. **Flexibilização da jornada de trabalho**: uma abordagem crítica. In, Academia Paranaense de Estudos Jurídicos, acervo eletrônico doado ao Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região, 2010. Disponível em: <[http://www.trt9.jus.br/apej/artigos\\_doutrina\\_jea\\_01.asp](http://www.trt9.jus.br/apej/artigos_doutrina_jea_01.asp)>. Acesso em: 11 fev. 2015.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 7ª edição. São Paulo: LTR, 2011.

BRASIL. Decreto nº. 979, de 06 de janeiro de 1903. Faculta aos profissionais da agricultura ruraes a organização de sindicatos para defesa de seus interesses. **Publicado na pág. 17 da Coleção de Leis do Brasil vol. 1, de 1903**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D0979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D0979.htm)>. Acesso em: 14 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 1937. **Diário Oficial da União 10 nov. 1937**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao37.htm)>. Acesso em: 15 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto-Lei nº. 5.452, de 01 maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União de 09 ago.1943**.

\_\_\_\_\_. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. **Diário Oficial da União de 5 out. 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 12 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 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 União 1 set. 1993**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D0908.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D0908.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 1.256, de 29 de setembro de 1994. Promulga a Convenção nº. 154, da Organização Internacional do Trabalho, sobre o Incentivo à Negociação Coletiva, concluída em Genebra, em 19 de junho de 1981. **Diário Oficial da União 30 set. 1994**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-)

[1994/D1256.htm](#)>. Acesso em: 16 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto nº. 3.735, de 24 de janeiro de 2001. Estabelece diretrizes às empresas estatais federais e dá outras providências. **Diário Oficial da União 25 jan. 2001.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2001/D3735.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3735.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula nº 277. Convenção coletiva de trabalho ou acordo coletivo de trabalho. Eficácia. Ultratividade. **Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho 25, 26 e 27 set. 2012.** Disponível em: <[http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas\\_com\\_indice/Sumulas\\_Ind\\_251\\_300.html#SUM-277](http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_251_300.html#SUM-277)>. Acesso em: 17 fev. 2015.

BRITO FILHO, José Carlos Monteiro de. **Direito Sindical**. 2ª edição. São Paulo: LTr, 2007.

CARVALHO, Augusto César Leite de; ARRUDA, Kátia Magalhães; DELGADO, Maurício Godinho. **A súmula n. 277 e a defesa da constituição**. Brasília: Tribunal Superior do Trabalho, 12 dez. 2012. Disponível em: <<http://aplicacao.tst.jus.br/dspace/handle/1939/28036>>. Acesso em: 17 fev. 2015.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

ESTEVES, Juliana Teixeira. **A negociação coletiva numa abordagem contextualizada em tempos de globalização**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XV, n. 104, set 2012. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=12211&revista\\_caderno=25](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12211&revista_caderno=25)>. Acesso em: 15 dez. 2014.

FERREIRA, D. P; EL BAYEH, M. G. M. G; SILVA, M. T. **A negociação coletiva no setor público e o desenvolvimento de competências para o diálogo. Negociação coletiva no serviço público: democratizando as relações de trabalho** – Realização: Secretaria de Relações de Trabalho no Serviço Público Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão / Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Hartmann, 2012.

GERNIGON Bernard; ODERO Alberto; GUIDO Horacio; SIQUEIRA NETO José Francisco; ANASTASIA Antônio Augusto Junho. **A negociação coletiva na**

**administração pública brasileira.** Brasília: OIT; Rio de Janeiro: Forense, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GÓIS, Luiz Marcelo Figueiras de. **Princípios da negociação coletiva de trabalho.**

Disponível

em:

<

[http://www.calvo.pro.br/media/file/colaboradores/luiz\\_marcelo\\_figueiras\\_gois/luiz\\_marcelo\\_principios\\_negociacao.pdf](http://www.calvo.pro.br/media/file/colaboradores/luiz_marcelo_figueiras_gois/luiz_marcelo_principios_negociacao.pdf)>. Acesso em: 16 dez. 2014.

GOULART, Josette; GERBELLI, Luiz Guilherme; PEREIRA, Renée. **20 anos de plano real: sete reflexões sobre a estabilização.** O Estado de S. Paulo, 30 jun. 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,20-anos-de-plano-real-sete-reflexoes-sobre-a-estabilizacao,1521366>>. Acesso em: 10 jan. 2015.

LIMA, Aldo José Fossa de Sousa; CELLA, Silvana Machado. **A importância da negociação coletiva nas relações de trabalho e os limites a serem negociados.** Jus Navigandi, Teresina, ano 17, n. 3302, 16 jul. 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/22221>>. Acesso em: 12 dez. 2014.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial.** Editora Manole Ltda, 2002.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Negociação coletiva:** tratamento teórico e prática. Revista de administração de empresas. Vol. 31, nº. 4. São Paulo, Oct/Dez. 1991. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901991000400005>>. Acesso em: 20 dez. 2014

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades.** Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, V. 1, nº. 3, 2º sem./1996.

RUSSOMANO, Mozart Victor. **Princípios do direito coletivo do trabalho.** In RIBEIRO, Lélia Guimarães Carvalho; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. Direito do trabalho – estudos em homenagem ao Prof. Luiz de Pinho Pedreira da Silva. São Paulo: LTr, 1998.

SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. **Eu, tu, ele, nós temos o poder da negociação.** Texto publicado na revista Mercado Global, nº. 82, nov. 1989, p. 38 – 48.

SOUSA, Antonio Rodrigo Machado de. **Licença paternidade: 120 dias para o pai adotante único.** Jus Navigandi, Teresina, ano 16, n. 2975, 24 ago. 2011.

Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/19841>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

SELLTIZ, WRITSMAN, COOK. **Método de pesquisa nas relações sociais**. V. 1/3. 2ª edição. São Paulo: E.P.U, 1987.

SÜSSEKIND, Arnaldo. **A negociação trabalhista e a lei**. Revista Trabalhista - direito e processo. Ano 1. Rio de Janeiro: Forense, julho-agosto-setembro de 2002. Vol. III.

VIEIRA Jr., R. J. A. **A Constitucionalidade da Negociação Coletiva no Setor Público Brasileiro**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas/CONLEG/Senado, ago/2013 (Texto para Discussão nº. 135). Disponível em: <[www.senado.leg.br/estudos](http://www.senado.leg.br/estudos)>. Acesso em: 12 dez. 2014.