

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

**Elvira Aparecida Gomes Malentachi**

**COMPETÊNCIAS: UMA NECESSIDADE PARA OS NEGOCIADORES  
DO SINDICATO DOS TRABALHADORES DO SERVIÇO PÚBLICO  
MUNICIPAL DE HORTOLÂNDIA (STSPMH)**

**Porto Alegre**

**2010**

**Elvira Aparecida Gomes Malentachi**

**COMPETÊNCIAS: UMA NECESSIDADE PARA OS NEGOCIADORES  
DO SINDICATO DOS TRABALHADORES DO SERVIÇO PÚBLICO  
MUNICIPAL DE HORTOLÂNDIA (STSPMH)**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof. Dra. Elaine Di Diego Antunes

**Porto Alegre**

**2010**

**Elvira Aparecida Gomes Malentachi**

**COMPETÊNCIAS: UMA NECESSIDADE PARA OS NEGOCIADORES  
DO SINDICATO DOS TRABALHADORES DO SERVIÇO PÚBLICO  
MUNICIPAL DE HORTOLÂNDIA (STSPMH)**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Negociação Coletiva – modalidade a distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. SILVIA GENERALI DA COSTA

---

Prof.: Dr. ROGÉRIO FAÉ

## DEDICATÓRIA

Ao meu marido Junior e ao meu filho Raphael que compreenderam os momentos de *presença ausente* e que nunca faltaram com o carinho e o apoio em todas as horas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a DEUS pela realização deste sonho e a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a construção deste trabalho, em especial:

À minha família que mais me amou nos momentos difíceis.

À Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que possibilitou esta especialização.

A Sebastião de Jesus da Silva, Gerente Regional do Trabalho e Emprego em Campinas/SP, meu chefe e amigo, pela colaboração, apoio e incentivo.

À professora Elaine Di Diego Antunes, ao professor Ivan Pinheiro, ao professor André Marengo, ao professor Luís Roque Klering, à professora Rosinha Carrion e ao professor Roberto Ruas, pela elaboração e acompanhamento do Curso de Especialização em Negociação Coletiva à Distância da UFRGS, que possibilitou uma transformação em minha vida, multiplicando minhas chances profissionais, mas principalmente pelo engrandecimento de minha capacidade de reflexão e paixão pelos estudos.

A todos os tutores do Curso de Especialização em Negociação Coletiva à Distância da UFRGS, cada qual com sua característica própria, por terem me guiado nesta caminhada, mostrando novas realidades e perspectivas.

Ao tutor Luciano José Martins Vieira, figura ímpar nesta área do ensino à distância, que além das valiosas contribuições para minha formação, demonstrou ser possível estar presente mesmo quando é grande a distância que nos separa, conseguindo quebrar um tabu que me foi impregnado pelo hábito da proximidade, principalmente na área educacional.

Aos colegas de turma que ao longo do curso contribuíram com suas experiências pessoais, explicações e amizade.

À Camila Furlan da Costa e a Rosária Lanzotti Moraes pela disposição e constantes orientações.

À Lisiane Closs, por ter me conduzido a novos e desafiantes horizontes na senda da educação com sua paciência, carinho, exemplo e sugestões de leituras.

E, finalmente, à professora Alice Lopes de Oliveira pelo carinho, disposição, serenidade, competência e interesse com os quais orientou este trabalho.

“Uma vez tomada a decisão de não dar ouvidos mesmo aos melhores contra-argumentos: sinal do caráter forte. Também uma ocasional vontade de se ser estúpido.”

*Friedrich Nietzsche*

## RESUMO

A negociação coletiva de trabalho é instrumento valioso nas relações de trabalho e, dada a atipicidade do setor público, em qualquer das esferas três esferas: federal, estadual ou municipal, a arte da negociação dentro deste contexto, clama por desenvolvimento. Assim, o objetivo do presente trabalho é elencar as principais competências necessárias aos negociadores sindicais, especificamente neste estudo as do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia-SP (STSPMH). A metodologia utilizada foi o estudo de caso, sendo descritivo de natureza qualitativa e a técnica para tratamento dos dados o da análise de conteúdo. O estudo baseou-se no processo negocial estabelecido entre o sindicato e a Prefeitura Municipal de Hortolândia, interior do estado de São Paulo, no ano de 2009. Foram realizadas entrevistas abertas com os representantes da administração municipal e sindical. Através da pesquisa deste caso, quer se compreender o contexto em que se desenvolveu esta negociação e quais as competências desenvolvidas durante o processo. Dos resultados constatou-se que competências específicas relacionadas ao conhecimento da esfera pública são essenciais para o sucesso de uma negociação coletiva com o setor.

Palavras-chave: Negociação coletiva. Setor público. Competências.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 01 - Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização.....</b>   | <b>22</b> |
| <b>Figura 02 - Representação da Competência Individual.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>Figura 03 - Competências para o Profissional.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>Figura 04 - Diagrama com Classificação dos Recursos de Competência.....</b>   | <b>27</b> |
| <b>Figura 05 - Quadro Estrutural dos Procedimentos do Estudo.....</b>  | <b>32</b> |
| <b>Figura 06 - Competências Necessárias aos Negociadores do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia.....</b> | <b>45</b> |



## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>09</b> |
| <b>1    NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>2    NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SETOR PÚBLICO .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>3    COMPETÊNCIAS.....</b>  | <b>21</b> |
| 3.1  CONCEITOS DE COMPETÊNCIA.....   | 21        |
| 3.1.1 <b>Desenvolvimento das Competências Individuais .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>4    PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>   | <b>29</b> |
| 4.1  PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS.....   | 29        |
| 4.2  AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DE PESQUISA....   | 30        |
| 4.3  ANÁLISE DOS DADOS.....  | 30        |
| <b>5.   O PROCESSO NEGOCIAL.....</b>   | <b>33</b> |
| 5.1  MUNICIPALIDADE.....   | 33        |
| 5.2  SINDICATO.....  | 35        |
| 5.3  A NEGOCIAÇÃO.....   | 37        |
| <b>6    APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>  | <b>39</b> |
| 6.1  ANÁLISE DA EXPRESSÃO ‘COMPETÊNCIAS’.....  | 39        |
| 6.2  AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS NEGOCIADORES SINDICAIS..  | 39        |
| <b>6.2.1. Competências necessárias aos negociadores na visão Administrativa..</b>                        | <b>40</b> |
| <b>6.2.2. Competências necessárias aos negociadores na visão sindical.....</b>                           | <b>41</b> |
| 6.3.  ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS.....  | 41        |
| 6.4.  RESUMO GERAL DAS COMPETÊNCIAS.....   | 43        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>46</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>49</b> |
| <b>ANEXO A – MODELO DE ENTREVISTA – REPRESENTANTE DA<br/>ADMINISTRAÇÃO.....</b>                          | <b>53</b> |
| <b>ANEXO B – MODELO DE ENTREVISTA – REPRESENTANTE DO SINDICATO...54</b>                                  | <b>54</b> |
| <b>ANEXO C - ESTATUTO DO SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL DE<br/>HORTOLÂNDIA - TÍTULO VII, CAPÍTULO I.....</b> | <b>55</b> |
| <b>ANEXO D - TERMO DE ACORDO E COMPROMISSO EXTRAJUDICIAL.....</b>  | <b>59</b> |

## INTRODUÇÃO

A negociação coletiva é utilizada na área trabalhista do setor privado como instrumento de equiparação da relação de poder empregado-empregador. Este instrumento permite que as reivindicações da classe trabalhadora de uma categoria sejam apresentadas ao empregador e discutidas através da representação sindical. O intuito central é encontrar um denominador comum às partes que gere um pacto que as partes possam cumprir. Excluídas algumas garantias constitucionais, a exemplo do direito de férias anuais e da licença maternidade, a autonomia da vontade impera sobre o acordado, nos termos da lei.

Com a extensão legal deste importante instrumento ao setor público - nas três esferas governamentais: União, Estados e Municípios - os servidores, por sua representação sindical, também poderão negociar junto aos seus governos as condições de trabalho, benefícios e índices de reajustes salariais. Porém trata-se de difícil tarefa, um grande desafio, haja vista as limitações legais a que o setor público está subordinado (MISOCZKY, 2010). As negociações coletivas de trabalho no setor público, apesar da atipicidade, são um reflexo das mudanças estruturais advindas de uma racionalização organizacional que contempla a flexibilidade como meio de efetivar a eficiência do Estado, sendo aos poucos implantadas para a prática de uma administração de gestão (MARENCO, PINHEIRO E KLERING, 2009, p. 199).

Estando o sucesso de uma negociação coletiva diretamente ligada à atuação dos participantes, o rol das principais competências a serem desenvolvidas pelos negociadores é valioso material a este novo e desafiante contexto de discussões e barganha entre servidores e governo. Guimarães (2000, p. 133-139) aborda a questão das competências no setor público como essenciais em função de sua dinamicidade e parte de um processo de transformação das organizações que compõem o setor público.

Considerando este contexto, o campo de estudo selecionado para o presente trabalho foi a negociação coletiva de trabalho, realizada em 2009, entre o Município

de Hortolândia-SP e o Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia (STSPMH).

O processo negocial eleito percorreu as fases de uma negociação coletiva de trabalho, possibilitando a identificação das lacunas do processo no âmbito das competências necessárias aos negociadores, especificamente neste estudo, as da representação sindical.

Assim, o presente estudo tem como questão de pesquisa as competências necessárias para o desenvolvimento de negociadores sindicais, sendo objetivo geral do estudo, elencar as competências necessárias para o desenvolvimento de negociadores do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia (STSPMH), através do objetivo específico de identificar e analisar as competências dos negociadores sindicais na negociação coletiva de trabalho eleita, destacando principalmente as competências que não foram desenvolvidas e afetaram negativamente a negociação.

A proposta de pesquisa encontra justificativa no motivo das bases em que ocorrem uma negociação coletiva no setor público serem de extrema valia para a administração, seja ela, federal, estadual ou municipal, como também para os servidores e sua representação, principalmente neste momento em que está sendo regulamentada pela ratificação da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho<sup>1</sup>.

O processo negocial Município/Sindicato de Hortolândia reflete a realidade deste universo e possibilita reconhecer e elencar as principais competências a serem desenvolvidas pelos participantes da representação sindical em uma negociação coletiva no âmbito público.

---

<sup>1</sup> A Convenção 151 estabelece garantias às organizações de trabalhadores da Administração Pública, parâmetros para a fixação e negociação das condições de trabalho, para a solução de conflitos e para o exercício dos direitos civis e políticos. Ratificada pelo Decreto Legislativo n° 206 de 07/04/2010.

A escolha dos participantes da representação sindical se fundamentou no fato destes necessitarem exercer suas habilidades, conhecimentos e atitudes com maior desenvoltura, em função da desigualdade de poderes da relação sindicato-governo.

Assim, diante desta realidade que começa a ser explorada pela comunidade acadêmica, a pretensão do presente trabalho é contribuir com uma visão da relevância e efetividade do desenvolvimento das competências necessárias à representação sindical, tendo como público-alvo os próprios negociadores e os servidores públicos que elegem e compõem a representação – hoje votando, amanhã sendo votados.

Para apresentar o trabalho realizado, este documento se compõe dos seguintes tópicos: revisão literária dos principais autores que apresentam conceitos e esclarecem sobre as negociações coletivas de trabalho, a atipicidade do setor público nas negociações coletivas e as competências, sendo estas subdivididas em conceitos, desenvolvimento e competências individuais; os procedimentos metodológicos utilizados; descrição dos dados; e, apresentação dos resultados.

## 1. NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Este capítulo introdutório da revisão teórica representa o pilar para o empreendimento de elencar as principais competências a serem desenvolvidas pelos participantes de um processo negocial no setor público. Seu conteúdo é negociação coletiva sob o ponto de vista de diferentes autores, e a concepção adotada no trabalho ora apresentado.

A negociação é oriunda de uma situação de conflito, seja ela latente ou explícita. No processo ocorre a exposição de pontos divergentes entre as partes envolvidas com o intuito de se chegar a um consenso, a um acordo, que fique a contento e executável às partes. Santana *et al.* (1997, p. 189) abordam assim a questão:

Numa abordagem inicial, pode-se considerar a negociação como um processo que permite aos atores sociais analisar e compatibilizar seus interesses e sua participação na resolução de situações complexas, mediante acordos que sejam respeitados ao longo do tempo e que tenham como base a cooperação mútua. [...] Negociação é um processo no qual as partes envolvidas deslocam-se de suas posições originais divergentes, para um ponto no qual um acordo pode ser estabelecido.

Na área trabalhista, as negociações surgiram com os conflitos gerados pela Revolução Industrial e o surgimento das fábricas, contexto em que a exploração do trabalhador tomou proporções imensuráveis. Isso os levou a se organizarem e criarem organismos de defesa, emergindo assim a representação sindical, com o objetivo central de negociar com os proprietários das fábricas melhores condições de trabalho, criando-se, portanto, um ambiente na relação empregado/patrão de maior equilíbrio de poderes. A negociação coletiva de trabalho se tornou um dos mais importantes instrumentos de entendimento utilizados nas relações de trabalho.

Hoje, legalizada pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e garantida constitucionalmente, a negociação coletiva, gera acordo ou convenção coletiva<sup>2</sup>, que

---

<sup>2</sup> Acordo Coletivo é fruto da negociação entre empregador e sindicato da categoria de classe dos trabalhadores e a Convenção Coletiva é da negociação entre sindicato dos trabalhadores e sindicato dos empregadores (Sindicato Patronal), ambos de cunho legal e vigência pré-determinada.

sendo direito das partes, encontra previsão em nossa Carta Magna no seu artigo 114, IX, § 2º:

Recusando-se qualquer das partes à negociação coletiva ou à arbitragem, é facultado às mesmas, de comum acordo, ajuizar dissídio coletivo<sup>3</sup> de natureza econômica, podendo a Justiça do Trabalho decidir o conflito, respeitadas as disposições mínimas legais de proteção ao trabalho, bem como as convencionadas anteriormente.

O ordenamento jurídico brasileiro regulamenta a sua efetivação, porém para que a negociação coletiva realmente aconteça, a comunicação é elemento fulcral. A expressão do que se deseja transmitir, seja oral ou escrita, é a base para que as discussões aconteçam e frutifiquem em acordo. Para Watkis (2008), se a comunicação for mal utilizada poderá tornar o que é simples em traiçoeiro e o que é difícil em impossível.

Os participantes de um processo negocial enquanto indivíduos refletem aspectos de sua existência. Assim, fatores como diversidade cultural, religião, estado emocional, posicionamento político, saúde física e até o ambiente em que se realizam os encontros, podem interferir, tanto na transmissão como na recepção da mensagem (WANDERLEY, 1998 *apud* LOPES, 2010)<sup>4</sup>. O negociador deve ter ampla compreensão do contexto em que ocorre a comunicação se utilizando de técnicas e de recursos que o auxiliem para a clareza da informação. Dominar esta arte dá ao negociador ampla margem para o sucesso, porém a negociação coletiva é um processo e há de se considerar também, com a mesma importância, as estratégias utilizadas e as fases estruturais próprias de uma negociação (LOBOS, 1988 *apud* LOPES, 2010)<sup>5</sup>.

Fisher e Ury<sup>6</sup> (*apud* Lopes, 2010, p.23) apontam quatro atitudes que colaboram no desenvolvimento das competências de negociadores:

- 1- Separar as pessoas do problema;

---

<sup>3</sup> Dissídio Coletivo é colocar 'sub judice' do Estado, questões não acordadas em negociação coletiva de trabalho ou não houver entidade de representação sindical da categoria de trabalhadores.

<sup>4</sup> WANDERLEY, J. A. *Negociação Total: encontrando soluções, vencendo resistências*, obtendo resultados. Ed. Gente: São Paulo, 1998.

<sup>5</sup> LOBOS, J. *Sindicalismo e Negociação*. 3ª Ed. Editora José Olympio: Rio de Janeiro, 1988.

<sup>6</sup> FISCHER, R.; URY, W. *Como chegar ao SIM – a negociação de acordos sem concessões*. Projeto de Negociação da Harvard Law School. Imago: Rio de Janeiro, 1985.

- 2- Concentrar-se nos interesses e não nas posições;
- 3- Criar alternativas que ampliem o leque das possibilidades;
- 4- Insistir em critérios objetivos.

Os autores, que denominam esses pontos como *Negociações Baseadas em Princípios*, defendem que seu conjunto permite acordos sensatos sem que haja desgastes desnecessários.

Do complexo de conhecimentos, que se refere às interfaces do relacionamento chamado negociação coletiva, forma-se o alicerce que sustenta as etapas que compõem o ciclo negocial. Kotler (2000, p. 658), com sua vasta experiência, destaca: *“La negociación implica preparar un plan estratégico antes de reunirse con la otra parte, y tomar buenas decisiones tácticas durante las sesiones de negociación.”*<sup>7</sup>

As etapas de um processo negocial são discutidas e elencadas por diversos autores e envolvem diversas etapas a serem percorridas, as quais não apresentam um sequencial absoluto, variando conforme o contexto em que se apresentam. Das diferentes abordagens que dissertam sobre as etapas, três são consideradas como as principais, sendo divididas de acordo com o desenvolvimento e elaboração pela organização da parte envolvida:

1) a que apresenta as etapas do processo negocial no setor privado com foco na participação patronal (Lobos, 1988);

2) a que apresenta o processo, também do setor privado, porém sem a perspectiva institucional e, diferente das abordagens similares, inclui mais uma etapa de avaliação/controle como a última a ser percorrida (Junqueira, 1994), e;

3) a que discorre sobre as etapas para o setor público, levando em consideração o relacionamento negocial atípico, calcado em limitações legais que precisam ser consideradas no processo (Braga, 1988).

Apesar dos focos diferenciados, as abordagens apresentam quatro pontos que são consenso:

---

<sup>7</sup> Tradução: “A negociação envolve preparar um plano estratégico antes de reunir-se com a outra parte e tomar acertadas decisões táticas durante as reuniões de negociação.”

1° - etapa preliminar que envolve a problematização, escolha dos participantes, levantamento das peculiaridades da outra parte e elaboração de pauta da proposta ou da contraproposta;

2° - etapa de aproximação, onde são iniciados os primeiros contatos, sondagem do grau de predisposição ao acordo, avaliação dos participantes que farão parte da mesa negociadora e programação da agenda de reuniões;

3° - etapa de discussão na qual acontecem as reuniões com a apresentação das propostas, contraproposta, argumentações e possíveis alternativas; e,

4° - etapa de conclusão em que será fechado ou não o acordo, se finda o processo negocial com o instrumento de pactuação que regerá por determinado tempo a relação ou não se efetiva nenhum acordo dando fim ao processo negocial.

Complementando todo o conjunto que estrutura a negociação coletiva, há o estilo de sua condução, pois o negociador pode adotar a linha 'dura' baseada no enfrentamento ou 'suave' de bom relacionamento. Santana *et al.*(1997) expõem sobre o risco de se assumir um posicionamento absoluto na linha de condução da negociação, pois qualquer um dos estilos pode decretar seu fracasso, mostrando-se, portanto, mais viável a sua mescla. Assim, na negociação coletiva de trabalho há momentos de se posicionar duramente, mas o conhecimento e a habilidade de tomar a atitude de ceder, de colaborar ou mesmo de recuar no momento adequado é uma competência de valor inestimável, principalmente na linha divisória entre o setor público e o setor privado.

No setor público a negociação coletiva de trabalho requer dos negociadores, além do domínio das técnicas, conhecimentos específicos, os quais são o objeto seguinte desta revisão teórica.



## 2. NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO SETOR PÚBLICO

O processo negocial da área trabalhista encontra terreno fértil no setor privado, porém no setor público é imbricado pela limitação legislativa, diferente do privado que tem como princípio a autonomia das vontades. No setor público as relações de trabalho, nas três esferas – União, Estados e Municípios - estão subordinadas não somente às leis trabalhistas, mas à legislação administrativa, lei orgânica e Constituição Federal.

A administração pública, que somente pode agir conforme a legislação expressa, também está sob a custódia dos princípios que embasam as atividades governamentais: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade, eficiência, transparência, responsabilidade administrativa, licitação, participação, livre iniciativa e livre concorrência. Estes princípios constitucionais extravasam as determinações legais e orientam os atos públicos. Klering (2009, p. 139), a este respeito, elucida:

Os princípios da administração pública compreendem um conjunto harmônico de princípios jurídicos que regem os órgãos, seus administradores, os agentes e as atividades públicas tendentes a realizar de forma concreta, direta e imediatamente os fins do Estado.

Ligados à própria essência do Estado, além destes elencados na Constituição, a administração também deve se pautar nos princípios da supremacia do interesse público, da probidade, da economicidade, da motivação, da razoabilidade/proporcionalidade, da continuidade do serviço público, da autotutela e do controle (DI PIETRO, 2009).

O conjunto de princípios que rege a administração pública implica diretamente na negociação coletiva do setor público, na barganha o governo só pode agir por eles pautado, sob pena de tornar a negociação nula, caso não os observe. O Estado não pode se equiparar ao empregador da área privada. Ele tem a obrigação de ponderar todos os fatores ligados ao desfecho de um processo negocial e aglutiná-los para a tomada de decisões, o que torna a negociação coletiva do setor um instrumento delimitado pelo contexto em que se situa. Desta delimitação, Cheibub (2004, p. 44) explana:

A negociação dessas questões e sua ocorrência no plano nacional evidenciam claramente, as contradições e os dilemas advindos da interligação entre os diferentes papéis exercidos e objetivos perseguidos pelo Estado (empregador, gestor da política macroeconômica, legislador, etc.). Seus desfechos evidenciam também que, quando há uma forte percepção da necessidade de políticas macroeconômicas restritivas, esse objetivo prevalece sobre os demais. Durante a implementação das reformas e/ou dos ajustes fiscais, praticamente todos os governos rompem com os padrões tradicionais de negociação coletiva no setor público e adotam a determinação unilateral das condições de trabalho e, principalmente, da remuneração dos servidores públicos.

Mesmo dentro deste cenário de limitações pautadas por princípios, a administração pública, visando efetivar o princípio da eficiência - que urge no estreitamento de suas relações com o mercado - aos poucos vem inserindo em suas ações, a dinâmica das regras do setor privado. O Estado brasileiro, apesar das nuances de liberalismo econômico, atua intensamente nas relações de mercado, motivo pelo qual lhe são cada vez mais atribuídas novas competências, as quais o impele a se adaptar e reformular estruturas introduzindo novas práticas como a da gestão administrativa (MARENCO, PINHEIRO E KLERING, 2009, p. 199).

Dentro deste novo panorama, que brandamente vai se instalando no setor público, estão as Relações de Trabalho, permeadas pela política de administração gerencial, iniciando um processo de flexibilização para atender as novas condições de mercado e da modernização da administração pública (BALDI, 2009, p. 64). Segundo Fudge<sup>8</sup> (*apud* BALDI, 2009, p. 64):

A implementação na administração pública de sistemas de gestão de pessoal mais flexíveis é uma consequência dos esforços dos governos para dominar e reduzir a despesa pública, modernizar a gestão e melhorar a sua eficácia.

Para Mintzberg (1998) deve haver cautela nestas mudanças em que há a absorção dos valores do setor privado pelo setor público, frisando a diversidade latente entre os setores. Para o autor sobre a indicação de que é necessário gerenciar a administração pública, é preciso antes de adotar medidas inflexíveis,

---

<sup>8</sup> FUDGE, Colin. Flexibilidade: os riscos em questão. In: Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública. Cadernos ENAP, 16. Brasília: ENAP, 1998.  
Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258>> acesso em 20.08.2009.

observar o objetivo de cada setor, bem como o público-alvo, pois o setor privado atende o consumidor visando lucro e setor público serve ao cidadão buscando o bem da sociedade. Assim, nesta absorção de valores, não se deve confundir consumidor com cidadão.

Do imbricamento à flexibilização no setor público, as negociações coletivas de trabalho são uma realidade em diversos países, podendo se delinear de diversas formas. Fazendo uma análise do contexto internacional, Cheibub (2004) explana sobre a diversidade: na Argentina, os servidores contam com garantia de estabilidade e de negociação, ficando vedadas as questões de estrutura orgânica da administração, o princípio de direção do Estado, o princípio de idoneidade como base para o ingresso e a promoção na carreira administrativa; na Itália há a regulamentação das negociações, mas no caso de superação dos gastos públicos, a convenção poderá ser dissolvida. De acordo com a Internacional de Serviços Públicos – ISP Brasil<sup>9</sup>, Portugal apresenta-se como um dos países mais organizados no tema, a ampla legislação assegura a negociação coletiva e a obrigatoriedade do governo adotar toda medida necessária ao seu cumprimento, seja, administrativa ou legislativa.

No Brasil, a liberdade de associação sindical e o direito de greve dos servidores públicos, são garantidos constitucionalmente através do artigo 37, incisos VI e VII, porém no quesito da greve, a norma requer regulamentação por legislação específica, a qual ainda não foi editada. Reza o inciso VII do referido artigo: “*o direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica*”, Stoll (2007, p.79) esclarece que deste inciso surgem duas correntes de entendimento sobre o exercício do direito de greve pelo servidor:

1) que a norma é de eficácia limitada: enquanto não houver lei específica que a regulamente, não há aplicabilidade, e;

2) corrente em que a norma é de eficácia contida: aplicável integralmente, até que lei posterior venha estabelecer limites para seu exercício.

---

<sup>9</sup> Disponível em: <<http://www.ispbrasil.org.br/dentro/imagens/cartilha%20diferenciais%20de%20remuneracao.pdf>>. acesso em 25.07.2010.

De eficácia contida ou limitada, a greve é uma realidade no setor e vem sendo utilizada como instrumento de pressão junto ao governo. O ponto nevrálgico das relações de trabalho do setor público brasileiro se encontra no acordo/convenção coletiva, seja pela impossibilidade de instalar dissídio coletivo contra o poder público, pela falta de legislação, pelas limitações legais ou mesmo pela desigualdade de poderes da relação sindicato-governo. Para Silva (2006, p. 162), a negociação coletiva independe destas questões, e a autora esclarece:

[...] mesmo no âmbito da Administração Pública é possível a negociação coletiva, posto que esta não se confunde com o acordo coletivo, apenas um meio de alcançá-lo. Não há óbice algum à negociação coletiva em si, desde que tenha por fim não a ação de celebração formal de um acordo coletivo, mas sim, a assunção de um compromisso político e moral por parte da autoridade pública competente no sentido de propor projeto de lei – ou solicitar sua propositura, quando não tiver tal competência – que contemple as reivindicações dos servidores e o termo a que chegaram por meio da negociação coletiva.

No entanto, com a ratificação da Convenção 151 da Organização Internacional de Trabalho, através do Decreto legislativo nº 206/2010, o referido ponto encontra agora uma possibilidade de solução. Isto porque a Convenção estabelece garantias às organizações de trabalhadores da administração pública, parâmetros para a fixação e negociação das condições de trabalho, para a solução de conflitos e para o exercício dos direitos civis e políticos. Maurício Godinho Delgado, ministro do Tribunal do Trabalho, avalia a adesão como um grande aperfeiçoamento da administração pública: “Ao autorizar a negociação coletiva dos servidores, ela incentiva o processo de democratização do Estado, que é um dos grandes objetivos de nossa Constituição, o documento jurídico mais democrático de nossa história”.<sup>10</sup>

Apesar da ratificação da Convenção 151 ser recente e da necessidade de sua regulamentação, algumas negociações já são fato: Mesa Nacional de Negociação Permanente da Administração Pública Federal que é amparada legalmente pelos princípios constitucionais e pela Portaria nº 1132/2003, da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; a Mesa Nacional de

---

<sup>10</sup> Disponível em:  
<http://www.mte.gov.br/sgcnoticia.asp?IdConteudoNoticia=7205&PalavraChave=convenção%20151>

Negociação Permanente do Sistema Unificado de Saúde, pela Resolução 331/2003; o Sistema Permanente de Negociações do Recife; o Sistema de Negociação Permanente da Prefeitura de São Paulo; e o Sistema Democrático de Relações de Trabalho, da Prefeitura Municipal de Hortolândia – SP, destinado à autocomposição de conflitos, individuais ou coletivos.

A legalização e efetivação da negociação coletiva de trabalho no setor público, instrumento ímpar no âmbito das relações de trabalho, permite que na relação atípica entre governo e servidor, haja uma plataforma de maior equilíbrio entre as partes, em que se possa negociar com equidade e sem se perder de vista a essência das atribuições legais de cada um.

Assim, estando as negociações coletivas envoltas em várias nuances que refletem diretamente em seu resultado, o desenvolvimento das competências dos negociadores é elemento fulcral para o seu sucesso. O negociador, além de deter conhecimentos e técnicas precisa ter desenvolvido os seus saberes - o saber, o saber fazer e o saber agir/fazer – ou seja, as competências: seu conhecimento, suas habilidades e suas atitudes.

O tópico seguinte da revisão literária pautou-se então, conforme o exposto, na compreensão das competências de maneira que possa alcançar o objetivo proposto pelo presente trabalho, que é elencar as principais competências necessárias aos negociadores do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia (STSPMH).

### **3. COMPETÊNCIAS**

As negociações coletivas acontecem em ambientes sujeitos a interferências e eventos inesperados, como por exemplo: a substituição de um negociador, uma proposta alternativa, uma falha na comunicação, uma nova lei, o próprio estado emocional dos participantes, dentre outros fatores. Este contexto diversificado nos remete diretamente à noção de competências, a qual prevê que os participantes devem estar aptos a agirem, combinando e mobilizando as capacidades e os recursos (RUAS, 2000).

No setor público, tanto governo quanto sindicato têm o grande desafio de desenvolver as competências necessárias para negociações coletivas, haja vista suas constantes mudanças e transformações. Dentro deste novo panorama de administração pública de gestão e ratificação da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho, a tendência é das negociações coletivas serem mais dinâmicas exigindo profissionais capazes de identificar os elementos que podem afetar o desenvolvimento e o resultado do processo negocial.

O negociador moderno precisa mais do que conhecimentos, habilidades e técnicas para apresentar bom desempenho e contribuir para o sucesso da negociação. O que significa que além de possuir conhecimentos e habilidades adequadas ao contexto, deve adotar atitudes diferentes de acordo com as necessidades em diferentes situações, ou seja, ele deve ter desenvolvidas as competências necessárias para um negociador.

#### **3.1. CONCEITOS DE COMPETÊNCIA**

A expressão 'competência' tem sua derivação do latim *competentia*, de *competere*, cujo significado é ser capaz (SILVA, 2007). Comumente utilizada para designar aquele que realiza uma ação com eficiência é popularmente entendida como a capacidade ou habilidade de resolver.

Na complexidade das relações de trabalho, o termo agregou novos contornos. Por longo tempo, tido somente como a qualificação profissional do indivíduo, no atual modelo de produção adquire novo *'status'*, o termo *'competência'* passa a ser empregado, para designar funcionários capazes de lidar com situações novas e imprevistas. Brandão e Guimarães (2001, p. 9) esclarecem:

[...], em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

O trabalho assume um caráter dinâmico, ter competência implica em saber como mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Fleury e Fleury (2001, p.188) representam claramente através da figura 01 esta dinâmica.



Figura 01 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

O conceito de competência, cada vez mais explorado, passa a englobar não só o indivíduo, mas também as organizações. A dicotomia criada indivíduo/organização faz emergir diferentes abordagens acerca de sua definição, dentre as quais, três são consideradas como as principais:

1 – com orientação para o indivíduo: define conhecimentos, habilidades e atitudes;

2 – com orientação para o cargo/função: análise das atividades referentes ao trabalho, só então define os atributos de competência;

3 – com orientação multidimensional: voltada para o desenvolvimento de recursos humanos, uma combinação de saber e poder fazer.

Destes três enfoques referentes às abordagens sobre a definição de competências, emergem três correntes de direcionamento que também são consideradas como principais:

- Americana, onde as competências são principalmente comportamentais, especificando as habilidades ou qualidades que uma pessoa usará para realizar um trabalho, geralmente genéricas, descrevem resumidamente os comportamentos que os funcionários de alto desempenho podem exibir;

- Inglesa, com ênfase na questão da competência ocupacional, resultados associado ao desempenho;

- Francesa, com predominância da multidimensionalidade, abrangendo a resolução do problema, desempenho gerencial efetivo, saber agir no contexto profissional e aliança da competência individual com o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicação.

Similarmente a Boterf (2003), Ruas (2005) entende que no Brasil há uma adaptação da abordagem francesa, com tendência a utilizar definições multidimensionais. Para os autores, a competência deve ser pensada não como o desempenho esperado, mas na maneira de atingir o desempenho esperado, onde sua atuação requer a mobilização de recursos e capacidades.

Para Ruas<sup>11</sup> (*apud* GARAY, ANTONELLO, RUAS, 2010), “os recursos de competência são atributos associados aos indivíduos e ao ambiente (banco de dados e fontes de dados, por exemplo) os quais atuam como elementos a serem mobilizados na situação e local de trabalho”. E a competência gerencial é a capacidade de monopolizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atributos a fim de atingir/superar desempenhos configurados nas atribuições.

---

<sup>11</sup> RUAS, R. L. A Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações. Documento preliminar, PPGA/UFRGS, POA, Mimeo, 2 Versão, 32 p., 2001.



A valoração individual que influi diretamente no agir, a mobilização dos recursos e como esta ocorre, ficam diretamente vinculados à sobrevivência da empresa. O conceito de competência, em constante evolução e movimento, remete a uma diversidade de agregar do saber, agir e fazer, tanto para o indivíduo quanto para a organização.

No cenário das negociações coletivas a mobilização dos recursos de competência – convergindo com o pensamento de Ruas (2005) – pode decretar o sucesso ou o fracasso do processo negocial. A maneira como se age para buscar o melhor acordo, fica estritamente vinculada ao desenvolvimento das competências individuais dos negociadores, desenvolvimento este que é o objeto seguinte deste estudo.

### 3.1.1 Desenvolvimento das Competências Individuais

As competências individuais estão focadas no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a pessoa realizar ações com eficiência. Segundo Le Boterf (*apud* FLEURY E FLEURY, 2002), a competência é um agir responsável que é reconhecido pelos outros, a pessoa, sua formação educacional e suas experiências profissionais, remetem a esse agir. A figura 02 representa este entendimento.



Figura 02: Representação da Competência Individual

Com base nestes três eixos, apontados pelo autor, Perrenoud (1999) entende que a competência não está contida no saber, no conhecimento, na capacidade e na

habilidade, mas na sua própria mobilização. A dinâmica se configura com a manipulação dos recursos cognitivos e afetivos para enfrentar um conjunto de situações.

Fleury e Fleury (2001) apontam que as competências sempre devem estar contextualizadas, o saber e o conhecer não adquire status de competência se não forem comunicados e utilizados. Desta modelagem que vai tomando forma sobre a interpretação da definição de competências, Antonello (2004) salienta ser a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos, para finalizá-los sobre a realização das atividades.

Ruas (2005), em suas observações sobre as competências individuais, aponta como uma de suas principais constatações, o fato da noção do termo estar associada à gestão de recursos humanos, principalmente nas práticas de seleção de pessoas e desenvolvimento de competências. Neste sentido o autor no pensar a abordagem competência, elucida:

A efetividade e a legitimação de uma *competência* só ocorre através de uma ou mais ações em situação real de trabalho, ou seja, em condições específicas do ambiente de trabalho. Em outras palavras, ninguém pode ser competente *a priori*, ou seja, com base em capacidades desenvolvidas numa situação ocorrida no passado.

As competências evidenciam-se quando associadas à qualificação e ao desempenho do indivíduo, visto que, para a valorização do indivíduo no ambiente de trabalho, se exigem competências individuais que contribuam de forma significativa com as estratégias e os resultados da organização. Para Moura e Bitencourt (2006), “muitos autores associam competência a desempenho, sugerindo uma qualidade para a resolução de problemas, uma melhor atuação profissional ou um destaque em resultados”. As competências individuais reveladas na ação da pessoa em eventos<sup>12</sup> se tornam o fio condutor entre o indivíduo e as estratégias da empresa (Zarifian, 2001).

---

<sup>12</sup> Segundo Zarifian, ‘evento’ é o que ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de sua autoregulação.

Nesta associação da ação do indivíduo com a estratégia e os objetivos da organização, está vinculado o modo como o indivíduo se entrega para a efetivação e como ele mobiliza os recursos para agir nos eventos. Fleury e Fleury (2001) traçam um quadro (figura 03) demonstrando as competências que possibilitam esta mobilização.

| Saber agir                        | Saber o que e por que faz.  |
|-----------------------------------|---|
| Saber mobilizar                   | Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.   |
| Saber comunicar                   | Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.  |
| Saber aprender                    | Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.                    |
| Saber engajar-se e comprometer-se | Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.   |
| Saber assumir responsabilidades   | Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.          |
| Ter visão estratégica             | Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. |

**Figura 03 - Competências para o Profissional**

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Pertinente a esta análise, é o pensamento de Boterf<sup>13</sup> (*apud*, GARAY, ANTONELLO e RUAS, 2010), que compara a competência a um “saber-mobilizar”, o simples saber não o qualifica para agir, é preciso ter conjuntamente a capacidade de mobilizar seus saberes diversos e os recursos do ambiente.

A competência é a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los sobre a realização das atividades [...] não são transferíveis, mas sim temos que criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências. Ao contrário a definição abrange um saber combinatório, onde o sujeito é o centro da competência. [...] onde ele faz através da combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os incorporados (conhecimentos, experiências, qualidades pessoais, vivência, etc) e a rede de recursos de seu ambiente (redes profissionais, redes documentais, banco de dados, etc) (BOTERF<sup>14</sup>, *apud*, GARAY, ANTONELLO e RUAS, 2010, p.21).

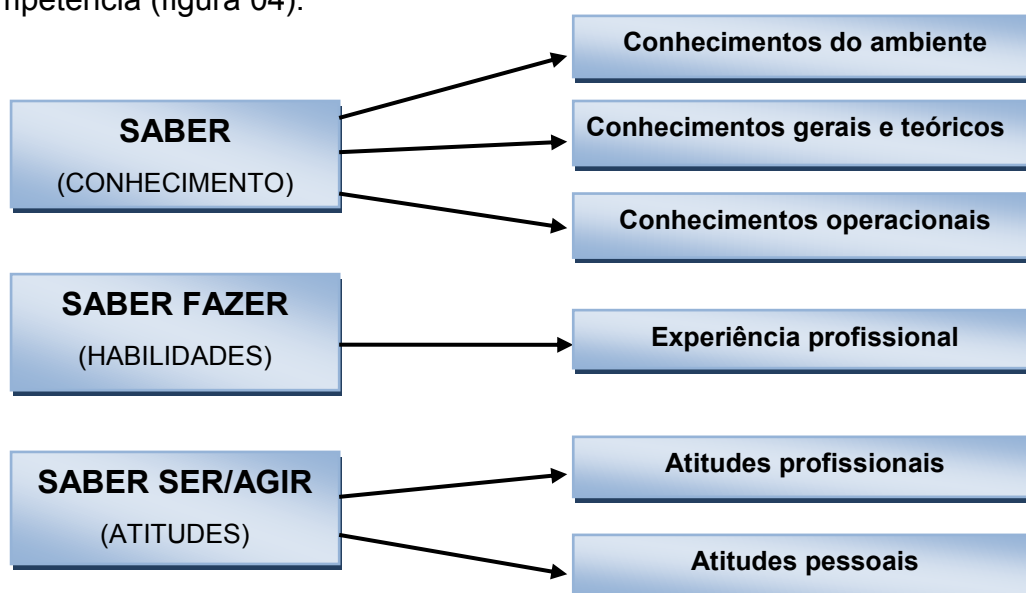
Desta dimensão multidimensional das competências, de acordo com Ruas (2005, p. 40), as referências preliminares sobre a aplicação da noção de competências, especialmente em situações organizacionais, são:

<sup>13</sup> BOTERF, G. Le. **De la compétence**. Paris: Les éditions d'organisation, 1994.

<sup>14</sup> BOTERF, G. Le. **L'ingénierie des compétences**. Paris: Les éditions d'organisation, 1999.

- 1) capacidades podem ser entendidas como potenciais de competências que estão disponíveis para serem mobilizadas em situação específica;
- 2) as competências são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e recursos tangíveis, e;
- 3) sobre os resultados desejados, a mobilização das capacidades e recursos e, portanto, o exercício da competência vai estar sujeito aos resultados desejados e às condições que se colocam no contexto.

A competência, como resultado da atuação do indivíduo que mobiliza recursos e capacidades, emerge como uma construção, que deve ser compreendida pela forma de como ocorre a aprendizagem e não por sua quantificação. O conhecimento, as habilidades e as atitudes são elencados como elementos de sustentação dos recursos de competências. Ruas (2001) desdobra estes elementos adaptando o esquema traçado por Boterf<sup>15</sup> (2003), da classificação dos recursos de competência (figura 04).



**Figura 04: Diagrama com Classificação dos Recursos de Competência**

Fonte: Ruas (2001, p. 20).

O saber, o saber fazer e o saber ser/agir são classificados para aclarar a sua compreensão, mas não estão desvinculados uns dos outros, Bitencourt (2001, p. 35) elucida:

Na realidade, as dimensões saber, saber fazer e saber agir estão inter-relacionadas e por vezes se confundem. Trata-se de uma análise múltipla de dimensões que se referem ao indivíduo, ao grupo e à organização, uma vez que estes conceitos podem ser amplamente analisados sob os diferentes prismas citados.

<sup>15</sup> BOTERF, G. Le. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 4ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

Deste conjunto de recursos de competências, baseado nos ensinamentos de Ruas (2001), compreende-se:

- o saber: ligado ao conhecimento do indivíduo. Os conhecimentos gerais e teóricos, operacionais e do ambiente como um conjunto de informações que possam agregar valor a ação que está sendo desenvolvida. Os conhecimentos gerais e teóricos são as informações que o indivíduo retém da sua própria vivência e de sistemas educacionais; os operacionais são os descritivos, ou seja, os que possibilitam a execução; e, do ambiente que se refere às informações do contexto em que a ação ocorre.

- o saber fazer: da execução da ação propriamente dita, refere-se as habilidades empregadas. O saber como fazer para a obtenção do resultado almejado, que pode ser adquirido pela experiência prática e/ou pelo treinamento.

- o saber ser/agir: ligado as atitudes do indivíduo. A adoção do comportamento que possibilite se empregar as habilidades e todo o conhecimento. As atitudes profissionais estão diretamente ligadas à experiência de trabalho, trata-se da capacidade de agir em eventos diferentes lançando mão dos resultados das experiências passadas para aperfeiçoar os presentes. As atitudes pessoais são constatadas no comportamento do indivíduo, como ele interage seus conhecimentos, suas habilidades e seu aprendizado nas suas ações.

Esta 'Estrutura S'<sup>16</sup> que Ruas (2001) apresenta é a base essencial da negociação coletiva, o negociador – principalmente com o setor público – precisa ter desenvolvidos seus saberes, a fim de atingir seus objetivos. As competências necessárias para negociadores com a esfera pública estão em uma plataforma atípica que requer habilidades, atitudes e conhecimentos específicos.

Com a apresentação da base que estrutura a negociação coletiva de trabalho, finda-se a revisão teórica, que embasa os tópicos seguintes, iniciando-se com os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo.

---

<sup>16</sup> Nomenclatura que entendemos ser apropriada ao conjunto de saberes apresentados pelo autor, pelo fato de que o saber, o saber fazer e o saber ser/agir, são elementos que alicerçam a construção do desenvolvimento das competências e do sucesso de um processo negocial.

#### **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo realizado é descritivo e de natureza qualitativa porque permite uma melhor compreensão das competências necessárias aos negociadores de uma negociação coletiva de trabalho, ou seja, da representação sindical envolvida na negociação investigada.

Baseado em Bufoni (2002), a escolha da estratégia convergiu para o Estudo de Caso, por tratar-se de um tema contemporâneo, real, ser um fenômeno em seu contexto natural e findo, a coleta de dados efetuada por diversas fontes, não havendo nenhum tipo de controle ou manipulação no evento e a possibilidade de inquirir, por que e como, possibilitaram a compreensão da necessidade do desenvolvimento das competências aos negociadores sindicais.

Ao se buscar elencar as competências, as entrevistas com os principais atores oportunizaram o confronto entre a teoria e prática, igualmente possibilitado pelo levantamento de documentos, tais como propostas apresentadas, atas das reuniões, projetos e/ou roteiros da negociação, planilhas, orçamento municipal, relatórios e reportagens nas mídias disponíveis. Na elaboração das perguntas utilizadas nas entrevistas, Günther (2003) forneceu as bases conceituais da estrutura lógica, dos elementos a serem considerados, bem como o contexto social, e as formas utilizadas, ou seja, a entrevista individual pelo modo convencional.

##### **4.1. PROCEDIMENTO DA COLETA DE DADOS**

Os dados foram coletados nos meses de abril a agosto do corrente ano, através de jornais, panfletos, levantamento de dados por consulta nos documentos: Lei de Diretrizes Orçamentárias do Município – ano de exercício 2009/Lei 2157 – 15/12/2008 e 2010/Lei 2334 – 21/12/2009, Estatuto do Servidor, Acordo extrajudicial prefeitura/sindicato de 2009 e a revista Unidade Pública/edição especial – Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia; consulta aos sites

oficiais da prefeitura e do sindicato. Entrevistas com o Secretário de Finanças da Prefeitura e com o Diretor-Presidente do Sindicato, igualmente subsidiam o estudo.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados, sendo o primeiro passo o agendamento e a exposição dos motivos da pesquisa, que pela relevância do tema aos próprios, estabeleceu-se um ambiente de reciprocidade que permitiu acesso a informações mais delicadas (GÜNTHER, 2003).

#### **4.2. AMOSTRA DOS RESPONDENTES DO INSTRUMENTO DA PESQUISA**

O primeiro entrevistado foi o Diretor-Presidente do sindicato, senhor Sidinei Antonio Corrêa, participante da negociação como representante da categoria dos servidores público. Assumiu a liderança da negociação no momento mais crítico do processo: a greve tida como abusiva e sob a eminente decretação de ilegalidade pelo poder judiciário e o posicionamento da administração contaminado pelo desgaste causado pela má condução da negociação até àquele momento. Reiniciou as discussões, elaborou a pauta de reivindicações e firmou o pacto extrajudicial.

O segundo entrevistado foi o Secretário de Finanças Municipal, senhor Marcelo Borges, participante da negociação como representante da administração. Participou de todas as reuniões – nas duas fases do processo – como também da audiência pública de julgamento da greve. Foi o responsável pelo ajuizamento da ação que quase decretou a ilegalidade da greve dos servidores e pelo firmamento de compromisso da administração com o sindicato em cumprir o acordo pactuado.

#### **4.3. ANÁLISE DOS DADOS**

A técnica para tratamento dos dados foi o da análise de conteúdo, pois sendo uma negociação composta de atores inseridos em um contexto próprio, completar-

se-á a pesquisa somente diante das diversas óticas do caso. Ou seja, sob a análise que permite estruturar as narrativas com fim exploratório – identificar as competências necessárias aos negociadores sindicais - possibilitando interpretar os seus significados (ANTUNES, 2010).

Sobre a análise de conteúdo, Bardin<sup>17</sup> (*apud* ANTUNES, 2010) elucida:

[...] Um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Dos procedimentos adotados, após a leitura geral fluente, primeiramente foram selecionados os documentos acerca da negociação eleita, dos quais: o termo de acordo firmado entre as partes, o orçamento governamental, Estatuto do Servidor, jornais, panfletos e revistas, a fim de compor o contexto em que desenvolveu o processo negocial. A seleção baseou-se no critério de relevância para o objetivo proposto.

O segundo passo foi identificar o contexto de cada participante, através do levantamento de dados que possibilitassem o conhecimento de suas realidades. Do sindicato: sua história e metodologia de trabalho e, da prefeitura: história da cidade e plano de trabalho da administração.

A etapa seguinte foi a releitura do material literário e elaboração das entrevistas que ocorreram na sequência, e de cujas respostas foram extraídas as competências necessárias ao processo negocial da parte sindical. Esta construção foi pautada na exaustividade, na representatividade, na homogeneidade e na pertinência (PINHEIRO, 2010).

Com base nos documentos levantados e nas entrevistas, o próximo passo foi editar como ocorreu o processo negocial. Aglutinando todo o material, com o apoio da revisão de literatura, foi possível identificar as competências necessárias à negociação coletiva, predominantemente do lado sindical.

---

<sup>17</sup> BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.



Sob o método de análise de conteúdo, baseado em Antunes (2010), formou-se a estrutura utilizada para a execução do estudo. A figura 05 demonstra caminho percorrido:

| <b>ANTUNES (2010)</b>   | <b>PROCEDIMENTOS ADOTADOS:</b>   |
|---|--|
| <p align="center"><b><u>PRÉ-ANÁLISE</u></b></p> <p align="center"><b>Organização do material<br/>Leitura geral “flutuante”</b></p>  | <p>Nesta fase ocorreu a organização do material, que se deu através da leitura geral sobre as Negociações Coletivas de Trabalho, Setor Público e sua atipicidade nas Relações de Trabalho, Competências, Contexto e histórico da negociação eleita. Buscou-se sistematizar as idéias iniciais e tornar o material operacional.</p>   |
| <p align="center"><b><u>ESCOLHA DOS DOCUMENTOS</u></b></p> <p>1) Demarcação do universo (campo) de documentos.</p> <p>2) Constituição de um <i>corpus</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exaustividade – não-seletividade (não deixar - de fora nenhum elemento);</li> <li>- Representatividade – a amostra estudada;</li> <li>- Homogeneidade – mesmos critérios (técnicas, tema, etc.);</li> <li>- Pertinência – adequados ao objetivo.</li> </ul> | <p>1) a. Seleção das principais teorias sobre: - Negociação Coletiva: técnicas, procedimentos, fases e legislação;<br/>- Negociação coletiva no setor público: as principais diferenças entre o setor público e privado, limitações, legislação específica e sua aplicabilidade;<br/>- Competências: conceitos, desenvolvimento e necessidade.</p> <p>b. Seleção do material coletado sobre o processo negocial eleito: do conhecimento das partes e dos procedimentos adotados na negociação.</p> <p>Na constituição do <i>corpus</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- não foi excluído nenhum dos itens da amostragem de documentos;</li> <li>- foram pesquisadas as duas partes envolvidas no processo eleito, bem como o contexto que são inseridas;</li> <li>- a pesquisa se baseou na mesma linha teórica para ambas as partes, inclusive na formulação da entrevista que objetivou buscar as competências necessárias para sindicalistas negociarem com o setor público;</li> <li>- a seleção da negociação e do material teórico visou a elucidação sobre as competências necessárias aos sindicalistas representantes dos servidores públicos de Hortolândia.</li> </ul> |
| <p align="center"><b><u>FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES E OBJETIVOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hipótese – afirmação provisória (será ou não confirmada).</li> <li>- Objetivo – finalidade geral (quadro teórico e/ou pragmático).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- formulação do objetivo de elencar as competências necessárias aos negociadores do Sindicato dos Trabalhadores no Serviço Público de Hortolândia, foi pautada no desfecho da negociação da administração/sindicato ocorrida em 2009.</li> </ul>  |
| <p align="center"><b><u>PREPARAÇÃO DO MATERIAL</u></b></p> <p>Transcrição, organização e edição</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- foram transcritas as pesquisas, impressos os materiais digitalizados e iniciou-se a edição da pesquisa.</li> </ul>  |
| <p align="center"><b><u>INTERPRETAÇÃO REFERENCIAL</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Refletir, intuir, estabelecer relações.</li> <li>- Desvendar o conteúdo latente.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- foi estabelecido o confronto da realidade da negociação eleita com material teórico selecionado, o qual através da exaustividade foi aplicado ao contexto das competências nas esferas: pública e sindical.</li> </ul>  |
| <p align="center"><b><u>DESCRIÇÃO ANALÍTICA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O corpus é estudado orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos.</li> <li>- Codificação, classificação e categorização.</li> <li>- Quadros de referência.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- a análise das competências necessárias aos negociadores sindicais, estruturou-se nas abordagens apresentadas no referencial teórico, sendo divididas pelos tópicos e autores.</li> <li>- os quadros referenciais formaram-se através do referencial teórico selecionado e editado na pesquisa.</li> </ul>   |

**Figura 05: Quadro Estrutural dos Procedimentos do Estudo**

## **5. O PROCESSO NEGOCIAL**

A compreensão de um processo negocial e quais as competências necessárias aos negociadores sindicais dependem do entendimento do contexto em que se processaram as discussões, quem são os participantes e quais os fatos mais relevantes que influenciaram as decisões. Assim, a pretensão a seguir é informar os principais dados sobre os participantes da negociação coletiva de trabalho ocorrida entre o Município de Hortolândia/SP e o Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia, bem como descrever os pontos de maior relevância da negociação.

### **5.1. MUNICIPALIDADE**

Hortolândia é um município que tem sua história marcada por grandes lutas e vitórias. Localizada na Região Metropolitana de Campinas, no estado de São Paulo, já foi considerada a cidade mais violenta do território nos anos de 2004 e 2005. Revertendo este quadro, hoje aponta como um dos pólos que mais se desenvolveram nos últimos dez anos<sup>18</sup>. Ainda distrito da cidade de Sumaré, no ápice dos problemas causados pela falta de infra-estrutura e investimentos, dentro de um cenário em que respondia por mais de sessenta por cento da arrecadação municipal e mesmo assim relegada à periferia, iniciou seu processo de emancipação, que com a intensa participação da população, por meio de plebiscito em 19 de maio de 1991, atingiu o objetivo elevando o distrito a município. Iniciado o novo contexto surgiram as mais variadas intempéries, tendo inicialmente como principais problemas a serem enfrentados: a falta de imóveis públicos, mobiliário, saneamento básico, violência urbana e a falta de servidores, mas que com a mesma garra do processo emancipatório vem enfrentando e resolvendo seus problemas.

---

<sup>18</sup> Fonte: Secretaria de Indústria, Comércio e Serviços da Prefeitura Municipal de Hortolândia

Atualmente, já rompida a casa dos duzentos mil habitantes<sup>19</sup>, não há de se falar em eliminação total dos problemas, uma cidade deste porte populacional demanda constantemente soluções para o contexto moderno. As administrações municipais, desde a emancipação, vêm percorrendo um caminho evolutivo, onde houve erros e acertos, porém nos últimos seis anos ocorreu um *'boom'* de desenvolvimento, a política administrativa voltada à atração empresarial e implantação de saneamento básico transformou o cenário municipal. Hoje já são mais de noventa por cento de ruas asfaltadas, água encanada em cem por cento dos imóveis e uma previsão de em 2012 cem por cento de esgoto coletado e tratado<sup>20</sup>, duzentas e trinta e uma indústrias, setecentos e quatro empresas, dois mil quinhentos e trinta e oito estabelecimentos comerciais, duas universidades e cinco mil trezentos e trinta e sete prestadores de serviços<sup>21</sup>. Esta gestão administrativa trouxe por consequência, queda no desemprego e aumento na arrecadação municipal, proporcionando uma determinada estabilidade econômica que no período mais intenso da crise financeira enfrentada por todo cenário internacional nos últimos anos, permitiu que a prefeitura pudesse manter praticamente a mesma linha de investimentos municipais a que se propôs, inclusive com projetos de capacitação profissional para atender a demanda gerada pela constante implantação de novas empresas.

Situada no cerne de uma das principais malhas logísticas do estado - aérea: Aeroporto Internacional de Viracopos; ferroviária: FERROBAM (Ferrovia Bandeirante); e, rodoviária: Rodovia dos Bandeirantes e Rodovia Anhanguera - o município passou a ser considerado pólo científico e industrial do país, tendo instalada no município a sede mundial da IBM, líder em criação e desenvolvimento e manufatura de tecnologias de informação da indústria, incluindo sistemas de computadores, software, sistemas de rede, dispositivos de armazenamento e microeletrônica, estando situada no condomínio industrial Tech Town, que em conjunto com outras empresas do ramo, ao todo empregam mais de dez mil

---

<sup>19</sup> Em 1996 eram 112.859 habitantes e em 2007 aponta-se 205.856 habitantes. Fonte: IBGE

<sup>20</sup> Estimativa apresentada pelo Superintendente Regional da SABESP – Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sr. Mario Eduardo Pardini.

<sup>21</sup> Números fornecidos pela Secretaria de Indústria, Comércio e Serviços da Prefeitura Municipal de Hortolândia

peessoas. Na cidade também estão instaladas indústrias como a Magneti Marelli, do grupo FIAT, fabricante de componentes automobilísticos; EMS, indústria farmacêutica, líder em genéricos; Down Corning do Brasil, na fabricação de silicone; Belgo Mineira Bekaert Arames, do grupo ArcelorMittal Aços Longos, do setor de siderurgia e trefilarias; Mabe, fabricante de eletrodomésticos; Caff, fabricação de vagões de trens; DELL, fabricação de computadores; e, Vickbold, fabricante de pães e massas.

Com uma receita tributária de mais quatrocentos e vinte e cinco milhões em 2009<sup>22</sup>, nos últimos quatro anos a taxa de desemprego da cidade foi reduzida de dezessete para quatro por cento da PEA<sup>23</sup>, a renda *per capita* é de R\$ 1.200,00 (um mil e duzentos reais), o PIB está na casa dos quatro bilhões<sup>24</sup> e uma folha de pagamento de R\$ 6.556.873,00 (seis milhões, quinhentos cinquenta e seis mil, oitocentos e setenta e três reais), contando com três mil e novecentos servidores concursados, oitocentos assessores e em média seiscentos funcionários de empresas terceirizadas prestando serviços à municipalidade<sup>25</sup> que possibilitam à administração gerir o município.

## 5.2. SINDICATO

O Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia foi criado em dezesseis de outubro de mil novecentos e noventa e três, mesmo ano da primeira administração municipal. Emergindo da necessidade de um mecanismo para apoio e defesa ao servidor, como a prefeitura, vem trilhando difícil caminho de lutas, mas com muitas conquistas alcançadas.

Iniciando suas atividades em uma assembléia geral com os servidores em uma escola do município, onde ocorreu a primeira eleição dos representantes, hoje

---

<sup>22</sup> Fonte: Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Hortolândia

<sup>23</sup> PEA – População Economicamente Ativa

<sup>24</sup> Fonte: Secretaria de Indústria, Comércio e Serviços da Prefeitura Municipal de Hortolândia

<sup>25</sup> Fonte: Secretaria de Finanças da Prefeitura Municipal de Hortolândia

o sindicato conta com um mil e quatrocentos associados e um patrimônio composto por: sede própria, dois automóveis, um clube de recreação e vários títulos de capitalização. Também é responsável por diversos convênios com o comércio local - os principais mercados e postos de combustíveis - que possibilitam desconto em folha de pagamento auxiliando e facilitando a vida dos servidores.

Da persistente luta pela categoria, teve em 2008, como uma de suas maiores vitórias, a inclusão dos artigos 282 a 286 no Estatuto do Servidor<sup>26</sup>, que tratam do Sistema Democrático de Relações de Trabalho, destinado à autocomposição de conflitos, individuais ou coletivos. No artigo 286 está normatizada a criação da Comissão Permanente de Negociação, uma realidade desde novembro do ano de 2009, que tem como um dos resultados a implantação de plano médico aos servidores, com subsídio municipal de quarenta por cento<sup>27</sup>.

Em meados do ano de 2009, foi envolvido em um episódio local, durante o licenciamento do presidente-diretor do sindicato, em que se buscou, através da entidade, obtenção de '*marketing*' político, chegando a ser deflagrada greve entre uma parte dos servidores. Porém, o então presidente licenciado reassumiu suas funções e a negociação, revertendo o infeliz episódio em um acordo extrajudicial que vem sendo cumprido integralmente.

No intuito de preservar a essência negociadora, preparar os representantes sindicais e manter ascendente seu desenvolvimento, a instituição agora mantém cursos de qualificação para todos seus integrantes.

### **5.3. A NEGOCIAÇÃO**

Os servidores públicos municipais de Hortolândia, tiveram seus salários arrojados pela política salarial adotada na administração dos anos de 1997 a 2004,

---

<sup>26</sup> Disponível em <[www.hortolandia.sp.gov.br/wps/portal](http://www.hortolandia.sp.gov.br/wps/portal)>

<sup>27</sup> O referido plano médico encontra-se em fase de elaboração da licitação que será responsável pela contratação da empresa prestadora dos serviços.

não houve nenhum reajuste, somente um abono salarial de cem reais ao longo dos oito anos, como também lhes foram negados os direitos de vale transporte, cesta básica e a garantia de creches para filhos das servidoras. Na administração seguinte, que se mantém até o ano de 2012, foram repassados, até 2008, trinta e sete por cento de reajuste salarial, fornecimento de cesta básica, vale transporte e pagamento de bolsa-educação na falta de vaga em creche municipal.

Apesar das conquistas atingidas, os salários ainda se encontravam defasados no poder de compra, permitindo que se formasse o cenário em que ocorreu o conflituoso processo negocial entre Município e sindicato em 2009.

O atual presidente, também o fundador do sindicato, se licenciou de suas funções por motivos particulares. Neste período alguns indivíduos oportunistas que almejavam proveito político, aproveitaram para influenciar o presidente substituto e, contrariando todo bom relacionamento conquistado ao longo do tempo, começaram a articular movimentos reivindicatórios descabidos e sem respaldo.

Imbuídos apenas de pretensões eleitorais, buscando *marketing*, algumas pessoas que ao menos eram sindicalizadas, começaram instigar os servidores que seria este o momento certo de se reivindicar as perdas salariais e o aumento do valor da cesta básica, que na época era paga em dinheiro. Iniciando um processo de reuniões, solicitaram verbalmente as reivindicações sem ao menos elaborar uma pauta, e, da contraproposta apresentada pela administração houve a rejeição imediata, sem prévia análise ou discussão com os servidores.

Diante de diversas 'destas reuniões', das quais se repassou à categoria que a administração se recusava a aceitar quaisquer solicitações, instalou-se um clima de revolta e indignação entre uma parte dos servidores que resultou em uma greve sem estrutura, baseada em ataques pessoais.

O movimento não foi aceito e aderido por todos os servidores; os que participaram tentaram paralisar todas as atividades, mesmo as essenciais; a administração não foi comunicada do início da greve no prazo legal; a população não recebeu esclarecimentos dos motivos da paralisação dos serviços públicos; as manifestações públicas extrapolaram os limites do bom senso, atrapalhando

escolas, comércio e hospitais; e os discursos estavam embasados nas divergências políticas, em vez, dos problemas da categoria. Resultado: a greve quase foi decretada ilegal pela Justiça pelo excesso de abusos, fato que não se concretizou pelo retorno do presidente até então licenciado, que retomou a negociação com o retorno imediato dos servidores ao trabalho.

Um dos episódios de maior destaque deste processo negocial, que demonstrou a desorganização e o despreparo dos negociadores, ocorreu em audiência. O Juiz concedeu um prazo de seis dias para o Sindicato elaborar uma pauta de reivindicações por escrito, pois este documento não existia, e houve recusa da elaboração.

Diante do caos instalado e a eminente decretação da ilegalidade da greve com multa diária de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais), o então presidente afastado reassumiu suas funções, e as discussões recomeçaram, os negociadores sindicais foram substituídos, iniciando-se novamente o processo negocial. Os servidores voltaram a trabalhar, foi elaborada a pauta de reivindicações e analisada a contraproposta apresentada pela administração.

Da nova negociação, foi fechado um Termo de Acordo e Compromisso Extrajudicial (Anexo III), no qual há a devolução dos descontos dos dias de paralisação com posterior desconto de forma parcelada, compromisso da estrutura do Plano de Cargos, Carreiras e Salários ser encaminhada ao Poder Legislativo, o valor da cesta básica elevado para setenta e cinco reais e a construção de uma comissão de negociação para discussão e estudo da melhoria da cesta básica alimentar.

O pacto acordado está sendo cumprido, e hoje, de acordo com o presidente do Sindicato, há a preocupação em qualificar todos os sindicalistas a fim de se evitar futuros problemas que possam destruir o que já foi conquistado.

O atual relacionamento da administração municipal com o sindicato pauta-se pelo clima amistoso de reciprocidade havendo constantes reuniões de discussões que visam o entendimento entre a categoria e a administração.

## **6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Para se elencar as principais competências necessárias para o desenvolvimento de negociadores do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia (STSPMH), bem como destacar as competências que não desenvolveram no processo negocial eleito, a apresentação dos resultados baseou-se na análise das respostas obtidas nas perguntas apresentadas no roteiro das entrevistas (anexos A e B) e no referencial teórico aplicado ao contexto municipal.

### **6.1. ANÁLISE DA EXPRESSÃO ‘COMPETÊNCIAS’**

Apesar do tema *‘Desenvolvimento de Competências’*, ser muito explorado pela comunidade acadêmica, conforme se constatou na pesquisa teórica, para os entrevistados a expressão *Competências* está mais voltada ao sentido de capacidade ou habilidade na realização da ação. A mobilização de recursos e a integração dos saberes – conhecimentos, habilidades e atitudes – descritos por Ruas (2001), são tidos de maneira simplista, ou seja, embutidos no conceito capacidades sem a possibilidade de desenvolvimento e sim como uma habilidade nata do sindicalista. O entendimento dos entrevistados sobre competências mostrou-se subjetivo.

### **6.2. AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AOS NEGOCIADORES SINDICAIS**

Tratando-se, a negociação, de um processo que permite aos participantes analisarem e compatibilizarem seus interesses (SANTANA *et al*, 1997, p. 189), as entrevistas que permitiram evidenciar as competências foram realizadas com um representante de cada parte da negociação, ou seja, um da administração municipal



e o outro do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia. O intuito do questionamento às partes fundamentou-se na relevância do posicionamento de cada um diante do processo, pois uma negociação é um procedimento democrático no qual ambos devem ter o mesmo valor. Assim, o presente item subdivide-se em: competências necessárias aos sindicalistas pela visão administrativa e competências necessárias aos sindicalistas pela visão sindical.

### **6.2.1. Competências necessárias aos negociadores na visão administrativa**

Considerando a atipicidade do setor público na esfera das negociações coletivas e suas delimitações para barganhar (CHEIBUB, 2004, p. 44), o relato do entrevistado, representante da administração, pautou-se na visão do serviço público como um todo, sendo a relação empregador/servidor uma das várias atribuições da administração municipal (roteiro da entrevista - ANEXO A).

Integrante do quadro de servidores municipais desde o início desta administração, o entrevistado, além de ter participado da negociação estudada, é componente da Comissão Permanente de Negociação e exerce suas funções na Secretaria de Administração, o que lhe permite ter uma visão geral do panorama em que acontecem as negociações. Portanto, são as competências que não foram desenvolvidas nas negociações coletivas do ano de 2009, na visão administrativa:

- negociação; flexibilidade; liderança; organização; conhecimento de legislação; orientação para resultados; e, feedback.

Do questionamento de quais são as competências esperadas dos negociadores sindicais, o entrevistado respondeu: *“São as que justamente não foram desenvolvidas na negociação ocorrida. As atitudes que tiveram nos deram o entendimento da total falta de competências dos sindicalistas envolvidos na negociação”*.

### 6.2.2. Competências necessárias aos negociadores na visão sindical

O entrevistado (roteiro da entrevista – ANEXO B), representante sindical da categoria dos servidores públicos, também possui vasta experiência no setor privado em negociações coletivas de trabalho, tendo sido inclusive membro do Sindicato dos Metalúrgicos do Grande ABC paulista por vários anos. Ao relatar o processo negocial e elencar as competências necessárias aos negociadores sindicais, classificou o evento, em suas próprias palavras como: *“lastimável”*, e ainda, *“jamais imaginei que atitudes tão descabidas pudessem ocorrer com meu afastamento, quase prejudicando toda a categoria de servidores”*.

Das competências necessárias ao negociador sindicalista, o entrevistado elencou:

- negociação; liderança; organização; flexibilidade; orientação para resultados; trabalho em equipe; compromisso; conhecimento de legislação trabalhista; conhecimento de legislação administrativa e constitucional; improvisação; comunicação; e, ecletismo.

### 6.3. ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS

As competências necessárias aos negociadores do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia, citadas pelos entrevistados, demonstram que a negociação eleita para o estudo enquadra-se perfeitamente ao referencial teórico e ao objetivo proposto.

Das teorias apresentadas nos tópicos: Negociação Coletiva e Negociação Coletiva no Setor Público, as competências que não foram desenvolvidas na negociação pesquisada, apresentam-se na seguinte análise:

- Comunicação, Ecletismo e Feedback: com Watkis (2008) compreende-se que a falha na comunicação pode levar ao fracasso do processo negocial.

Na negociação: não houve a transmissão das reivindicações adequadamente, fato demonstrado na audiência judicial ocorrida, no ponto em que o juiz chega perguntar à representação sindical quais eram as reivindicações solicitadas. Como também, a falta de repasse de informações aos servidores representados e a falta de apreciação do desenvolvimento do movimento pela categoria.

- Flexibilidade e Orientação para resultados: efetivam-se nas atitudes que colaboram para o desenvolvimento das competências dos negociadores e, que Fischer e Ury (1985) apontam: separar as pessoas do problema, concentração nos interesses e não nas posições, criação de alternativas e insistência em critérios objetivos.

Na negociação: o interesse da categoria foi relegado pelos interesses pessoais em *marketing* político que conduziram o foco central do processo, nas manifestações o objetivo foi o ataque pessoal e partidário no lugar de apresentação das necessidades da categoria, não houve avaliação de contraproposta pela inexistência de objetivos que orientassem as ações para um resultado.

- Negociação: da importância do conhecimento do contexto em que acontece o processo, as estratégias e fases estruturais que o compõem, os pontos comuns entre as abordagens de Lobos (1988), Junqueira (1994) e Braga (1988), formam as principais características de uma negociação com as etapas: preliminar, aproximação, discussão e conclusão.

Na negociação: o processo foi contaminado pela influência de pessoas sem conhecimento e sem vínculo na relação de trabalho com a administração. As etapas não foram desenvolvidas, ocorrendo apenas discussões voltadas à ataques políticos e não houve conclusão pela falta de objeto de reivindicação.

- Conhecimento da legislação Administrativa, Constitucional e Trabalhista: a atipicidade do setor público nas relações de trabalho está pautada nos fatos de que as ações governamentais somente poderão ocorrer sob a égide dos princípios constitucionais e conforme a lei estipula (CHEIBUB, 2004).

Na negociação: não foi demonstrado nenhum conhecimento legislativo: a greve não foi comunicada com a antecedência legal, não se analisou o orçamento

municipal, os princípios da supremacia do interesse público, da proporcionalidade e da continuidade do serviço público não foram respeitados.

- Liderança, Trabalho em equipe, Organização, Compromisso e Improvisação:

a representação sindical - uma organização - acontece por meio de eleições, onde a categoria elege seus representantes, acreditando no compromisso da proposta apresentada pelos candidatos. Esta organização tem como uma de suas funções a liderança de forma organizada na representação, devendo ser capaz de lidar com diferentes e inesperadas situações. Este conjunto de atribuições fica evidente ao se buscar em Ruas (2000) o entendimento, o autor apresenta como a aptidão de agir, combinando e monopolizando as capacidades e os recursos na situação e no local de trabalho, pois os recursos de competência são atributos associados aos indivíduos e ao ambiente.

Na negociação: a representação permitiu que pessoas não sindicalizadas interferissem nos interesses da categoria, não coordenando as ações com foco nestes interesses. O compromisso assumido perante a categoria não foi cumprido, pois interesses políticos o suplantaram, a falta de organização em todo processo negocial quase prejudicou toda categoria. A falta de experiência e conhecimentos específicos de uma negociação coletiva com o setor público, dos negociadores, não permitiu ao menos amenizarem o caos instalado. A falta de aptidão em lidar com eventos inesperados, como ter o movimento grevista sob a '*judice*' da justiça trabalhista, culminou no retorno do diretor-presidente do sindicato, até então licenciado das funções de representação, para sanar os danos causados.

O conjunto de todas estas competências não desenvolvidas pelos negociadores remete a uma análise geral destas, que baseadas no tópico Competências da revisão teórica, apresentam-se finalizando a pesquisa efetuada.

### **6.3. RESUMO GERAL DAS COMPETÊNCIAS**

A atuação dos negociadores do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia, no processo negocial com a administração,

permite a visão da importância do desenvolvimento das competências necessárias a negociadores. O fracasso da representação ocorreu pela abstenção na mobilização de recursos de competências, classificados por Ruas (2001). O saber: conhecimento do ambiente, conhecimentos gerais/teóricos e conhecimentos operacionais; o saber fazer: experiência profissional; e, o saber ser/agir: atitudes profissionais e atitudes pessoais, não foram desenvolvidos e/ou aplicados em nenhuma das ações da negociação em epígrafe.

A afirmação de não ter havido o desenvolvimento de competências por parte dos negociadores sindicais neste processo, encontra embasamento no seu fracasso, que pode ser compreendido com Ruas (2005), o autor sobre a multidimensionalidade das competências, esclarece dentro das preliminares de sua aplicação: “o exercício da competência vai estar sujeito aos resultados desejados e às condições que se colocam no contexto.”

Da ‘Estrutura S’ - composta pelos saberes apresentados por Ruas (2001) – Bitencourt (2001) assevera que os saberes “estão interligadas e por vezes se confundem. Trata-se de uma análise múltipla de dimensões que refletem ao indivíduo, ao grupo e à organização”. E, Antonello (2004) salienta sobre as competências: “a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos, para finalizá-los sobre a realização das atividades.”

Uma negociação coletiva de trabalho é um processo composto de múltiplas facetas, que dentro do setor público se desdobram. As abordagens dos diversos autores, apresentadas na revisão teórica - a aplicação dos conceitos, as técnicas e fases da negociação, a comunicação, o conhecimento específico da área pública e suas delimitações, a flexibilização, o papel e as atribuições da administração pública, a gestão administrativa voltada à eficiência, o domínio das emoções e a diversidade - conduzem diretamente a necessidade do desenvolvimento das competências:

Finda a análise do estudo, se elencou as principais competências necessárias ao desenvolvimento dos negociadores do Sindicato dos Trabalhadores no Serviço Público de Hortolândia, que são apresentadas no quadro seguinte (figura 06).

| <b>COMPETÊNCIAS</b>  | <b>CONHECIMENTOS (SABER)</b>  | <b>HABILIDADES (SABER FAZER)</b>  | <b>ATITUDES (SABER AGIR)</b>   |
|--|---|---|--|
| <b>Percepção</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento da outra parte e do contexto geral.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar o momento certo para a ação conforme o desenvolvimento do processo negocial.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Age pautado no senso crítico.</li> </ul>  |
| <b>Negociação</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procedimentos a serem executados em cada etapa de uma negociação;</li> <li>▪ Interpretação de gráficos/índices;</li> <li>▪ Métodos de pesquisa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interpretação da proposta e limites de cada parte;</li> <li>▪ Argumentação;</li> <li>▪ Manter a neutralidade.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração de pauta</li> <li>▪ Execução de pesquisa (propostas/alternativas) e levantamento de dados/índices;</li> <li>▪ Delimitação da capacidade das partes envolvidas;</li> <li>▪ Formulação de alternativas;</li> </ul> |
| <b>Estratégia</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano de ação</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planos alternativos;</li> <li>▪ Recuar</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar plano de ação e plano alternativo;</li> <li>▪ Recuar se preciso;</li> </ul>  |
| <b>Orientação para resultados</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo e possíveis alterações (diminuição/aumento das reivindicações)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interpretação do desenvolvimento do processo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atuação e apresentação de variáveis dentro dos resultados esperados</li> </ul>  |
| <b>Conhecimento da legislação e princípios da esfera pública</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direito administrativo e direito constitucional.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar legislação obrigatória;</li> <li>▪ Delimitação</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Delimitar ações;</li> <li>▪ Pensamento coletivo</li> </ul>  |
| <b>Feedback</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicação</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Argumentação</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divulgação do desenvolvimento do processo negocial;</li> <li>▪ Levantamento das reais necessidades e possibilidades</li> </ul>  |
| <b>Flexibilidade</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limites</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alternativas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maleabilidade</li> <li>▪ Aceita/compreende opiniões diversas</li> </ul>   |
| <b>Empatia</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compreensão emocional e funcional.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Busca sentimento do outro, caso estivesse na mesma situação.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilita a relação.</li> </ul>  |
| <b>Liderança</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento de todo processo negocial;</li> <li>▪ Comprometimento.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Representação da categoria.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adotar medidas/ações voltadas ao bem da categoria.</li> </ul>   |
| <b>Eclético</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estilos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misturar elementos selecionados em várias fontes.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adota o que acha melhor de diferentes idéias.</li> </ul>  |

**Figura 06: Competências necessárias aos negociadores do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia**

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo elencar as competências necessárias para o desenvolvimento de negociadores do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia. Pela análise de uma negociação efetuada no ano de 2009, entre o Sindicato e a administração municipal de Hortolândia, buscou-se evidenciar as competências necessárias a estes negociadores sindicais, pautando-se principalmente pelo relato das partes envolvidas, que puderam sentir, pela experimentação, as reais necessidades de haver o desenvolvimento das competências no processo negocial junto ao setor público.

Os resultados demonstraram que competências, como o conhecimento da legislação e dos princípios que regem a administração pública, são fulcrais para se negociar com o setor. O conhecimento dos princípios que tutelam a administração, a atitude de aceitar alternativas e as habilidades de negociar dentro de parâmetros neutros, isolando ideologias políticas, são recursos de competências essenciais e estão diretamente ligados ao verdadeiro espírito da negociação com o setor público e vinculados ao seu sucesso. A falta das atitudes de separar as pessoas do problema, concentração nos interesses e não nas posições, criação de alternativas e insistência em critérios objetivos, pode decretar antecipadamente o fracasso do processo negocial. Pode-se constatar, que apesar da visão dos entrevistados sobre a necessidade do desenvolvimento das competências não ser científica, a experiência de ter enfrentado uma negociação envolta de atividades políticas e sem nenhum tipo de estrutura, os levou a identificar as competências necessárias aos negociadores sindicais.

A mobilização de todos os recursos de competências, demonstrados por Ruas (2001, p. 20) através do conjunto dos saberes – saber, saber fazer e saber ser/agir - na atuação do negociador, estrutura o processo negocial e coloca este em uma plataforma propícia a acordos executáveis e de contentamento às partes. A competência emerge desta mobilização como uma construção de aprendizados, e a negociação eleita para este estudo permitiu o seu confronto com esta teoria,

demonstrando-se a sensibilidade da abordagem bem como sua sustentação para a prática efetiva.

Das constatações apresentadas neste estudo acerca da importância do desenvolvimento das competências dos negociadores do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia, além da contribuição para o direcionamento da formação destes e da importância da escolha da representação sindical pelos servidores municipais, pode-se evidenciar a necessidade de cursos específicos que abordem e desenvolvam o tema das *Competências Necessárias aos Representantes Sindicais*, para os que pretendem negociar junto ao setor público.

Acerca do referencial teórico, existem vastas abordagens sobre *Competências*, no entanto relacionadas ao setor público já não são mais tão vastas, sendo alarmante que sobre competências a serem desenvolvidas pelos sindicalistas praticamente seja inexistente a produção literária, fato este que se mostra extremamente negativo no clareamento e disseminação da necessidade da construção destas competências. Porém, com a seleção das teorias, pautada na exaustividade, foi possível aglutinar o referencial necessário para embasar o elenco das competências necessárias aos negociadores do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Municipal de Hortolândia.

Dentre a literatura a ser desenvolvida, diante do caso analisado cabe destacar um tema que se mostra extremamente pertinente e necessário ao desenvolvimento de competências de negociadores sindicais: *Ética e Moral*. A mobilização dos recursos de competência, nesta área de negociação coletiva com o setor público, implica conceitos e princípios éticos e morais que se desenvolvem permeio a uma grande diversidade cultural. Assim, além da compreensão das competências necessárias aos negociadores, é necessário também, compreender a ética e a moral que embasam este processo negocial tão atípico.

Com a recente ratificação da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho, que estabelece garantias às organizações de trabalho da administração pública, abrem-se novos horizontes ao setor. As negociações coletivas de trabalho com a esfera pública intensificar-se-ão, projetando nacionalmente a necessidade do



desenvolvimento das competências dos negociadores sindicais. Assim, o estudo sobre as competências necessárias aos negociadores sindicais contribui para a reflexão do tema, para a necessidade de novas pesquisas que amplifiquem a sua literatura e para a necessidade da conscientização dos representantes sindicais, acerca dos reflexos de suas ações diante de toda uma categoria de trabalhadores pertencentes ao contexto atípico do setor público nas negociações coletivas de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem na ação revisitada e se papel no desenvolvimento de competências.** Learning in action revisited and its role in the competences development. *Aletheia* [online]. 2007, n.26, p. 146-167. Disponível em: <[http://pepsic.bvs-si.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-03942007000200013&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvs-si.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942007000200013&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 18.08.2010.

BALDI, M. ROT-NEGCOL - **Relações e Organizações de Trabalho.** Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Relações e Organizações de Trabalho), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 25.09.2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BITENCOURT, C. C. **Competência gerencial e aprendizagem nas organizações.** São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BRAGA, D. G. **Paradigmas da regulamentação da negociação coletiva de trabalho na Administração Pública.** INTERNACIONAL DOS SERVIÇOS PÚBLICOS. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.ispbrasil.org.br/publicacoes/metodologiaparanegociacao.pdf>> acesso em 10.07.2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas.** 41. n. 1. Jan/Mar, 2001. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/artigos/151.pdf>>. Acesso em 14.08.2010.

BUFONI, A. L. **O Rigor na Exposição dos Estudos de Caso Simples: Um Teste Empírico em Uma Universidade Brasileira.** Salvador: In: ANPAD, 2002.

CHEIBUB, Z. B. **Negociação coletiva no setor público – experiências internacionais recentes por meio de análise da literatura.** Pesquisa ENAP. Brasília: ENAP, 2004. (Cadernos ENAP; 25). Disponível em: <[http://www.enap.gov.br/index.php?option=com\\_docman &task=docdownload&gid=1570](http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman &task=docdownload&gid=1570)>. Acesso em 10.08.2010.

DI PIETRO. M. S. Z. **Direito Administrativo.** 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 3ª ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001: 183-196.  
Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf> >  
Acesso em 17.08.2010.

GARAY, A.; ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. **A emergência do conceito de competências no contexto da gestão das organizações, texto 1**- módulo 1. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> ( Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 27.02.2010.

----- **A noção de competências: abordagens e definições, texto 2** – módulo 2. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 02.03.2010.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência, texto 8** – módulo 2. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Textos da disciplina de Competências), Curso de especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 02.04.2010.

GÜNTHER, H. **Como Elaborar um Questionário (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01**. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. (2003). Disponível em: <[www.psi-ambiental.net/pdf/01Questionario.pdf](http://www.psi-ambiental.net/pdf/01Questionario.pdf)> acesso em 20.07.2010.

JUNQUEIRA, L. A. C. **Negociação: tecnologia e comportamento**. 10ª ed. Rio de Janeiro: COP, 1994.

KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOPES, F. D. NEG3-NEGCOL – **Negociação III**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 3), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 01.02.2010.

MARENCO, A.; PINHEIRO, I.; KLERING, L. R. EGS-NEGCOL – **Estado, Governo e Sociedade**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Estado, Governo e Sociedade), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 03.07.09.

MISOCZKY, M. C. NEG1-NEGCOL – **Negociação I**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Apostila da disciplina Negociação 1), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 05.11.2009.

MOURA M. C. C.; BITENCOURT, C. C. **A Articulação entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3647&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=1&Ano=2006> acesso em 06.08.2010.

PERRENOUD, P. **Construir competências é viras as costas aos saberes ?**. Revista pedagógica nº 11, pp. 15-19, novembro 1999, Porto Alegre, *In Pátio*, 1999. Disponível em: [http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_1999/1999\\_39.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_39.html) - acesso em 19.08.2010.

PINHEIRO, I. A. **Do Projeto à Monografia de Conclusão de Curso, texto 1**. Porto Alegre: [S.n.], 2010. (Texto da disciplina de Metodologia Científica), Curso de Especialização em Negociação Coletiva, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.eavirtual.ea.ufrgs.br/negcol> (Acesso restrito aos alunos deste curso, pela plataforma NAVI). Acesso em 10.06.2010.

RUAS, R. **Gestão por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003, Atibaia. Anais...Atibaia: EnANPAD, 2003.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTANA, J. P., et al. Desenvolvimento Gerencial das Unidades Básicas do Sistema Único de Saúde (SUS) - **A Negociação como instrumento de Gerência nos Serviços de Saúde**. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 1997, p.187-203. Disponível em:

<[http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos\\_apoio/pub06U3T1.pdf](http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/pub06U3T1.pdf)>.

Acesso em 20.02. 2009.

SILVA, De P. **Vocabulário Jurídico**. 27<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

SILVA, J. A. L. Sindicalização, Negociação Coletiva e Greve do Servidor Público In: SANTOS, E. R. (coord.). **Direito Coletivo Moderno** - Da LACP e do CDC ao Direito de Negociação Coletiva no Setor Público. São Paulo: LTR, 2006. pp.141-162.

STOLL, L. B. **Negociação Coletiva no setor público**. São Paulo: LTR, 2007.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: Por uma nova lógica**. trad. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

**ANEXO “A”**  
**ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A ADMINISTRAÇÃO**

**Entrevistado: Senhor Marcelo Borges**  
**Secretaria Municipal de Administração – Prefeitura Municipal de Hortolândia -**  
**(representante da parte do governo municipal na negociação coletiva com os**  
**servidores municipais no ano de 2009)**

1-) A negociação coletiva do ano de 2009 que deflagrou na greve dos servidores municipais, esteve cercada de opiniões diversas e polêmicas, como o senhor a descreveria?

2-) Quais foram os pontos falhos em sua opinião?

3-) Das reuniões ocorridas, como foi a postura dos representantes sindicais?

5-) A administração, a princípio, se mostrou propensa a negociar, quais foram os acontecimentos que mudaram este panorama?

6-) A troca de negociadores da parte sindical culminou em um acordo extrajudicial que vem sendo cumprido. Como o senhor entende esta troca de representantes?

7-) A negociação coletiva no setor público, somente agora legalizada pela ratificação da Convenção 151 da OIT, se dá em um ambiente atípico em que muitos pontos devem ser considerados, além do orçamento público, da Lei de Responsabilidade Fiscal, temos a exemplo maior, o bem comum da sociedade como elemento fulcral da governança. Como o senhor vê a paralisação dos serviços públicos por movimento grevista?

8-) Como parte representante do governo, quais são as competências esperados dos participantes sindicais em uma negociação coletiva no setor público?

## **ANEXO “B”**

### **ROTEIRO DA ENTREVISTA COM O SINDICATO**

**Entrevistado: Senhor Sidinei Antonio Corrêa  
Diretor-presidente do Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público  
Municipal de Hortolândia**

- 1-) Como ocorreu o processo de negociação, na sua visão?
  
- 2-) A negociação coletiva do ano de 2009 que deflagrou na greve dos servidores municipais, esteve cercada de opiniões diversas e polêmicas. Em sua opinião, quais foram os pontos falhos.
  
- 3-) No processo negocial, quais foram as técnicas utilizadas pelo sindicato?
  
- 4-) A prefeitura alegou não ter margem no orçamento para o aumento salarial proposto. Diante desta afirmativa, o sindicato procurou alternativas que pudessem amenizar a situação econômica dos servidores e não que causassem impacto no orçamento? Se sim como foi feita a contraproposta ao governo?
  
- 5-) Como o senhor descreveria a disposição do governo municipal para negociar?
  
- 6-) Entre os servidores existem rumores da falta de credibilidade no sindicato após esta negociação, o senhor acredita que este quadro é reversível?
  
- 7-) Hoje, com a ratificação da Convenção 151 da OIT, legalizando as negociações coletivas para o setor público, o sindicato tende a se fortalecer, surgindo assim alguns apontamentos: - Os representantes estão preparados para as futuras negociações? - Existe algum investimento nos recursos humanos do sindicato, com o intuito que qualificá-los?
  
- 8-) De um modo geral, quais são as competências (habilidades, conhecimentos e atitudes) que o senhor acredita serem necessárias os participantes de uma negociação coletiva no setor público?

## ANEXO “C”

**Estatuto do Servidor Público Municipal de Hortolândia - Título VII, Capítulo I - Da LEI Nº 2004, DE 07 DE FEVEREIRO DE 2008, que: “Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos integrantes dos quadros de pessoal dos órgãos dos Poderes Executivo e Legislativo, das autarquias e das fundações públicas, do Município de Hortolândia, e dá outras providências”**

### TÍTULO VIII - DO SISTEMA DEMOCRÁTICO DE RELAÇÕES DE TRABALHO

#### CAPÍTULO I - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

**Art. 282.** Fica instituído o sistema democrático de relações do trabalho destinado à autocomposição de conflitos, individuais ou coletivos, entre as partes interessadas, a saber:

- I - a Administração Pública;
- II - o servidor público municipal;
- III - o sindicato representante do funcionalismo público; e,
- IV - os usuários dos serviços públicos municipais.

§ 1º O funcionamento do sistema democrático de relações do trabalho depende da:

I - manutenção, no âmbito da secretaria municipal responsável pela gestão de pessoal da administração Municipal, de estrutura destinada à gestão técnica e administrativa das demandas, dados e agendas de negociação;

II - criação das seguintes comissões:

- a) comissão permanente de negociação; e,
- b) comissões setoriais.

§ 2º O conselho de política e administração de pessoal que será devidamente regulamentado na lei que dispõe sobre o plano de cargos e carreiras dos servidores de

Hortolândia compõe igualmente o sistema instituído no *caput* deste artigo.

§ 3º A Administração Municipal fica obrigada a fornecer os dados, os indicadores, bem como a infra-estrutura necessária ao bom funcionamento do sistema democrático de relações de trabalho.

**Art. 283.** As comissões que compõem o sistema democrático de relações do trabalho, citadas no § 1º do artigo anterior, deverão se reunir ordinariamente uma vez por trimestre, sendo que, na primeira reunião anual, deverá ser elaborada a agenda do ano.

§ 1º A pauta das reuniões ordinárias das comissões do sistema democrático de relações do trabalho bem como os documentos necessários à sua análise devem ser entregues aos seus membros pela parte que apresentou o tema para o debate ou, quando for o caso, também pela Administração Municipal, pelo menos 15 (quinze) dias antes da realização das mesmas.

§ 2º Qualquer das partes pode apresentar à coordenação da comissão a proposta de tema a ser incluído na pauta da reunião, respeitados os limites de competência da instância e o prazo mínimo de preparação previsto no parágrafo anterior.

§ 3º As comissões do sistema democrático de relações do trabalho podem, por iniciativa de uma das partes, ser convocadas para reunião extraordinária, desde que respeitados os limites de competência da instância e o prazo mínimo de 5 (cinco)



dias úteis de preparação das partes, contados da data da entrega aos membros da comissão dos documentos necessários à análise do tema pela parte que o apresentou e provocou a reunião.

§ 4º A ausência da documentação prevista ou o descumprimento dos prazos definidos neste artigo autoriza a coordenação de uma das comissões do sistema democrático de relações do trabalho, em cumprimento ao direito das partes de se preparar para o debate, a retirar o tema da pauta da reunião para a qual estava previsto ou a adiar ou cancelar a reunião no caso desta estar destinada a tratar apenas do tema em questão.

§ 5º Respeitados os prazos acima descritos, quando não houver a análise prévia da pauta por uma das partes das comissões, a coordenação dos trabalhos liberará a outra parte para o desenvolvimento do tema, não cabendo a hipótese de protelação do debate, exceto que por consenso de toda a comissão o tema seja retirado de pauta e remetido para outra reunião.

§ 6º Os temas desenvolvidos serão concluídos na própria reunião, com exceção de casos mais complexos que mereçam um maior aprofundamento, por deliberação da comissão, cujas pendências deverão ser solucionadas no prazo de 15 (quinze) dias, podendo ser prorrogado uma única vez, por igual período, em rito ordinário ou por mais períodos quando acordado entre as partes.

§ 7º As reuniões das comissões que compõem o sistema democrático de relações de trabalho devem ser documentadas, produzindo-se ao final destas uma ata dos trabalhos que deverá conter as decisões, os encaminhamentos e os registros formais das partes sobre o temário debatido.

§ 8º As atas dos trabalhos das comissões, reduzidas a termo e aprovadas ao final de cada reunião, deverão conter a pauta debatida, os acordos, conclusões, encaminhamentos, registros e declarações de voto e serão tornadas públicas através da publicação no Jornal Oficial do Município do seu extrato, que deverá conter as deliberações, as pendências e os encaminhamentos.

§ 9º Os termos de acordo realizados no âmbito das comissões que compõem o sistema democrático de relações de trabalho deverão ser formalizados, assinados pelas partes envolvidas e tornados públicos através do Jornal Oficial do Município.

## **CAPÍTULO II - DAS COMISSÕES SETORIAIS**

**Art. 284.** As comissões setoriais têm por finalidade promover estudos, resolver conflitos no âmbito de sua abrangência, patrocinar acordos em matéria manifestamente específica e apresentar à comissão permanente de negociação propostas sobre os temas que envolvam as relações de trabalho para além do âmbito setorial, neste caso sem poder deliberativo.

**Art. 285.** Haverá em cada ambiente organizacional da Administração Municipal pelo menos uma comissão setorial, formada, quando aplicável, por servidores efetivos e estáveis, não ocupantes de cargo comissionado ou função gratificada, que deverá ter em sua composição os seguintes membros:

I - um representante institucional indicado pelo órgão municipal ou autarquia envolvida;

II - um representante institucional indicado pelo setor envolvido;

III - dois representantes dos trabalhadores envolvidos, escolhidos pelos seus pares;

IV - um representante sindical, indicado pelo sindicato representativo do funcionalismo;

V - um representante institucional indicado pela secretaria municipal responsável pela gestão de pessoal; e,

VI - três representantes dos usuários do serviço, escolhidos pelos seus pares, sem poder de voto.

§ 1º Para a aplicação do disposto no *caput* deste artigo, considerar-se-ão os ambientes organizacionais definidos e identificados na lei que tratar das carreiras dos servidores públicos municipais.

§ 2º No caso da comissão setorial envolver mais de uma secretaria ou autarquia municipal o número de representantes de cada parte será proporcionalmente acrescido de forma que se mantenha o equilíbrio entre as partes determinado pela composição prevista nos incisos do *caput* deste artigo.

§ 3º Além das comissões previstas no *caput* poder-se-á, mediante iniciativa de uma das partes e acordo das demais, constituir comissões setoriais específicas, com objeto de debate e prazos de funcionamento definidos, visando exclusivamente à solução da demanda pautada.

§ 4º Cabe ao representante do órgão central responsável pela gestão de pessoal a coordenação dos trabalhos das comissões setoriais.

§ 5º As comissões setoriais poderão convidar os membros da comissão permanente de negociação para participar das reuniões na condição de observadores.

### **CAPÍTULO III - DA COMISSÃO PERMANENTE DE NEGOCIAÇÃO**

**Art. 286.** A comissão permanente de negociação responsável por envolver, no plano geral, os atores do sistema democrático de relações de trabalho definidos no art. 282 desta Lei, destina-se a identificar e a mediar os conflitos e as demandas, tendo em vista a qualidade de vida e as condições de trabalho ofertadas aos servidores, bem como a eficácia da prestação de serviços, que envolvam mais de um ambiente organizacional da Administração Municipal.

*\* texto retificado conforme publicação em jornal na edição de 01/03/08.*

§ 1º Para a aplicação do disposto no *caput* deste artigo, considerar-se-ão os ambientes organizacionais definidos e identificados na lei que tratar das carreiras dos servidores públicos municipais.

§ 2º Ressalvadas as competências constitucionais e legais exclusivas dos chefes dos Poderes Executivo e Legislativo e as definidas na lei que tratar das carreiras dos servidores municipais para conselho de política e administração de pessoal, a comissão permanente de negociação é instância competente para o debate e a busca de acordo para a solução de demandas e conflitos por ela identificados ou encaminhados pelas comissões setoriais.

§ 3º Mesmo no caso das competências ressalvadas no parágrafo anterior, pode a comissão permanente de negociação pautar os temas visando à apresentação de estudos e propostas acordadas entre as partes às instâncias competentes para a decisão.

§ 4º Cabe ao representante do órgão central responsável pela gestão de pessoal a coordenação dos trabalhos da comissão permanente de negociação.

§ 5º Mediante iniciativa de uma das partes e acordo das demais, poderá ser constituído grupo de trabalho específico, com objeto e prazos de funcionamento definidos, visando exclusivamente à preparação técnica e administrativa de solução para a demanda pautada.

§ 6º A comissão permanente de negociação poderá, mediante acordo entre as partes e visando à solução de determinado tema, convidar os membros das comissões setoriais ou outras pessoas para participar das reuniões na condição de observadores.

**Art. 287.** A comissão permanente terá em sua composição os seguintes membros, dentre os servidores estáveis, quando aplicável:

I - três representantes da Administração Pública Municipal, dois deles indicados pelos órgãos responsáveis pela gestão de pessoal e pelas finanças;

II - três representantes do sindicato representativo do funcionalismo municipal;

III - três representantes dos usuários, sem poder de voto.

**Art. 288.** No mês que anteceder a data-base do servidor em cada ano, a comissão permanente de negociação fará ao menos quatro reuniões extraordinárias, tendo como pauta as reivindicações referentes à data-base da categoria identificada para efeito deste sistema de negociação no dia primeiro de maio.

§ 1º Tendo em vista o disposto no *caput* deste artigo, a representação sindical da categoria deverá apresentar formalmente a pauta de reivindicações referente à data base da categoria até o primeiro dia útil do mês que anteceder a data-base do servidor em cada ano, sob pena de atraso automático na agenda de negociações em tantos dias úteis quantos importarem o descumprimento do prazo aqui definido.

§ 2º Caso o atraso na entrega da pauta de reivindicações pela representação sindical da categoria seja superior a 30 (trinta) dias, a data prevista no *caput* deste artigo para a data-base, fica adiada em tantos dias quantos forem os de atraso na entrega da pauta de reivindicações pela representação sindical da categoria.

§ 3º Caso o atraso na entrega da pauta de reivindicações pela representação sindical da categoria seja superior a 45 (quarenta e cinco) dias, cessa a obrigação da Administração de debater na comissão permanente de negociação as iniciativas governamentais relativas à data-base.

## ANEXO "D"

**Termo de acordo firmado entre a Prefeitura Municipal de Hortolândia e o Sindicato dos Trabalhadores no Serviço Público de Hortolândia**

**TERMO DE ACORDO E COMPROMISSO EXTRAJUDICIAL**

Por este instrumento de acordo e compromisso extrajudicial firmado entre a **PREFEITURA MUNICIPAL DE HORTOLÂNDIA**, pessoa de direito público, neste ato representada pelo Secretário Municipal de Administração Marcelo Batista Borges, com sede na Avenida da Emancipação, nº 1560, Hortolândia, SP, doravante denominada simplesmente **PREFEITURA**, **SINDICATO DOS TRABALHADORES NO SERVIÇO PÚBLICO DE HORTOLÂNDIA**, entidade sindical de primeiro grau representativa da categoria profissional dos servidores públicos municipais de Hortolândia, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob nº 73.974.123/0001-05, com sede na rua Antonio Bernardes, 360, Remanso Campineiro, Hortolândia, SP - CEP 13184-456, doravante denominado simplesmente de **SINDICATO** e pela comissão de trabalhadores representantes dos servidores públicos - membros da Comissão Permanente de Negociação -, instituída por força do disposto no art. 286 da Lei Municipal nº 2004/2008, doravante denominada simplesmente **COMISSÃO** firmam o presente instrumento pelas considerações e cláusulas abaixo expostas:

**Considerando**, que na assembléia convocada pelo SINDICATO e COMISSÃO no dia 25/06/2009, às 20h00, foi aprovada pela maioria absoluta dos presentes o fim do movimento grevista iniciado no dia 29/05/2009 com o retorno imediato as atividades para o dia 26/06/2009;

**Considerando**, o interesse público primário na solução do conflito e a normalidade da prestação de serviços públicos que não podem sofrer solução de continuidade.

Diante das considerações acima citadas, as partes identificadas no preâmbulo do presente instrumento de acordo e compromisso ajustam e se comprometem ao seguinte:

#### CLÁUSULA PRIMEIRA

A Prefeitura fica compromissada a realizar a devolução dos dias descontados, em virtude da paralisação, através de folha complementar até dia 02 de julho do corrente ano, os quais serão descontados de forma parcelada consoante estipulado na cláusula segunda.

#### CLÁUSULA SEGUNDA

A Prefeitura realizará os descontos dos dias parados em 6 (seis) parcelas mensais, iniciando a dedução desses dias a partir do pagamento dos vencimentos do mês de junho de 2009 e as cinco parcelas remanescentes a partir da implementação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

Parágrafo Único - Serão considerados para efeito de desconto dos dias não trabalhados as seguintes datas:

**1)** 29 de maio de 2009 (sexta-feira), **2)** 01 de junho de 2009 (segunda-feira), **3)** 02 de junho de 2009 (terça-feira), **4)** 03 de junho de 2009 (quarta-feira), **5)** 04 de junho de 2009 (quinta-feira), **6)** 05 de junho de 2009 (sexta-feira), **7)** 08 de junho de 2009 (segunda-feira), **8)** 09 de junho de 2009 (terça-feira), **9)** 10 de junho de 2009 (quarta-feira), **10)** 15 de junho de 2009 (segunda-feira), **11)** 16 de junho de 2009 (terça-feira), **12)** 17 de junho de 2009 (quarta-feira), **13)** 18 de junho de 2009 (quinta-feira), **14)** 19 de junho de 2009 (sexta-feira), **15)** 22 de junho de 2009 (segunda-feira), **16)** 23 de junho de 2009 (terça-feira), **17)** 24 de junho de 2009 (quarta-feira) e **18)** 25 de junho de 2009 (quinta-feira).

**CLÁUSULA TERCEIRA**

A Prefeitura através da Secretaria Municipal de Educação, o Sindicato e a Comissão envidarão esforços a fim de constituir comissão de negociação para discussão e estudo da reposição dos dias letivos não realizados em virtude da paralisação dos dias 14 de maio de 2009, 22 de maio de 2009 e dos dias 29 de maio de 2009 a 25 de junho de 2009.

**CLÁUSULA QUARTA**

As faltas ocorridas nos dias citados na cláusula anterior não terão repercussão para efeito de desconto na Licença Prêmio por Assiduidade, nos termos do art. 153, II, do Estatuto dos Servidores.

**CLÁUSULA QUINTA**

A Prefeitura se compromete a reconhecer todos os dias de paralisação como tempo de serviço efetivo, nos termos do art. 88 do Estatuto dos Servidores.

**CLÁUSULA SEXTA**

A Prefeitura enviará à Câmara Municipal de Hortolândia, até o dia 30 de setembro de 2009, projeto de lei em regime de urgência, para implementação do PCCS - Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

Parágrafo Único - A Prefeitura compromete-se até o dia 20 de julho de 2009, divulgar aos servidores mediante cartilha explicativa os objetivos e a estrutura do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, que será proposta à Câmara Municipal de Hortolândia.

**CLÁUSULA SÉTIMA**

A partir do mês de julho do corrente ano, fica a Prefeitura obrigada a conceder aos servidores públicos ativos crédito referente a cesta básica de alimentos no valor de R\$ 75,00

(setenta e cinco reais), nos termos previsto na Lei Municipal nº 1538, de 08 de julho de 2005.

Parágrafo Único - As partes envidarão esforços a fim de constituir comissão de negociação para discussão e estudo da melhoria da cesta básica alimentar.

**CLÁUSULA OITAVA**

A Prefeitura analisará rigorosamente todas as denúncias apresentadas por servidores municipais que versem sobre o disposto no art. 292 da Lei Municipal nº 2004 de 7 de fevereiro de 2008.

Estando as partes integralmente de acordo com os termos das considerações exaradas, bem como com as condições ora ajustadas, assinam em quatro vias de igual teor para que produza seus regulares efeitos jurídicos.

PREFEITURA: .....

**MARCELO BORGES BATISTA**

SINDICATO: .....

.....  
Bernardo Moraes  
OAB/SP. 139.088  
Advogado

COMISSÃO:  
ROSA MARIA DE TOLEDO ZAMPONHO .....  
ROSA MARIA TOELDO ZAMPANHO .....

VIVIANE GONÇALVES XAVIER .....  
.....

JULIANA TERRA DOMINGOS .....

*[Handwritten signatures and notes on the right margin]*

Jaco

CARLOS ALBERTO VIEIRA SOARES.....

JOANA REGINA DE MATOS SOUZA.....

VALDEMIRA GOMES SILVA SANCHES.....

MARIA DA GUIA DE LIMA MISSAGLIA.....

MARCIA SORAYA TEANI.....

DEBORA AUGUSTO G. DA SILVA.....

ANGELA MARIA DE OLIVEIRA.....

HILDEBRANDO DE MELO COSTA.....

TESTEMUNHAS:.....

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]

[Signature]