



**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À  
NORMATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

**Bruno Costa Magalhães**

**Porto/2019**



**UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA**

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL  
À NORMATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

**Bruno Costa Magalhães**

**Trabalho apresentado à Universidade  
Fernando Pessoa como parte dos requisitos  
para obtenção do grau de Mestre em  
Ciências Empresariais.**

**Porto/2019**

## RESUMO

**Negociação Coletiva, um processo favorável à normatização das relações de trabalho.**  
Bruno Costa Magalhães. Dissertação de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa.  
Porto, Portugal, 2019.

Negociação coletiva é uma ferramenta normativa que expressa, através do princípio da autonomia, a vontade das partes envolvidas numa situação conflituosa, podendo dela emergir a convenção ou o acordo coletivo de trabalho. Para elucidar este tema apresentou-se como objetivo geral investigar a relação conflituosa do elo empresa e trabalhador, ressaltando a gestão construtiva, onde um negociador pacificador com perfil voltado à doutrina de gestão de crises efetuará a negociação, tentando minimizar tais conflitos. Para efetivar o estudo, optou-se por uma pesquisa teórica de cunho bibliográfico, de onde foram extraídos subsídios de livros e artigos específicos, concluindo que as empresas atuais estão mais expostas a conflitos gerados pelos trabalhadores, que hoje encontra-se mais exigente e organizada. Para que este processo seja dirimido, faz-se necessário que empresa (negociador) e trabalhadores (sindicato) se enfrentem através de uma negociação coletiva, de modo a alcançarem um Acordo Coletivo que satisfaça ambas as partes.

**Palavras-chave:** Conflito; negociação; acordo

## ABSTRACT

**Collective bargaining, a process favorable to the normalization of labor relationships.**  
Bruno Costa Magalhães. Dissertação de Mestrado da Universidade Fernando Pessoa.  
Porto, Portugal, 2019.

Collective bargaining is a normative tool that expresses through the principle of autonomy, the will of the parties involved in a conflictive situation, and from that, a convention or collective bargaining agreement can emerge. To elucidate this theme, it was presented as a general objective to investigate the conflictual relationship of the link company and worker, emphasizing constructive management, where a peacemaker negotiator with a profile on the crisis management doctrine will negotiate, attempting to minimize such conflicts. To carry out the study, it was opted for a theoretical research of bibliographical references, from which subsidies were extracted from books and specific articles, concluding that current companies are more exposed to conflicts by the workers, which is more demanding and organized nowadays. In order for this process to be settled, it is necessary for a company (negotiator) and workers (union) to face collective bargaining in order to reach a Collective Agreement that satisfies both parties.

**Keywords:** Conflict; negotiation; agreement

## **Agradecimentos**

A Deus que esteve ao meu lado, dando força, ânimo e crença para não desistir e continuar lutando por este meu sonho e objetivo de vida. A Ele eu devo gratidão, louvor e amor.

A Nossa Senhora de Fátima que nos levou a Portugal e sempre nos guardou em nossas vidas. A Ela eterna gratidão e amor.

A minha esposa amada e meus filhos que dão significado a todos os meus sonhos, sem eles nada teria sentido.

A esta Instituição tão imponente pelo ambiente propício à evolução e crescimento, bem como a todas as pessoas que a tornam assim, tão especial para quem a conhece.

A minha família que quase não tenho palavras para descrever sua importância em minha vida. Pai e mãe, eu nunca teria conseguido sem o apoio de vocês. Obrigado por tudo, de coração.

Aos meus sogros que sempre me incentivaram e apoiaram.

**RESUMO**

**ABSTRACT**

## **ÍNDICE**

### **INTRODUÇÃO**

<b>CAPÍTULO I - Evolução histórica das relações do trabalho.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Influência comportamental trazida da evolução história do trabalho aos trabalhadores atuais.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO II - Conceito de conflito, aspectos e causas.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Funcionamento das situações conflituais.....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Níveis e estágios do conflito.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Fatores facilitadores dos conflitos.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4 Consequências positivas e negativas do conflito.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 Conflitos - risco e oportunidade.....</b>	<b>28</b>
<b>2.6 Gestão de conflitos.....</b>	<b>29</b>
<b>2.6.1 Gestão construtiva de conflitos.....</b>	<b>31</b>
<b>2.7 Negociação - apreciação.....</b>	<b>33</b>
<b>2.8 Negociação coletiva e seus respectivos instrumentos normativos.....</b>	<b>35</b>
<b>2.9 Negociação voltada a gestão construtiva.....</b>	<b>42</b>
<b>2.9.1 Papel do negociador.....</b>	<b>45</b>
<b>2.9.2 Perfil do negociador.....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO III - Metodologia.....</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>63</b>

## INTRODUÇÃO

Por saber que os conflitos existem na sociedade e no seio das organizações, podendo surgir de ideias e interesses contrários, a negociação coletiva (processo normativo) se apresenta como quesito necessário às empresas que intentam minimizar problemas nas relações de trabalho entre empregadores e seus colaboradores. Assim, quando se mergulha além da superfície das implicações dos processos de transformação industrial, política, econômica e social que alteram e aprofundam determinadas características; influenciando circunstancialmente o mundo em seus complexos e diversos segmentos de relação, certamente encontrar-se-ão as implicações do trabalho (Comparato, 2004).

Segundo Cavalcante & Neto (2003), historicamente as heranças deixadas pelas revoluções industriais dos séculos XVIII e XIX que, dentre diversos fenômenos, ocasionaram a substituição da energia humana e animal pela inanimada e, a eficiência multiplicada (a mecanização = a produção em larga escala), permitiram o desenvolvimento da indústria, da agricultura, do transporte e da comunicação. Do século XIX até os dias atuais, entre as fontes formais de direito do trabalho são reconhecidas as autônomas ou de origem profissional.

De acordo com Guimarães (2008), as negociações entre empresa e a entidade representante dos trabalhadores, nascem da vontade das partes envolvidas e da relação contratual de trabalho. A negociação coletiva, efetivada por documento firmado através de convenção ou acordo coletivo, tem força de lei entre as partes, criando novos direitos, vantagens e reajustes salariais aos trabalhadores.

Chiavenato (2004) explica que no período do liberalismo econômico, quando o Estado não intervinha nas relações de trabalho, os empregados eram destituídos de qualquer proteção legal. Embora utilizassem máquinas em um único espaço físico tanto quanto exercessem outras funções laborais, mais ou menos perigosas, não tinham

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

direito que os respaldassem, como horas extras, descanso semanal, previdência social ou auxílio na doença entre tantas outras.

No entanto, diante dos importantes movimentos sociais que eclodiram há época, o Estado passou a intervir com o intuito de assegurar, através de normas e leis, alguns, ainda que tímidos, direitos para os trabalhadores. O Estado como forma de equilibrar as relações de poder, através do Direito do Trabalho, passou a reconhecer as entidades sindicais que se apresentaram como representantes destes trabalhadores que ora se organizavam.

Em toda sociedade há diversidade de opiniões e interesses, surgindo os conflitos, palavra derivada do latim *conflictus* e, que segundo Berg (2012) pode ser entendida como embate entre duas coisas, adversidade entre pessoas ou grupos opostos que discordam entre si.

Um estado adverso de conceitos pessoais ou coletivos, resultantes de situações e ideias contrárias ou incompatíveis, pode ocasionar sérios conflitos. Neste contexto, Berg (2012) expõe que nos dias atuais o conflito se torna inevitável. Porém, compreendê-lo e saber lidar com ele, torna-se necessário para se obter sucesso tanto pessoal quanto profissional.

No tocante ao ambiente organizacional é natural que haja conflitos. Afinal, cada pessoa possui sua peculiaridade e pensamento específico, sendo comum as ideias de um divergirem das ideias do outro, causando discordâncias (Oliveira, 2006).

Para Carrion (2009) por saber que o Direito Coletivo do Trabalho possui alguns princípios específicos, como o da interveniência sindical na normatização coletiva e o da equivalência dos contratantes coletivos, percebe-se claramente que este é um processo dialético de complexa expressão para a estabilização das relações de trabalho. É através dele que sindicatos (empregados) e empregadores (empresas) dialogam e buscam condições de trabalho apropriadas às particularidades de cada segmento profissional. Este é um ambiente propício onde tentam resolver dissidências, solucionar conflitos

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

oportunizados por intenções e interesses opostos, sempre com o intuito de buscar uma relação construtiva que possa diminuir os efeitos contrastantes.

Neste entendimento, a negociação coletiva é uma ferramenta normativa legítima dos trabalhadores organizados e, quando bem desenvolvida, possibilita o alcance dos objetivos organizacionais de forma equilibrada, mantendo a força de trabalho motivada e engajada (Fisher; Ury & Patton, 2005).

Coelho (2016) a este respeito alude que durante uma negociação coletiva o representante da empresa deverá se mostrar interessado em formalizar acordos ou convenções coletivas, mesmo sabendo que não poderá impactar significativamente o custo da organização, sob risco de afetar sua competitividade no mercado de atuação. No entanto, deve aplicar o equilíbrio, por entender que não seria saudável utilizar o extremo da austeridade, já que poderia comprometer negativamente o clima organizacional diante dos trabalhadores, além de reduzir a atratividade de profissionais qualificados. De outro lado, os representantes das entidades sindicais por meio de legitimação junto a categoria profissional, procuram formalizar, através de negociação, acordos que tragam maiores benefícios e reajustes possíveis ao grupo socioprofissional que representam.

A negociação coletiva está na Consolidação das Leis Trabalhistas desde 1943, mas é a partir da Constituição Federal de 1988 que ganhou novo ânimo. É por esse documento legal que empresas, trabalhadores e sindicatos se enfrentam para discutirem e definirem soluções mutuamente benéficas aos conflitos existentes dentro das organizações. Sabendo que esta negociação pode trazer aspectos positivos e negativos a ambas as partes.

Segundo Cunha (2008), na sociedade desde os primórdios, encontra-se entre os seres humanos a relação inevitável de conflito. Fernández-Ríos & Rico (1996, cit, in Cunha, 2008) oferecem uma definição de conflito, qualificando-a em uma situação ou relação conflituosa, quando existem dois ou mais participantes individuais ou coletivos, que ao interagirem indicam condutas internas e externas incompatíveis que podem acarretar no exercício do poder de um sobre o outro, dificuldade de negociar.



## NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

As mudanças ocorridas nos últimos tempos afetaram e influenciaram o mundo de maneira geral, trazendo consigo insegurança e oportunidades. A partir destas alterações também ficaram expostas variáveis estruturais (aspectos sociológicos) nas empresas e nas relações de trabalho, tanto quanto na percepção e necessidade das pessoas (trabalhadores) em nível individual e coletivo. Fazendo surgir, a qualquer tempo uma relação de conflito entre empresa e trabalhador, desencadeada por processo de ajuste de interesses distintos, mudança de posição e expectativas claramente opostas.

Logo, ao entender a importância do conteúdo atualíssimo que envolve organizações e seus colaboradores, onde juntos, são geradores de sustentabilidade econômica do País, através de investimentos (empresa) e produtividade (trabalhadores), despontou a intenção de estudá-lo, mais profundamente, partindo do pressuposto que o mesmo está incorporado à gestão organizacional onde profissionalmente me insiro; justificando, assim, a escolha do tema.

A partir desta problemática que envolve questões atuais e substanciais ao processo interativo capital e trabalho, indaga-se, como uma situação de conflito desencadeada por opiniões e interesses opostos pode desarmonizar a relação empresa e trabalhadores, dificultando o resultado de um possível acordo entre as partes? Percebendo que as empresas, muitas vezes apresentam uma rotina conflituosa ocasionada pelo desgaste de interesses opostos por parte de seus colaboradores, seria a negociação coletiva um processo favorável à normatização desta relação? São estas as questões de partida da presente investigação.

Seguindo no campo das hipóteses seria considerável afirmar que o conflito organizacional pode ser desencadeado por insatisfação provocada por intenção de mudanças, direitos e, ou exigência financeira por parte dos trabalhadores; hoje mais organizados e exigentes. Por outro lado, as empresas necessitam da classe trabalhadora produtiva e atuante em suas funções, para que possam se manter no mercado cada dia mais competitivo. Para dirimir tais conflitos torna-se necessário que as partes entrem em conversação e se façam representar de maneira harmoniosa, através de um processo

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

normativo respaldado pela Consolidação das Leis do Trabalho que é a negociação coletiva, com o intuito de fecharem um acordo satisfatório a ambas as partes.

Para melhor entender esta temática e a extensão de sua proposição, intenta-se num plano geral: investigar como a negociação coletiva enquanto processo normativo pode ser favorável a solução dos efeitos antagônicos da relação conflituosa entre empresa e colaboradores. Observando as oportunidades para se desenvolver uma negociação construtiva voltada à gestão de conflitos que possa minimizar os problemas gerados nesta demanda, evitando maiores conflitos entre as partes.

Nessa linha de pensamento, julga-se importante elucidar, mesmo que num plano secundário, como as tendências comportamentais podem influenciar as partes envolvidas neste processo de negociação, através da evolução histórica do trabalho. Para tal, expõe-se o conceito de conflito, funcionamento e categorias, compreendendo como estes fenômenos podem dificultar o processo de entrosamento no contexto desta negociação. E, por fim, verificar como uma negociação planejada oriunda de uma gestão construtiva de conflitos,, através de um negociador voltado à doutrina de gerenciamento de crises, pode auxiliar na solução destas dissidências entre as partes desta negociação.

Com o intuito de desenvolver o tema proposto, optou-se por apresentar uma pesquisa teórica através de conteúdos bibliográficos retirados de livros e artigos específicos sobre a matéria e, também de artigos disponíveis em *sites* (internet). Delimitando-o, a uma apreciação sobre a importância da negociação coletiva como processo normativo propício às relações de trabalho e suas implicações desencadeadas por conflitos oriundos de interesses controversos, mas que podem ser minimizadas através de uma gestão construtiva de conflitos, voltada ao gerenciamento de crises.

Com o intuito de investigar e analisar o tema escolhido, destacando os objetivos propostos, o desenvolvimento deste estudo se dará através de uma exposição bibliográfica, disposta na estrutura a seguir:

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Capítulo I - Evolução histórica das relações de trabalho.

Capítulo II - Conceito de conflito, aspectos e causas. Funcionamento das situações conflituais. Níveis e estágio do conflito. Fatores facilitadores dos conflitos. Consequências positivas e negativas do conflito. Conflitos - risco e oportunidade. Gestão de conflitos. Gestão construtiva de conflitos. Negociação - apreciação. Negociação coletiva e seus respectivos instrumentos normativos. Negociação voltada à gestão construtiva. Papel do negociador. Perfil do negociador.

O capítulo III está dedicado às opções metodológicas da pesquisa efetuada, sendo importante destacar que foi realizada uma investigação eminentemente teórica, com recurso à análise documental como principal técnica de investigação.

Por fim, são apresentadas as principais conclusões que foi possível retirar da análise produzida ao longo de toda investigação.

## **CAPÍTULO I - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Segundo Alvim (2006) o trabalho e o homem são ancestrais e, por ser inseparáveis se confundem na própria competência e individualidade. Em sua existência, o homem é conduzido pela necessidade efetiva de sobrevivência, ou seja, de alimentar e se proteger.

Comparato (2004) expõe que na antiguidade o trabalho foi imaginado como penalidade, uma dor, uma atividade penosa. Assim, durante um longo período o termo trabalho denotava fadiga, esforços, sofrimento, valores negativos, dos quais os mais abastados se apartavam. A exemplo, deste tipo de trabalho cita-se o período da escravidão. Na Idade Média, contudo, num período mais avançado aparecem as corporações (confrarias) de ofício que foram suprimidas pela Revolução Francesa, por conflitarem com o Estado Liberal. Já no século XVIII, com uma sociedade industrial e o trabalho assalariado surge o Direito do Trabalho.

De acordo com Cavalcante & Jorge Neto (2003) a Revolução Industrial compreende um conjunto de transformações técnicas, sociais e econômicas que surgiram com a sociedade industrial, na Inglaterra entre os séculos XVIII e XIX e, que ganhando força se espalha por toda a Europa e Estados Unidos. Antes, o capitalismo tinha um forma comercial e se produzia através do comércio nas áreas terrestres, marítimas ou coloniais e, a partir dela desencadeou um avanço populacional surgindo cidades por toda a Europa. Foi quando o Feudalismo e sua economia de subsistência se tornaram insuficientes para satisfazer as necessidades emergentes da sociedade europeia. O marco histórico deste período foi a descoberta da máquina a vapor como fonte de energia que acabou por substituir a força humana. Com a necessidade de operá-las houve a substituição do trabalho escravo, servil e corporativo pelo trabalho assalariado.

Neste contexto, Cavalcante & Jorge Neto (2003) advertem que alguns dos efeitos da Revolução Industrial foram: a afirmação de que os avanços tecnológicos são fatores determinantes do desenvolvimento econômico; o incremento quantitativo do rendimento de trabalho; a interação "ciência-tecnologia"; a tecnologia impondo ao homem a divisão

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

social do trabalho, o emprego de novas tarefas e funções; a diminuição da população agrária e o surgimento de uma nova classe social, ou seja, o proletariado urbano industrial. Assim, o Feudalismo pende e aparece a bandeira do liberalismo: *laissez-faire, laissez-passer* – deixe fazer, deixe passar. As leis do mercado devem ditar as regras da economia e o Estado não deveria intervir nas relações de trabalho, exceto quando a liberdade estivesse em perigo.

Com a sociedade industrial e com o trabalho assalariado surge o Direito do Trabalho, onde a economia agrícola e artesanal cede lugar ao desenvolvimento industrial. Esse desenvolvimento induz o aparecimento de duas classes sociais: a proletária, que não dispunha do poder e a capitalista, proprietários das máquinas, detentoras do poder econômico, que por ditar as regras, impunham submissão. Por não se preocupar com a qualidade de vida que os operários levavam, exigiam jornadas excessivas de trabalhos, explorando o trabalho de mulheres e menores, por constituir mão de obra mais barata (Comparato, 2004).

Foi neste período que começaram a acontecer os acidentes de trabalho, marcando a nova era do círculo do proletariado; desencadeando, além da razão econômica, o fundamento de natureza política e jurídica para o surgimento do Direito do Trabalho. Segundo Azevedo (2005) as fases históricas que levam ao surgimento das normas jurídicas trabalhistas podem ser divididas em três momentos: o primeiro, compreende um período denominado de formação até o Manifesto Comunista de Marx e Engel (1802 a 1848); o segundo compreende o período de 1848 até 1919 e o terceiro que inicia em 1919 e segue ao longo do século XX.

Dando seguimento a argumentação de Azevedo (2005), à partir da abolição da escravatura e a proclamação da República iniciou no Brasil o período liberal do Direito do Trabalho. Havia muitos imigrantes italianos, portugueses e espanhóis que trabalhavam como operários nas fábricas que se concentravam principalmente no Rio de Janeiro e São Paulo. Em 1824 a Constituição assegurava a liberdade do trabalho e extinguiu as corporações de ofício. No ano de 1830, foi promulgada a primeira lei que regulamentava o

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

contrato por escrito sobre prestação de serviço celebrado por brasileiro ou estrangeiro dentro do Império. E, em 1837 houve uma normativa sobre contratos de prestação de serviços entre colonos dispondo sobre justa causa de ambas as partes. Em 1850 é criado o Código Comercial que dispõe sobre preposição mercantil, salários, nomeação por escrito dos caixeiros, indenização para os empregados, relação de justa causa, aviso prévio, entre outros. No entanto, com a extinção do tráfico africano em 1850, muitos senhores rurais voltaram-se para negócios da indústria e comércio, proporcionando um país mais desenvolvido economicamente.

Neste período o açúcar e o café estavam em ascensão e, por esta razão arrastaram o eixo econômico do Norte para o Sul. Começaram a cogitar mão de obra de colonos livres, imigrantes estrangeiros e de preferência europeus. Em 1889 com a abolição da escravatura e proclamação da República o quadro econômico começa a mudar e, no ano de 1891 é implementada a primeira Lei com cunho tutelar e trabalhista que vetava no Distrito Federal o trabalho de menores de 12 (doze) anos, salvo a título de aprendizado (Azevedo, 2005).

Segundo Comparato (2004), no início do século XX mais especificamente em 1903, foi criada a lei sobre a sindicalização dos profissionais da agricultura. Entrando em vigor em 1916 o Código Civil com capítulo sobre a locação de serviços, regulamentando, assim a prestação de serviços dos trabalhadores. Já em 1919 é criada a Lei que trata sobre o acidente de trabalho e, no ano de 1923 surge a Lei Elói Chaves que disciplina sobre estabilidade no emprego conferida aos ferroviários que contassem mais de dez anos trabalhados com o mesmo empregador. O ministério do Trabalho, Indústria e Comércio foi criado em 1930, pelo Decreto nº 19.443 tendo por finalidade prestar amparo aos trabalhadores brasileiros, sendo considerado pela doutrina como o marco que deu início ao Direito do Trabalho no Brasil. O salário mínimo foi instituído pela Lei nº185 de 14 de janeiro de 1936 e em 1º de maio de 1939 com o Decreto Lei nº 1.237 foi constituída a Justiça do Trabalho, instalada oficialmente em 1º de abril de 1941 tendo como órgãos as Juntas, os Conselhos Regionais do Trabalho e o Conselho Nacional do Trabalho, estes últimos alterados em 1946 para Tribunal Regional do Trabalho e Tribunal Superior do Trabalho.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Conforme afirmações de Carrion (2009) foi em 1943 que foram reunidas através da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) as leis sobre direito individual do trabalho, direito coletivo do trabalho e processo do trabalho. Importante também foi a promulgação da Constituição de 1946 que apesar do seu cunho social e democrático, conviveu com o pensamento corporativista existente na Consolidação das Leis de Trabalho. No ano de 1967 apresenta-se a Emenda Constitucional que revisou a Constituição, no entretanto não alterou os direitos sociais de forma acentuada.

Todavia, foi em 1988 que se viu promulgada uma nova Constituição Federal com a essência do Estado Democrático de Direito, onde modificações expressivas foram perpetradas (Carrion, 2009). Entre tantas outras alterações viu-se reduzir a jornada de trabalho de 48 para 44 horas semanais; a generalização do regime do fundo de garantia com a consequente supressão da estabilidade decenal; a criação da indenização prevista para os casos de dispensa arbitrária; aumento de 1/3 da remuneração das férias; ampliação da licença gestante para 120 dias; elevação do adicional de hora extra para o mínimo de 50%; elevação da idade mínima para admissão no emprego para 14 anos; a criação da figura do representante dos trabalhadores nas empresas com mais de 200 empregados; a inclusão de três estabilidades especiais: a do dirigente sindical, a do dirigente das Comissões Internas de Acidentes e a das empregadas gestantes.

Após regulamentada a Constituição de 1988, o Congresso Nacional aprovou a Lei de Greve (Lei nº 7.783/1989), a lei sobre política salarial (Lei nº7.788/1989), a lei sobre o salário mínimo (Lei nº 7.789/1989), e a lei sobre o FGTS (Lei nº8.036/1990), (Carrion, 2009).

Segundo Azevedo (2005) em 2008 foi introduzida a Lei 11.788 que traz fortes inovações nas normas que regem o trabalho do estagiário, como redução da jornada de trabalho para 6 horas diárias e a concessão de recesso remunerado de um mês após um ano de estágio. Em 2010, a licença maternidade de seis meses passou a ser obrigatória no serviço público e opcional na iniciativa privada. No ano de 2011 foi aprovada a Lei nº 12.506 que estabelece o prazo de 30 dias para o aviso prévio com o

acréscimo de 03 dias por ano trabalhado podendo chegar ao limite de 90 dias. E, a Lei complementar nº 150 de 1º de junho de 2015 dispõe sobre o contrato de trabalho do empregado doméstico estendendo garantias que já eram previstas para as demais categorias de trabalhadores.

### **1.1 Influência comportamental trazida da evolução história do trabalho aos trabalhadores atuais**

Segundo Cunha (2008) desde os primórdios persiste na sociedade, entre os seres humanos uma relação conflituosa.

Para Chiavenato (2004) desde o tempo em que imperava o liberalismo econômico, os trabalhadores de uma maneira geral, eram submetidos a funções repetitivas e desgastantes. A exemplo dos operadores de máquinas que trabalhavam em um espaço físico pequeno, com cargas horárias abusivas, ambientes pouco iluminados e sem nenhum material de proteção. Sofriam o descaso das leis que até então, não os respaldavam com horas extras, auxílio na doença, seguridade social (previdência), descanso semanal entre outros.

Historicamente, este período foi crucial para que os empregados firmassem a ideia de que o patrão que representava o capital, não os considerassem pessoas dignas de ter o mínimo adequado à subsistência humana, enquanto trabalhadores. Ligavam o trabalho a uma ideia de castigo e punição, já que exerciam atividades e cargas horárias pesadas sentindo aflição e penúria. Continuando assim por períodos alongados, desenvolveram valores negativos, firmando um ideologismo, onde seriam sempre depreciados em seus direitos. Com o tempo, personificaram uma posição de auto defesa contra os patrões, suscitando a posição: proletariado *versus* burguesia (Chiavenato, 2004).

Carrion (2009) explica que com o tempo, os trabalhadores começaram a se organizar e reivindicar direitos através de leis, consolidadas mais tarde pela CLT



NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

(Consolidação das Leis do Trabalho). Momento em que seus representantes (forças sindicais), garantiram respaldo às reivindicações cada vez mais acirradas dos trabalhadores às empresas (empregadores).

Não obstante, persistiu por parte dos empregados a sensação de que a empresa representa o alçó no sistema econômico, investimento x produção. Logo, os conflitos aumentaram, alastrando-se até os dias atuais. Sendo este um dos meios pelos quais é disseminada a discussão, expondo sentimentos, interesses e ideias opostas, demonstrando a fragilidade da relação empresa e trabalhador.

## **CAPÍTULO II - CONCEITO DE CONFLITO, ASPECTOS E CAUSAS**

De acordo com Martinelli & Almeida (2014) o termo conflito pode ser definido como um conjunto de duas ou mais proposições que podem ser emblemáticas e incompatíveis.

Para McIntyre (2007) conflito é um fato social universal e necessário, que se resolve com uma mudança igualitária. E, segundo Oliveira (2016) as suposições que existem sobre conflito alude sobre a necessidade social de ordem e integração que se traduz no desenvolvimento de políticas de consenso ou de coação.

De acordo com Cunha & Leitão (2016):

"Conflito é parte essencial da dialética do desenvolvimento pessoal e social, o que, sem se pretender esgotar a pluralidade de contibutos teóricos sociológicos, nos conduz ao encontro da perspectiva de Morgan (1996), que apresenta o conflito partindo do que denomina de três visões políticas - a unitária, a pluralista e a radical, correspondentes a diferentes concepções históricas do conflito nas organizações, mas todas enfatizando os denominadores comuns poder e interesses divergentes" (Cunha & Leitão, 2016, p.21).

Para Maldonado (2008) conflito é uma situação que abrange uma dificuldade podendo resultar posteriormente em disputa, geralmente entre duas partes ou mais, cujos interesses, valores e pensamentos versam posições absolutamente diferentes.

Martinelli & Almeida (2014) afirmam que conflito é uma divergência de perspectivas percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas num processo conflitual e, que pode ou não traduzir numa incompatibilidade de objetivos. Desta forma, entende-se que conflito é mais um desacordo que uma discordância e, implica num elevado envolvimento de uma determinada situação que se pode exprimir numa intensidade de emoções, percepção da existência de oposição e de intenção entre as partes.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Hampton (1991) explana sobre a origem dos conflitos, pois ao se falar em negociação, imediatamente se imagina que a maioria delas, trata efetivamente da própria solução de conflitos. Destacando-se ainda, que a origem das negociações se dá através do estabelecimento do mesmo, ou seja, não deixando de considerar que se não houver nenhum tipo de conflito não haverá nenhum tipo de negociação.

Chiavenato (2004) explica que o conflito surge quando existe a necessidade de escolha entre situações incompatíveis, já que todas as posições de conflitos são antagônicas. Socialmente, o conflito pode ser considerado como o suposto dualismo existente na sociedade. Podendo se manifestar através de opiniões ideológicas, filosóficas e tudo mais que abrange a formulação de opiniões e crenças e, o que mais pode ser definido como certo ou errado.

Existem inúmeras definições sobre conflito, umas mais abrangentes e inclusivas do que as outras, mas todas são unânimes em colocar o indivíduo social como vetor desta temática. No entanto, torna-se necessário distinguir conflito de problema. Por isso, nem todos os problemas são geradores de conflitos, mas todos os conflitos emergem de um problema; sendo que os problemas são menos complexos e de mais fácil resolução (Chiavenato, 2004).

Neste sentido, Serrano & Rodrigues (1993 cit, in Cunha & Leitão, 2016) explicam que o conflito acontece quando duas ou mais partes se enfrentam com o intuito de alcançar o mesmo objetivo verificado como incompatíveis.

Deutsch (1973, 1980, 1990 cit, in Cunha & Leitão, 2016) afirma que o conflito possui aspectos e implicações positivas e construtivas, podendo ser um facilitador do reconhecimento da legitimidade e de interesses negativos e destrutivos. Entretanto, pode gerar insegurança comunicacional estimulando soluções de força e poder, fomentando atitudes hostis e a criação de falsos julgamentos e percepções.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Nesta perspectiva, Rubin, Pruitt & Kim (1994 cit, in Cunha & Leitão, 2016) explicam que os aspectos mais destrutivos do conflito, em termos gerais, acontece quando as pessoas lidam com o conflito através da rivalidade, onde cada um tenta sair-se melhor a custa do outro, agindo de forma a maximizar o conflito.

Cunha & Leitão (2016) relatam que pode haver duas grandes abordagens sobre a compreensão do fenômeno conflitual, sendo elas:

- Perspectiva tradicional: na qual o conflito é construído como uma situação de cariz disfuncional na interação humana e que podem ser representadas por desvios individuais ou grupais difíceis de erradicar;

- Perspectiva da gestão construtiva de conflitos: constitui uma abordagem sem o caráter redutivo da primeira, que ignora e/ou subestima as consequências positivas dos conflitos, porque estabelece o conflito como um processo de desenvolvimento pessoal e social, evidenciando a complexidade, a subjetividade e a especificidade inerentes a cada situação e a possibilidade de intervenção construtiva na mesma.

Rahim (2002 cit, in Cunha & Leitão, 2016) reportando especificamente ao conflito organizacional à luz da literatura expõe três grandes domínios, que são:

i) inexistência de um conjunto de regras claras sobre quando manter, reduzir, ignorar ou ampliar um conflito;

ii) ausência de linhas de orientação que surgiram como o conflito pode ser reduzido ignorado ou ampliado para incrementar a aprendizagem e a eficácia organizacionais;

iii) inexistência de um conjunto de regras que indiquem como o conflito que envolve diferentes situações pode ser gerido eficazmente.

Souza (2007) cita três situações em que concomitantemente causam o conflito:

- No plano objetivo: um problema alocativo incidente sobre bens tidos por escassos ou encargos tidos como necessários, sejam os bens e os encargos de natureza material ou imaterial;

- No plano comportamental: consciente ou inconsciente, intencional ou não intencional, contraposição no vetor de conduta entre dois sujeitos;

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

- No plano anímico ou motivacional: sujeitos portadores de percepções diferentes sobre como tratar o problema alocativo, como função de valores de justiça.

Hampton (1991) neste cenário vislumbra a complexidade dos conflitos organizacionais, apontando a negociação como uma ferramenta capaz e positiva de solucionar situações conflituosas entre empresa e funcionários. Sendo dentro das organizações que corriqueiramente acontecem os conflitos individuais e, ou grupais nos quais os participantes lutam por interesses diversos.

No entanto, para Martinelli & Almeida (2014) estes conflitos podem ser gerados por frustração de uma ou ambas as partes; da capacidade de atingir uma ou mais metas, onde a parte frustrada interpreta a situação projetando suas consequências, passando a comportar-se à luz da situação idealizada. Por conseguinte, a outra parte envolvida reage contrariamente, com base em suas próprias percepções e conceituação de seus próprios interesses. Obtendo, então, como resultado o conflito que pode ser de natureza completamente diversa para cada um dos negociadores, ou seja, um ciclo de insatisfação ocorre em virtude da má interpretação ou até mesmo, da incompreensão do outro interessado.

Seguindo sob a ótica de Martinelli & Almeida (2014) a negociação coletiva pode ser um método de solução de conflitos utilizado para valorizar a harmonia entre os interesses das partes. Sua aplicação visa resolver litígios sem que haja necessidade de uma ação na Justiça do Trabalho. A legislação incentiva o uso desta negociação, pois acredita que não há ninguém melhor para chegar a um consenso do que os próprios envolvidos na demanda. Os métodos de solução de conflitos estão divididos em três grupos: autotutela, heterocomposição e autocomposição.

Corroborando com o tema, Rodrigues (2012) adverte que o ambiente de trabalho cuja atmosfera organizacional seja considerada ruim ou conflituosa, impacta negativamente na motivação da equipe. Quando os conflitos são constantes e deixam de ser solucionados, os funcionários se sentem desmotivados, afetando diretamente a

produtividade e, como consequência, há um aumento da rotatividade, o que resulta em mais custos e menos resultados para a empresa.

## **2.1 Funcionamento das situações conflituais**

Nas opiniões de Jaca & Díaz (2005; Jaca & Riquelme, 1993; Munduate, 1992 cit, in Cunha & Leitão, 2016) quando se tenta explicar o funcionamento das situações conflituosas torna-se mister salientar que nenhuma concepção é comum a todos os conflitos. Pois em seu escalamento, o conflito surge quando se percebem mudanças no seu nível ou intensidade, delineando um resultado desfavorável, onde os interventores reagem do mesmo modo contraditório à ação contenciosa do outro (Rubin e cols., 1994).

Portanto, o cume da questão pode ser constatado quando a influência mútua dos indivíduos envolvidos apresenta uma variação no nível ou intensidade da ação (Rubin e cols., 1994; Thomas, 1992 cit. in Cunha & Leitão, 2016) podendo extravasar para além dos limites estritos das partes, inicialmente em debate.

Pina & Cunha e cols. (2003 cit, in Cunha & Leitão, 2016) relatam que a escalada do conflito se espelha em alguns aspectos importantes:

- Incremento da quantidade de assuntos em litígio;
- Aumento da dimensão do conflito;
- Crescendo de hostilidade;
- Recurso progressivo a objetivos e exigências mais ambiciosas;
- Utilização crescente de táticas coercitivas;
- Empobrecimento dos níveis de confiança mútua;
- Posições rígidas;
- Preeminência da lógica de soma nula, na arregimentação de terceiros para tomarem partido.

De acordo com a conceptualização de níveis de escalada do conflito existem as fases de racionalidade e controle, rompimento da relação e agressão e, destruição; cada uma com seus relativos estágios e orientação predominante (Thomas, 1992 cit, in Cunha & Leitão, 2016).

Pruitt & Gahagan (1974 cit, in Cunha & Leitão, 2016) descrevem que da maioria das teorias de escalamento de conflitos pode-se citar três modelos:

- O modelo do agressor-defensor (fornece uma exploração útil, mas incompleta dos processos subjacentes à escalada do conflito);

- O modelo da espiral do conflito (ainda que com alguma simplificação, explica o escalamento de táticas permitindo compreender o crescimento de uma escalada e a multiplicação de assuntos);

- O modelo de mudanças residuais (ainda que também incompleto, introduz o conceito de resíduos, na forma de mudanças que se operam nos envolvidos, os quais encoraja a rivalidade e diminuem os esforços para a solução do conflito).

## **2.2 Níveis e estágio do conflito**

De acordo com Cunha (2008), entender o conflito em termos de uma epistemologia plural e diversificada, enraizada num conhecimento interdisciplinar entre os contributos da Psicologia e da Sociologia sobre o assunto, passa por ter em conta a multiplicidade e a complexidade da realidade conflitual.

Seguindo sob a ótica de Cunha & Leitão (2016) observa-se que há conflitos dos mais variados níveis: intrapessoal, interpessoal, intragrupal, intergrupar, nacional, internacional, laboral, político, cultural, ético, religioso, entre outros. Todavia, conflito é uma ação transversa responsável pela alteração nos níveis da vida das pessoas, seja em termos macrossociais ou micro: pessoal, interpessoal, familiar (Gonçalves, 2003 cit, in Cunha & Leitão, 2016).

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Conforme Oliveira (2006) existem diversos tipos de conflitos, são eles:

- Conflito latente: não é declarado e não há mesmo por parte dos elementos envolvidos uma clara consciência de sua existência, eventualmente nem precisa ser trabalhado;

- Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem racionalmente a existência do conflito, embora não haja ainda manifestações abertas do mesmo;

- Conflito sentido: é aquele que já atinge ambas as partes, no qual já há emoção e forma consciente;

- Conflito manifesto: trata-se do conflito que já atingiu ambas as partes, já é percebido por terceiros e pode interferir na dinâmica da organização.

Ainda sob a luz das informações de Oliveira (2006) a evolução dos conflitos são:

Nível 1 – Discussão: é o estágio inicial do conflito; caracteriza-se normalmente por ser racional, aberta e objetiva;

Nível 2 – Debate: neste estágio as pessoas fazem generalizações e buscam demonstrar alguns padrões de comportamento. O grau de objetividade existente no nível "1" começa a diminuir;

Nível 3 – Façanhas: as partes envolvidas no conflito começam a mostrar grande falta de confiança no caminho ou alternativa escolhidos pela outra parte envolvida;

Nível 4 – Imagens fixas: são estabelecidas imagens preconcebidas com relação à outra parte, fruto de experiências anteriores ou de preconceitos que trazemos, fazendo com que as pessoas assumam posições fixas e rígidas;

Nível 5 – *Loss of face* (ficar com a cara no chão.): trata-se da postura de continuísmo - custe o que custar, lutarei até o fim; o que acaba por gerar dificuldades para que uma das partes envolvidas.

Nível 6 – Estratégias: neste nível começam a surgir ameaças e as punições ficam mais evidentes. O processo de comunicação, uma das peças fundamentais para a solução de conflitos, fica cada vez mais restrito;

Nível 7 – Falta de humanidade: no nível anterior evidenciam-se as ameaças e punições. Neste, aparecem com muita frequência os primeiros comportamentos destrutivos e as pessoas passam a se sentir cada vez mais desprovidas de sentimentos;



Nível 8 – Ataque de nervos: nesta fase, a necessidade de se autopreservar e se proteger passam a ser a única preocupação. A principal motivação é a preparação para atacar e ser atacado;

Nível 9 – Ataques generalizados: neste nível chega-se às vias de fato e não há alternativa a não ser a retirada de um dos dois lados envolvidos ou a derrota de um deles (Oliveira, 2006).

### **2.3 Fatores facilitadores dos conflitos**

De acordo com Bruner (1997) a divergência e o conflito sempre existirão em uma sociedade. Por isso consciencializar acerca de como evitar os aspectos disfuncionais e, como salientar os aspectos laborais através da utilização das estratégias de resolução de conflitos e da negociação, torna-se fundamental nos dias de hoje aos profissionais que pretendem conhecer a tipologia das situações conflituosas, para desenvolver atitudes e comportamentos facilitadores de resolução desta problemática.

Almeida (2014) adverte que não se deve esquecer que o conflito é parte do cotidiano das relações interpessoais e responsável por boa parte do desenvolvimento da evolução dos processos pessoais e organizacionais. Fazendo lembrar que a natureza do conflito dependerá das partes envolvidas e de suas necessidades não satisfeitas. Notando que a falta de cooperativismo, do senso de empatia e o excesso de individualismo são fatores presentes em situações conflituosas que levam as partes a um estado de pronta reação e defesa. Não obstante, a tensão gerada nesta situação coloca o indivíduo em um ciclo de desequilíbrio mental, emocional, físico e espiritual influenciando fortemente seu comportamento laboral e social no ambiente organizacional.

Conforme exposição de Cunha & Leitão (2016) o conflito constitui uma experiência intrinsecamente subjetiva a sua origem, podendo estar: no controle de recursos; em diferenças nas preferências; em diferenças nos valores e crenças e, em diferenças nos objetivos face à relação (Deutsch, 1973; Johnson & Johnson, 1996 cit, in Cunha & Leitão, 2016).

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Seguindo neste tema, Deutsch (1990; Fauvet, 1975; Jaca & Riquelme, 1993; Pruitt, 1998; Rubin e cols., 1994 cit, in Cunha & Leitão, 2016) expõem:

"Os conceitos (e sua respectiva distinção) de sinergia e antagonismo são pertinentes para compreender-se a dinâmica do conflito, mas é igualmente fundamental entender que na realidade as relações humanas e sinérgicas e as antagônicas se encontram interligadas entre si, existindo simultaneidade de motivações para cooperar e para conflitar, objetivos comuns e divergentes, interdependência positiva e negativa" (Deutsch,1990; Fauvet, 1975; Jaca & Riquelme, 1993; Pruitt, 1998; Rubin et al, 1994 cit, in Cunha & Leitão, 2016, p. 23).

Adams & Laursen ( 2001; Redorta, 2007 cit, in Cunha & Leitão, 2016) afirmam que a dinâmica do conflito indica um conjunto de ações individuais transcorrente deste processo, por vezes dificultoso desde a origem até sua finalização. Considerando que seus padrões comportamentais denotam uma atitude contraposta que se origina particularmente do contexto da relação em que ocorrem.

Destarte, avaliar a contextualização de um conflito é primordial para aferir o impacto do mesmo no funcionamento psicossocial dos indivíduos. Sendo importante conhecer quando e, em que medida o conflito tem ou não adequação; qual a funcionabilidade psicológica que possui à avaliação prévia das características do contexto relacional em que o mesmo surge e, da fase de desenvolvimento na qual o indivíduo e o sistema se encontram (Adams & Laursen, 2001; Redorta, 2007 cit, in Cunha & Leitão, 2016).

Neste contexto, os autores também consideram relevante a perspectiva sobre a dinâmica do conflito, de modo especial os vinculados aos princípios que regem as relações. Igualmente consideram importante, o significado funcional dos mesmos no desenvolvimento individual. Levando a compreensão de que no contexto de uma definida relação, a dinâmica do conflito interpessoal poderia corresponder a uma das formas de interação social, definida por esquemas ou guiões relacionais (Adams & Laursen (2001 cit, in Cunha & Leitão, 2016).

Entretanto, Pinkley (1990 cit, in Cunha & Leitão, 2016) adverte que os indivíduos em negociação, comumente tendem a ver um mesmo conflito de modo diferente e, quase sempre contraditoriamente, observando de maneira contundente a importância do fenômeno percepção, no processo conflituoso.

Freitas (2017) alega ser importante por em prática algumas ações facilitadoras no decorrer do processo conflituoso que certamente irão promover uma maior capacidade de interação entre as partes, ou seja, ouvir o outro lado e transmitir através de um diálogo claro e objetivo, o que se deseja. Já que a comunicação exerce um importante papel na construção das relações sociais, a interlocução constitui o fundamento de todas as formas consensuais de resolução de conflitos, pois viabiliza a escuta e considera o ponto de vista do outro como uma contribuição a ser avaliada e valorizada.

#### **2.4 Consequências positivas e negativas do conflito**

De acordo com Pina & Cunha e cols. (2003) o conflito pode ser considerado o provedor do desenvolvimento social e/ou laboral. Seus efeitos são quase oportunamente geridos de modo a alcançar soluções satisfatórias, integradas em benefício de ambas as partes da questão. No entanto, Rahin (2002), destaca que nem todos os conflitos devem ser resolvidos, alguns, poderão ser mantidos diminuindo-se em sua intensidade, especialmente em tarefas de rotina.

Conforme exposição de Cunha & Leitão (2016) determinados conflitos ocasionados por reações contrárias dos membros das organizações podem impactar no desenvolvimento do aparelhamento da empresa e, também no desempenho individual ou do grupo. Há casos em que o conflito tem que ser atenuado, mas, nem todos devem ser esgotados. O importante é que os membros das organizações conduzam suas interações de modo a gerir diferenças e percepções construtivamente, o que implica em aprendizagem de diferentes estilos de gestão, com maior competência e eficácia.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Seguindo nesta visão, Pina & Cunha e cols. (2003) afirmam que os resultados positivos decorrentes do conflito são perceptíveis, pois podem despertar os indivíduos, deixando-os mais esforçados; produzindo energia, estimulando a curiosidade e interesse de maneira a melhorar a realização de tarefas e solução de problemas e, ainda fortalecendo o sentimento de identidade. No meio comum, o grupo pode ficar mais coeso, melhorando a identificação do mesmo com os interesses do grupo, gerando motivação e interesse pelo trabalho em equipe. Contudo, o conflito pode ter efeitos contrários (negativos) desencadeando frustrações, hostilidade e ansiedade. Já que uma das partes envolvidas pode ver a outra como um bloqueio ao atingir seus objetivos.

## 2.5 Conflitos - risco e oportunidade

Cunha & Leitão (2016) sugerem que numa visão construtiva de conflitos pode se ter simultaneamente aspectos positivos e negativos, de vantagens e desvantagens. Muito embora, não se pode negar que os conflitos sejam uma realidade complexa com consequências muitas vezes demolidoras nas relações humanas. Entretanto, torna-se necessário destacar que em algumas ocasiões os conflitos são mais que um risco.

Neste contexto, Cunha & Leitão (2016) expõem:

Quadro 2.5.1: Conflito como Risco

<b>RESULTADOS MAIS COMUNS: CONFLITO COMO RISCO</b>
- Alteração dos canais de comunicação e das interações (exemplo muito comum disso é o bloqueio de informação);
- Aumento das distorções perceptivas e dos prejuízos (com ênfase particular na estereotipia negativa);
- Fomento da polarização e da hostilidade;
- Perda de autoconceito e auto-imagem e redução do sentimento de eficácia;
- Diminuição da motivação laboral;
- Perante a falta de cooperação, aumento do esforço, diminuição da capacidade de procurar outras perspectivas e perda de qualidade do trabalho.

Fonte: Cunha e Leitão, 2016

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Quadro 2.5.2: Conflito como Oportunidade

<b>RESULTADOS MAIS COMUNS: CONFLITO COMO OPORTUNIDADE</b>
Promove a aprendizagem e a mudança e enfraquece a resistência à inovação e à adaptação, estimulando, simultaneamente, a criatividade;
Ativa e fortalece sentimentos de identidade grupal (ex.: lealdade e coesão);
Desperta a atenção para problemas que necessitam ser resolvidos;
Testa a balança do poder (relativamente aos recursos);
Cria oportunidades para o desenvolvimento de competências negociais, potenciando o reconhecimento e a compreensão de diferentes pontos de vista;
Gera catarse (possibilita que se libertem tensões acumuladas);
Representa um modo de pôr antagonistas em contato, reforçando as relações quando é gerido de forma construtiva.

Fonte: Cunha e Leitão, 2016

## 2.6 Gestão de conflitos

Para Chiavenato (2004) as organizações são feitas de pessoas que criam expectativas pessoais e coletivas, fundamentadas em suas crenças, valores e experiências de vida, que devem ser conhecidas, respeitadas e trabalhadas pela gestão do fator humano. Há, também que se destacar a complexidade existente no ambiente organizacional, onde a dinâmica das relações interpessoais é fortemente influenciada pela diversidade das conexões e afinidades de interesses. O que proporciona um campo fecundo para o surgimento de possíveis posições contraditórias que podem se transformar em situações conflituosas.

No entendimento de Meintyre (2007), o conflito se dá pela diferença de objetivos e interesses particulares, característica natural do ser humano. O termo conflito está ligado à discórdia e atrito interpessoal, ou seja, necessariamente deve haver um elemento que, por

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

também querer o sucesso de seus interesses, acabe interferindo no processo do outro sujeito, na busca pela concretização de seus objetivos.

Chiavenato (2004) expõe que conflito pode vir a ser mais do que uma divergência. Podendo constituir numa interferência ativa ou passiva capaz de impor resistência sobre a outra parte de alcançar seus objetivos.

De acordo com Berg (2002) o conflito nos dias atuais tornou-se uma realidade. Entretanto, entendê-lo é fundamental para se alcançar o sucesso pessoal e profissional. Neste sentido, o autor entende a gestão de conflitos como segmento de uma organização responsável pela administração de indivíduos, grupos e organizações presentes numa empresa. Esta gestão pode alcançar bons resultados através de técnicas específicas para a função e processos práticos, a partir do momento em que se tenha conhecimento da natureza conflitual e de seus estágios, bem como das causas que dão início a este processo.

Burbridge & Burbridge (2012) afirmam que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. É o motor que impulsiona as mudanças. No entanto, muitos conflitos são desnecessários e destroem valores, causando prejuízo para as empresas e pessoas que nelas trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los.

Segundo Cunha & Leitão (2016) torna-se importante evidenciar os princípios e critérios que poderão sustentar o processo de gestão de conflitos, destacando que as estratégias desta gestão seguidas pelos diversos atores sociais, devem ser eficazes.

Tomando por referência a análise produzida por Rahim (2002) a respeito desta temática, entende-se que os principais critérios a respeito da gestão de conflito organizacional, são:

1- Aprendizagem e eficácia organizacionais - uma vez que se espera que a aprendizagem organizacional conduza a uma eficácia de longo prazo, as estratégias de

gestão deverão ser delineadas de modo a realçarem o pensamento crítico e inovador, para se aprender o processo de diagnóstico e intervenção nos problemas apropriados;

2- Necessidades das partes interessadas (*stakeholders*) - as estratégias devem ser desenhadas com o intuito de satisfazer as necessidades e expectativas dos participantes e para alcançarem equilíbrio entre eles. Atualmente o desafio da gestão de conflitos é envolver as partes num processo de solução de problemas que conduza à aprendizagem coletiva e à eficácia organizacional (esperando que tal processo satisfaça os *stakeholders* principais);

3- Ética- é essencial que os intervenientes das organizações sejam capazes de definir adequadamente um problema, em termos de ações competentes e justas (Mitroff, 1998).

### **2.6.1 Gestão construtiva de conflitos**

Para Deutsch (1990) diagnosticar o tipo de conflito, identificando os interesses de ambas as partes de maneira a encontrar pontos de concordância, distinguindo entre posições e interesses são competências absolutamente necessárias para a resolução construtiva de conflitos. Para tal, os pontos divergentes devem ser trabalhados por ambas as partes, mantendo escuta ativa e comunicação aberta, evitando enviesamento, distorções, juízos errados e pensamento estereotipado.

Conforme explicação de Rahim (2002) para que uma intervenção a respeito dos efeitos de uma situação conflituosa dentro das organizações seja eficaz, torna-se importante que seja feito um diagnóstico da situação, ou seja, é preciso saber se é necessária uma intervenção e de que tipo seria, tornando premente aferir se o conflito é de ordem emocional, afetiva ou de cariz substantivo.

Neste contexto, Rahim (2002) informa que existem a intervenção processual (atenta em dinamizar a organização alterando sua intensidade afetiva, substantiva, alternando os estilos de resolução de conflitos interpessoais dos indivíduos dentro da organização) e a intervenção estrutural (é gerida através de alteração na percepção da intensidade do

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

conflito dos membros da organização), intervindo ao nível de integração, procedimentos, sistema de recompensa, entre outros.

A gestão de conflitos associada à estratégias de resolução construtiva pode revelar-se bastante positiva, conduzindo a comportamentos de implicação e de comprometimento organizacional.

Uma gestão eficaz e construtiva de conflitos sob a ótica de McIntyre (2007) deve:

- Criar uma atmosfera afetiva;
- Esclarecer as percepções;
- Focalizar em necessidades individuais e partilhadas;
- Construir um poder positivo partilhado;
- Olhar para o futuro e aprender com o passado;
- Gerar opções;
- Desenvolver degraus para a ação;
- Estabelecer acordos de benefícios mútuos.

- Buscando melhorar a eficácia no alcance de resultados, aumentando ou mantendo lucros, reduzindo custos, atualizando a organização em todos os aspectos para crescer ou manter-se no mercado.

Conforme relato de Cunha & Leitão (2016) para se obter uma gestão construtiva de conflitos há de se prover mudança organizacional ao nível máximo, minimizando assim, o conflito individual, grupal, intergrupal e organizacional. Necessitando de alterações na liderança, cultura e *design* da organização (Rahim, 2002 cit, in Cunha & Leitão, 2016). Para os autores, alguns estudos sobre conflitos organizacionais têm tomado duas direções, a verificação do valor ou da intensidade do conflito em diversos níveis da organização e, o levantamento das fontes de conflito; demonstrando que um montante equilibrado de conflito pode ser mantido para promover a eficácia organizacional modificando a sua origem.

Para Rahim (2002 cit, in Cunha & Leitão, 2016) em relação aos estilos de gestão de conflito faz-se necessário explicar que os mesmos deverão ser pensados à luz de



uma abordagem "contingencial", onde sua seleção e utilização deve ser flexível de acordo com as situações e/ou fatores a serem considerados neste contexto. Entretanto, somente serão considerados apropriados se a sua utilização conduzir a uma formulação ou solução eficaz.

## **2.7 Negociação - apreciação**

Conforme Fisher e cols. (2005) negociação é um processo bilateral com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta. Onde negociar é saber adaptar-se ao ambiente, percebendo que é preciso estar atento a evolução e as mudanças naturais dentro de um processo de interesses distintos.

De acordo com Cohen (2007) negociação sugere em acordo, pressupondo a existência de afinidades numa base comum de interesses que aproxima e leva as pessoas a conversarem. Para o autor, é a partir de alvos comuns que nasce o oportuno entendimento, ao administrar as necessárias concessões.

Não obstante, Fisher e cols. (2005) entendem que é no âmago do processo que está o espírito de renúncia e/ou de concessões, na busca de um acordo que satisfaça as partes envolvidas no processo. Deixando explícito que a negociação é o uso da informação e do poder, com o fim de influenciar o comportamento dentro de uma rede de tensão, que tem como intenção chegar a uma decisão conjunta.

Para Cunha & Leitão (2016),

"Nas sociedades dos dias de hoje, onde múltiplas diferenças têm uma forte presença, torna-se imperativa uma forma de diálogo contrária à facilidade com que se processa a escalada inevitavelmente irracional do conflito" (Cunha & Leitão, 2016, p.19).

Segundo os autores citados anteriormente, a negociação procura solucionar o conflito de forma que a solução encontrada se revele satisfatória para os implicados. Entretanto, Kennedy; Benson & MacMillan (1990 cit, in Cunha & Leitão, 2016) afirmam

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

que nem sempre se torna possível resolver um conflito mediante uma negociação, já que existem conflitos que não podem e nem devem ser resolvidos mediante via negocial.

Matos (1983) explica que negociação pode ser considerada uma comunicação bidirecional que visa o acordo. Destarte, negociar é fazer uso de forças, como informação, domínio e poder, com o intuito de influenciar o comportamento do outro a partir de uma articulação entre as partes, buscando sempre o consenso.

De tal forma Junqueira (2003) reitera que negociação é um processo que busca aceitação de opiniões, propósitos ou interesses visando um melhor resultado para as partes envolvidas.

Cunha & Leitão (2016) com o intuito de elucidar o assunto, descrevem:

- [...] "i) A negociação não é uma panaceia, dado não ser sempre adequada e possível e nem tudo ser negociável ou muito dificilmente negociável (*e.g.*, valores e/ou crenças);
- ii) Nem todo conflito deverá ser resolvido por via negocial, pois pode conter aspectos positivos como a inovação ou a mudança; e
- iii) A negociação é uma ação social sujeita, como tantas outras, à manipulação e à perversão dos indivíduos" (Cunha & Leitão, 2016, p.36).

Para Bercovitch (1984 cit, in Cunha & Leitão, 2016) entre os fatores que influenciam o processo de negociação, distinguem-se: os pessoais, de papel, situacionais, interacionais, os objetivos e metas. Os resultados de uma negociação são determinados pela interação de algumas variáveis de *input*, mediadas pela estrutura e contexto nela presentes, que podem ser percebidos por meio de valores específicos das individualidades envolvidas, do contexto e de outras variáveis casuais.

De acordo com Martinelli & Almeida (2006) a negociação social pode ser definida como aquela que passa entre os grupos de interesses, buscando rearranjar, modificar, reinterpretar, criar regras e normas que enquadram as relações de trabalho e o espaço social. E, por estar profundamente enraizada num contexto de relação social, essa ação visa, de forma particular, o ajustamento de regras referentes a essa relação.

Não se encontra um só modelo de negociação social. Cada negociação se inscreve dentro de realidades particulares e se explica segundo a situação concreta de cada caso. Neste sentido, entende-se que cada negociação é única, não se replica, seja na sua forma ou no seu resultado, compreendendo que todo processo de negociação social é caracterizado por variáveis ideológicas, contextuais e institucionais (Martinelli & Almeida, 2006).

Para Couto Silva (2006) no campo das variáveis ideológicas as posições se situam entre os polos da ideologia da luta de classes e da gestão racional dos conflitos. Podendo resultar em negociação dominante distributiva (ideia de regulação) até a negociação dominante integrativa (ideia de conciliação). As variáveis contextuais são as mais estudadas, apontando a influência de certos dados exteriores sobre a instauração e o desenrolar da negociação.

Já as variáveis institucionais determinam o enquadramento jurídico e regulamentar, influenciando ao mesmo tempo os procedimentos e as práticas. Entretanto, a negociação social tem como foco - o poder para conservá-lo ou acrescê-lo, buscando a melhoria das partes ou dos grupos de interesse em questão. Assim, percebe-se que a negociação é um processo dinâmico, constituindo-se na última fase das etapas de manifestação do conflito nas relações incluindo a de trabalho (Couto Silva, 2006).

## **2.8 Negociação Coletiva e seus respectivos instrumentos normativos**

Mcintyre (2007) afirma que as características individuais tanto quanto as estratégias definidas são determinantes para a eficácia da negociação. O conflito existe em todos os segmentos e está bem delineado no seio das organizações. O reconhecimento das divergências de interesses ou da desigualdade de poder, inerentes às relações de trabalho é o primeiro passo rumo à possibilidade de institucionalização do conflito e, também às formas mais eficientes de tratá-lo.

Negociação coletiva é uma modalidade autocompositiva de conflitos coletivos trabalhistas, em que os legítimos representantes dos trabalhadores e dos empregadores

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

buscam superar divergências para concluir contratos coletivos, convenções coletivas e/ou acordos coletivos. Nela, fixando condições de trabalho que têm aplicação cogente sobre os contratos individuais, bem como condições que obrigarão o cumprimento dos signatários do instrumento (Dicionário Jurídico, 2012).

Fundamentação da negociação coletiva, conforme Dicionário Jurídico, 2012:

- Artigos 7º, incisos VI, XIII, XIV, XXVI, 8º, inciso VI, e 114, §§ 1º e 2º da Constituição Federal
- Artigos 58-A, 616, 617, 625-H, da Consolidação das Leis do Trabalho
- Convenções 98 e 154 da Organização Internacional do Trabalho
- Recomendação 163 da Organização Internacional do Trabalho.

Segundo Rodrigues (2012) a OIT (Organização Internacional do Trabalho) incentiva a negociação coletiva, há cada dois anos, por considerar que esta é uma forma democrática de composição de conflitos coletivos de trabalho. Contudo, não estabelece uma forma única para todos os países, pois prefere que cada nação atue dentro dos contornos de sua cultura e particularidades.

Para com Sússekind (2010) os princípios que melhor norteiam a negociação coletiva são:

- Princípio da boa-fé - princípio inerente aos atos jurídicos em geral. A boa-fé na negociação coletiva deve acontecer na fase de composição de assentimento, na confluência de esforços para que seja concluída com êxito. Como também, na fase de execução do que foi acertado.

- Direito de informação - o sindicato dos trabalhadores (representantes) tem o direito de conhecer as reais condições da empresa tanto quanto a intenção de assumir determinados pleitos que a categoria acha ajustado. Não é propício que a empresa recuse às reivindicações resguardando informações importantes. Portanto, não é possível que informações estratégicas da empresa sejam expostas a riscos à pretexto de estarem ligadas ao processo negocial. Esta é uma questão bastante complexa e delicada.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

- Princípio da razoabilidade - decorre do direito de informação das reivindicações a serem negociadas. Pois, compromete a eficácia deste processo, a formulação de pleitos que não podem ser atendidos. Assim como, a apresentação de contraproposta pela empresa muito aquém das suas reais possibilidades de dar a justa recompensa aos trabalhadores na negociação coletiva.

- Princípio da paz social - este princípio consiste na trégua implícita ao assumirem, ambas as partes, o instrumento normativo que explicita os interesses transacionados na negociação coletiva concluída com sucesso.

Conforme apreciação de Coelho (2016) negociação coletiva é um dos principais instrumentos, tanto para empregador quanto para o empregado, sendo certo que em diversas situações se trata de uma exigência legal e pré-requisito para dar sequência a um próximo passo processual. Os benefícios decorrentes desta negociação são inúmeros, eis que proporciona às partes a possibilidade do debate das questões controversas, evitando a necessidade de submeter determinados casos ao Poder Judiciário, além de gastos tempo e o desgaste da relação.

De tal forma Zimmermann Neto (2010) concorda que negociação coletiva envolve um empregador ou um grupo de empregadores ou organização de empregadores e, uma ou várias organizações de trabalhadores, visando fixar condições de trabalho e disciplinar as relações entre empregadores e trabalhadores. A negociação coletiva é um processo que objetiva a realização da Convenção ou do Acordo Coletivo de Trabalho.

É um processo dialético de alta relevância para a estabilização das relações de trabalho, visto ser através deste processo que sindicato, representante dos trabalhadores e negociador, representante das empresas irão dialogar e buscar condições de trabalho apropriadas às particularidades de cada segmento profissional. Por este ato negocial, vão tentar resolver divergências e possíveis desavenças apresentando soluções aos conflitos coletivos de ambas as partes. A relevância da negociação coletiva de trabalho, segundo o autor, é significativamente constatada, pois pode ser aplicada a todos os ramos da atividade

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

econômica, estendendo a qualquer nível sindical, profissional ou empresarial (Zimmermann Neto, 2010) .

A análise da prática da negociação entre empresas e empregados na sociedade brasileira, conforme apreciação de Couto Silva (2006) envolve preliminarmente uma mínima e essencial compreensão das características corporativistas do sistema de relações profissionais vigente no País. Na prática, em assunto de negociação coletiva e do tratamento institucional dos conflitos nas relações de trabalho, pode-se falar da existência de dois polos. O que se refere ao sistema formal, privilegiando os procedimentos legais e que se mantém desde 1943, destinando pouco espaço para a regulação dos conflitos entre os grupos de interesses, seja em nível individual ou coletivo. O outro, é a prática desenvolvida e em desenvolvimento em vários setores econômicos, caminhando em direção a negociação direta e da colocação de práticas e outros mecanismos de regulação de conflitos.

Nesta perspectiva o autor alude que a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) em relação aos trabalhadores, dá o monopólio da negociação aos sindicatos. Do lado dos empresários ela pode ser realizada diretamente por uma só empresa ou através de seus sindicatos congregando mais de uma empresa, como é o caso das federações representantes das classes econômicas. As principais modificações trazidas pela Constituição de 1988 à negociação coletiva ocorreram não quanto ao processo em si, mas quanto à posição em que se realinham as forças dos protagonistas no conflito: capital e trabalho, diante dos novos direitos e garantias definidos pela Constituição (Couto Silva, 2006).

Seguindo, sob o relato de Couto Silva (2006) a negociação coletiva tem como objetivo específico alcançar o acordo e terá caráter institucional no caso de se desenrolar em instâncias oficialmente definidas; devendo, entretanto, ocorrer a nível do cotidiano como prática ou exigência das situações de trabalho. Como regra, o papel da negociação coletiva é buscar algo melhor para o trabalhador do que o existente na lei ou aquilo que ainda não foi regulado pelo Estado.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Neste contexto, Valdec (2004) alude que hodiernamente na conjuntura global há uma grande necessidade de que sejam feitas negociações no âmbito do trabalho. Não só para firmar garantias mínimas aos trabalhadores e buscar novas conquistas, mas, também como forma de tornar o mercado de trabalho adaptado à realidade econômica em curso. Destarte, a negociação coletiva deve levar em conta a diversidade de interesses em conflito na esfera social. De um lado tem-se o representante do capital que visa uma minimização do custo de mão de obra e, de outro há a representatividade dos empregados que buscam a valorização do seu trabalho com melhores salários, garantias e benefícios. Quanto aos limites da negociação, a Constituição Federal de 1988, configura hipóteses com o intuito de flexibilizar direitos, mediante acordos ou convenções coletivas de trabalho.

Para Valdec (2004) a negociação coletiva quando bem sucedida faz com que as partes negociais obtenham harmonia. Pois, se transforma em um diploma normativo que o torna apto a reger as relações de trabalho no âmbito individual. Contudo, os acordos coletivos de trabalho são nada mais do que o fruto de uma negociação coletiva bem sucedida. Onde o fato de muitas vezes não haver um regramento previamente determinado no ordenamento jurídico pátrio para disciplinar a conduta das partes e os limites desta negociação, não significa que não existam parâmetros a serem seguidos durante o processo negocial.

Conforme afirmação de Carrion (2009) o acordo coletivo e a convenção coletiva de trabalho são instrumentos normativos previstos na efetivação de uma negociação coletiva. No Brasil, a expressão convenção coletiva surgiu com o Decreto nº 21.761 de 1932, tendo por base a lei francesa de 1919, portanto, foi reconhecida constitucionalmente em 1934. A Constituição Federal de 1988 passou a reconhecer não apenas as convenções coletivas, mas também os acordos coletivos de trabalho, uma vez que as constituições anteriores reconheciam apenas as convenções coletivas, embora os acordos já aconteciam na prática desde o decreto nº 229/67.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Carrion (2009) afirma que no ordenamento jurídico vigente no Brasil, a convenção e o acordo coletivo são inconfundíveis. A primeira tem o âmbito mais amplo e os sujeitos são obrigatoriamente entidades sindicais. Enquanto que o segundo abrange, de um lado o sindicato representativo da categoria dos trabalhadores e de outro, uma ou mais empresas individualmente consideradas. Ambos, porém, como fontes autônomas do Direito do Trabalho constituem autênticos contratos normativos e possuem um prazo máximo de duração de 02 (dois) anos (conf. art. 614, § 3º da CLT). Onde, sindicatos e as empresas acordantes promoverão, conjunta ou separadamente, dentro de 8 (oito) dias da assinatura da Convenção ou Acordo, o depósito de uma via do mesmo para fins de registro e arquivo, no Departamento Nacional do Trabalho, em se tratando de instrumento de caráter nacional ou interestadual ou nos órgãos regionais do Ministério do Trabalho e Previdência Social, nos demais casos.

Sob a ótica literária de Carrion (2009) a Recomendação 91 da OIT (Organização Internacional do Trabalho) de 1951, define a convenção coletiva como, todo acordo escrito relativo às condições de trabalho e de emprego, celebrado entre um empregador, um grupo de empregadores, de um lado, e de outro, uma ou várias organizações representativas de trabalhadores, ou na falta dessas organizações, representantes dos trabalhadores interessados por eles devidamente eleitos e credenciados, de acordo com a legislação nacional.

De acordo com Rosa (2017) o acordo coletivo de trabalho é um pacto de caráter normativo no qual o sindicato de certa categoria profissional e, uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica determinam condições de trabalho aplicáveis, nas relações individuais de trabalho. Observa-se, portanto, que as negociações coletivas ganham cada vez mais força e importância no ordenamento jurídico pátrio, uma vez que os processos legislativos não conseguem acompanhar a dinâmica da economia e nem delimitar de forma efetiva os interesses dos trabalhadores.

Os acordos coletivos de trabalho estão presentes no art. 7º, XXVI, da CF/88, e a interpretação do art. 8º, VI, que exige a presença do sindicato na negociação coletiva, não



NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

pode ser isolada nem literal, mas em conformidade com o outro dispositivo. Logo, há obrigatoriedade da presença do ente sindical na negociação coletiva, com o fim de se firmar o Acordo. Sendo este que estipula as condições de trabalho aplicáveis, no âmbito da empresa ou empresas acordantes, às respectivas relações de trabalho. A celebração dos acordos coletivos de trabalho é facultado aos sindicatos representativos das categorias profissionais, de acordo com o art. 611 § 1º da CLT (Rosa, 2017).

Conforme afirmações de Fisher e cols. (2005) o propósito mister do crescimento da produtividade do trabalho no Brasil está, em boa parte, no fortalecimento das negociações coletivas, onde o preceito das relações de trabalho não tem tido a capacidade de se modernizar e adaptar-se às transformações e expectativas do elo trabalhador e empresa. A dizer que o modelo de regulação trabalhista no país, desenvolvido na década de 1940, não mais se adéqua por sua rigidez às condições atuais do modelo de produção e relações de trabalho. Desta forma, fica avalizado a importância da negociação coletiva como uma ferramenta capaz de sinalizar novo direcionamento normativo às relações do trabalho no Brasil.

Para tanto e, com o propósito de equilibrar as necessidades e os interesses dos trabalhadores e das empresas, admite-se que a negociação coletiva tem como intento, estabelecer condições e apontar soluções, mediando conflitos gerados por cada realidade produtiva, setorial e regional. Elevando e tornando imprescindível a procura de uma relação trabalhista saudável que promova maior produtividade para a empresa e, por conseguinte, a satisfação do trabalhador por ter seus anseios e reivindicações na maioria das vezes atendidas (Rosa, 2017).

Assim, a negociação coletiva sob a ótica de Fisher e cols. (2005) representa uma ferramenta de diálogo relevante para firmar um instrumento contratual coletivo (convenção ou acordo coletivo), com vistas a estabelecer normas, direitos, obrigações, rotinas e demais combinados entre empresas e seus colaboradores.

## **2.9 Negociação voltada a gestão construtiva de conflitos**

Para Pereira (2010) há algum tempo, as corporações como um todo têm vivido uma transição conhecida como a era da informação e do conhecimento. Inserida neste contexto as empresas atuais expõem suas dificuldades, já que definir com exatidão seu comportamento organizacional diante de um cenário complexo, passa ser uma tarefa determinante.

Meintyre (2007) relata que um dos desafios que se coloca na conta das organizações neste período de fortes mudanças globais, está convictamente a gestão de conflitos. Tornando-se evidente que na era da globalização e reestruturação contínua, as empresas que se preocupam com as pessoas revelam-se mais capazes de competir com sucesso, obtendo a satisfação e a motivação de seus funcionários e, por conseguinte resultados muito mais compensadores nos seus empreendimentos.

Dutra (2001) considera que as organizações e as pessoas atualmente, estão passando por um processo de troca de competências. Onde a empresa disponibiliza seu patrimônio, desenvolvendo-as, enquanto estas transferem para a organização sua prática e produtividade, gerando uma permuta de interesses diversos voltados à satisfação pessoal e financeira de ambos. Para tal, toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano, passa por uma estratégia organizacional garantindo que todos os membros da organização tenham percepção de sua composição na estrutura da empresa para que juntos caminhem.

Neste sentido, Azevedo (2005) explana que as empresas que têm a intenção de se manterem no mercado competitivo deve buscar inovação, eficiência e criatividade. Outro fator de alta relevância é descobrir e tentar administrar os inúmeros desafios existentes em suas rotinas organizacionais, entre eles as situações conflituosas. Pois, na opinião do autor esta situação pode ser um entrave para o crescimento da empresa e, que quase sempre advém da insatisfação de seus empregados.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Não obstante, neste caso, a organização através de uma gestão de conflitos (gerenciamento de crises) articulada e atenta ao universo do trabalhador, deve conectar os interesses da empresa à satisfação dos funcionários, por perceber que as pessoas precisam ser consideradas parte integrante deste processo para que as organizações tenham êxito em seus negócios. Sendo este um processo administrativo diretamente voltado a gestão construtiva de conflitos.

Sobre o assunto, Mascarenhas (2008) reitera ao explicar que o plano tático de uma organização atual deve ter a função de trilhar e direcionar os legítimos interesses da empresa afinados com a gestão construtiva de conflitos, onde as pessoas representam o capital humano e, assim devem ser consideradas. Com o intuito de obter bons resultados as empresas precisam abrir mão de paradigmas e entender que as pessoas não fazem parte somente da vida produtiva da organização. Elas constituem o princípio essencial desta dinâmica, conferindo vitalidade às atividades e processos, criando e recriando contextos e situações, discussões, discordâncias que podem levar a empresa a se posicionar de maneira positiva, todavia, muitas vezes ao revés.

Segundo Freitas (2017) as virtudes e, ou os infortúnios de uma empresa estão relacionados diretamente na maneira como atuam mutuamente empregadores e empregados. Podendo ser na maioria das vezes, o fator financeiro o ponto alto para atestar ou não, a satisfação e o estímulo do grupo socioprofissional. Onde as divergências de interesse ou a desigualdade de poder inerentes às relações de trabalho, representarem o primeiro passo rumo a probabilidade de institucionalização de conflitos e, também a forma mais eficiente de tratá-los.

Neste contexto, as empresas atuais e bem estruturadas estrategicamente, tentam agir antecipadamente ao problema e é através da gestão de conflitos que exercem planos que possam minimizar e resolver problemas enquanto estes ainda se apresentam diminutos (Mascarenhas, 2008).

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Serrano (2008 cit in Cunha & Leitão, 2016) traz sua contribuição sobre este tópico explicando que as razões que explicam esta procura científica em desenvolver competências dirigidas à gestão construtiva de conflitos são plurais. Destacando-se que os conflitos estão presentes em todos níveis da vida social, entretanto o diálogo, a procura por acordo e pela exploração de objetivos comuns, torna-se fundamental neste sentido.

Não obstante, Oliveira (2006) entende que as organizações que tendem sair na frente na questão da solução de conflitos, entre outros quesitos que demandam insatisfação do corpo de funcionários, optam pela antecipação de vias solucionais por meio de aferição administrativa do problema. Onde as possíveis demandas são analisadas e, previamente gestadas num plano administrativo desenvolvido por meio de uma negociação planejada, construindo um cenário favorável a um bom entendimento, que passa pelo diálogo claro e objetivo.

Para tal, ao perceber o provável desencadeamento de uma situação conflituosa, aufere-se a extensão da mesma e traça-se uma linha de conduta antecipada. Que pode advir muitas vezes de dados coletados e experiências vividas em negociações já existentes e aplicada com êxito. Para qual a empresa, em tempo, possa estudar as possibilidades estatísticas, financeiras e outras tais que poderão constar de uma posterior negociação, com o intuito de garantir a sustentabilidade financeira da empresa e a satisfação dos funcionários (Oliveira, 2006).

Conforme alude Pereira (2010) esta possibilidade de negociar diante um prévio planejamento traz certamente, maior expectativa de sucesso para ambos os lados, pois, ao se antever o problema pode-se atentar às reivindicações de maneira precedente. Assim, as exigências dos trabalhadores podem ser avaliadas com maior eficiência de cálculo e possível entendimento. Isto trará certamente ganho mutuo e satisfação às partes.

Freitas (2017) aborda este tema, afirmando que atualmente a negociação voltada a gestão construtiva de conflitos é uma porta aberta aos grandes negócios e a garantia de competitividade no mercado, pois de uma maneira específica e eficaz promove a

integração da satisfação do elo empresa e força de trabalho. Já que o trabalhador contente e, na medida do possível atendido em suas reivindicações, trabalha com mais motivação promovendo maior produtividade à empresa.

### **2.9.1 Papel do negociador**

Para Oliveira (2006) os conflitos existem desde o início da humanidade seja por questões culturais, religiosas, políticas, trabalho ou quaisquer outros interesses. Todavia, conflitos geram busca de soluções e controle da situação, na maioria das vezes por meio de estabilização.

Conforme afirmações de Carvalho e cols. (2012) atualmente, as organizações tendem a sofrer este tipo de situação conflituosa mais acirradamente. Pois, as mudanças frequentes no cenário global oportunizam maiores disputas comerciais e trabalhistas. Onde, frequentes exigências são externizadas por parte dos trabalhadores, advindas de um ambiente mais visível e organizado, sentindo-se mais tendenciosos a reivindicar direitos às organizações.

Por esta razão, segundo Robbins (2002) as empresas vêm procurando deliberar através de uma comunicação eficiente seus entraves diante de seus funcionários. Realizando por meio de um profissional competente e, com habilidade para exercer um papel conciliador junto aos trabalhadores, a prática da negociação coletiva. Propondo soluções para as diferenças e estabelecendo práticas que atendam aos interesses das partes envolvidas; minimizando, assim, desgastes e gastos desnecessários, maximizando relacionamentos e resultados.

Carvalho e cols. (2012) alude que de modo geral, a negociação coletiva caracteriza o que é considerado importante, ou seja, o que gera conflitos. É em torno deste propósito que as partes manifestam seus interesses, sendo mobilizadas a confrontar-se e discutir propostas. Assim, definido o objetivo, o negociador deve deixar claro o que se deseja em relação ao que ele representa; focando nas intenções da empresa e ouvindo atentamente as

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

reivindicações do grupo socioprofissional. No entanto, pode ser neste momento que as discussões ecoem, por isso torna-se importante manter a estabilidade emocional e a assertividade; virtudes que estão ligadas à postura habilidosa e competente do negociador, que certamente irão transmitir segurança e confiabilidade aos opositores.

Para Moscovi (2000), o papel do negociador é de extrema importância neste processo. Pois, a fluência na negociação tem que ser alimentada pelo diálogo, sem jamais perder o controle, mesmo diante de tópicos de alta complexidade. Devendo manter o ambiente positivo mesmo nos momentos de grande interrogação, críticas e divergências, especialmente durante o âmago da discussão negocial. Expondo as ferramentas de negociação sempre primando pela ótica da doutrina de gerenciamento de crises.

Lembrando que os entraves gerados por impulsos temperamentais causados por situações estressantes durante a demanda, devem ser restringidos e, se possível anulados pela postura idônea e pacífica do negociador, conforme explica Moscovi (2000). Desta feita, o profissional que prima por um ambiente saudável e positivo durante as reuniões de uma negociação coletiva, tem maiores chances de sucesso para ambas as partes nesta negociação.

Para Saner (2002) o negociador tem a função de harmonizar interesses, devendo ter um perfil conciliador, audacioso, porém prudente. Seu papel diante da classe opositora e/ou de seus representantes legais, não pode ser radical e nem política. Sua postura profissional deve primar ao bom entendimento, minimizando e buscando controlar o estresse que a própria negociação traz ao ambiente e aos seus participantes.

Seguindo sob as alegações de Saner (2002) numa negociação é importante proporcionar uma boa interação entre empresa e trabalhador, entretanto, negociar não significa dizer que se concorda com tudo. Por isto o papel do negociador se torna altamente relevante, pois além de atuar com posicionamento firme diante das possibilidades da empresa, ele deve ser respeitoso e passar confiança aos opositores que aquela oferta é a mais ponderada diante às reivindicações recebidas. Pois, onde há um clima de confiança e

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

respeitabilidade, o diálogo flui, facilitando às negociações e a busca de soluções que agradem as partes, ressaltando que não há negociação que não se faça concessões.

Para Carvalho e cols. (2012) a argumentação é essencial ao processo do negociador, ora sondando, ora arguindo ou dispondo de elementos persuasivos para sustentar um ponto de vista e levar a outra parte a sair da sua posição.

De acordo com as alegações de Carvalho e cols. (2012) ninguém vai a uma negociação sabendo até onde pode ceder, nem tão pouco se negocia sem ter o que oferecer. Por saber que uma negociação com resultado positivo a um acordo coletivo, que tem como prazo de validade no máximo de dois anos, o negociador entende que em tempos favoráveis as ofertas poderão ser melhores aventadas, mas em tempos de crise, há possibilidade de se rediscutir os termos em negociação. No entanto, um acordo satisfatório às partes tem que estar dentro do parâmetro sustentável de boa fé e ética, pilares da confiança entre as partes. Pois, uma postura íntegra ao longo deste processo, fundamenta um melhor clima organizacional, transformando um ambiente hostil em produtivo.

Reiterando estas afirmações Robbins (2005) cita a importância do papel do negociador no seio das organizações e destaca que sua atuação ética no processo de uma negociação coletiva, é preponderante para se chegar a um acordo satisfatório para a empresa e também para os empregados, mesmo diante de condições adversas onde os interesses controversos entre empregadores e empregados são demandados.

Neste cenário o papel do negociador é fundamental, conforme afirmações de Fisher, Ury & Patton (2005) numa conciliação de interesses é preciso atentar-se primeiro às inclinações existentes em posições adversas e a disposição de satisfazê-los, porque atrás de uma posição antagônica, é possível haver mais interesses em comum do que conflitantes.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Para Carvalho e cols. (2012) todas as negociações demandam um planejamento no qual o negociador precisa ter o mais amplo conhecimento das partes envolvidas, tanto no processo, no objeto e no contexto. E, ao dar início a uma negociação, o profissional deve avaliar quais forças, fraquezas e oportunidades ameaçam o resultado da demanda. Sendo necessário entender a diferença entre as causas primárias da questão e o objeto da reivindicação. Procurando conhecer minuciosamente os elementos que poderão auxiliá-lo a traçar a melhor estratégia para a situação e, assim alcançar o melhor resultado no acordo entre as partes.

Por entender que negociar consiste num processo de troca em que duas ou mais partes procuram chegar a um acordo mutuamente satisfatório, Souza (2007) afirma que o papel do negociador é efetivar esse processo de maneira competente, minimizando as diferenças e relativizando as oportunidades de sucesso.

Neste sentido, este ciclo faz parte das etapas de planejamento estratégico e está inserido no papel do negociador:

- Definir junto a empresa os objetivos da negociação, identificando os limites que não poderão ser flexibilizados;
- Estabelecer com a comissão negociadora as diretrizes e o papel de cada membro da comissão durante o processo;
- Realizar alinhamentos com os gestores das áreas envolvidas, pois quando for formalizada a proposta final, estes deverão capacitar os subordinados à aprovação e formalização do acordo;
- Reunir preliminarmente com os representantes dos empregados e colher informações sobre os objetivos relacionados pelo sindicato e, com base nesta análise, avaliar as oportunidades, moedas de troca e questões que a outra parte não flexibilizará;
- Analisar quantas rodadas de negociação serão realizadas e o que será apresentado em cada uma;
- A cada rodada avaliar o impacto das propostas nos empregados e no sindicato, analisando a possível necessidade de atualização de estratégia;



- Nas rodadas intermediárias, formalizar as questões mais delicadas e sinalizar os limites por parte da empresa, como forma de preparação para a proposta final. Neste ponto, o negociador deve tentar uma aproximação das propostas das partes, com a finalidade de evidenciar os objetivos comuns;

- Procurar com prudência deixar as propostas de maior valor para a rodada final de negociação, como forma de viabilizar a aprovação e fechamento do Acordo Coletivo.

### **2.9.2 Perfil do negociador**

De acordo com o Pensador René Descartes, não há nada no mundo que esteja melhor repartido do que a razão, porque todos estão convencidos de que a tem de sobra. Negociar é um processo social com a finalidade mister de resolver conflitos. Ao optarem por uma negociação as pessoas evitam uma batalha em que um dos lados perde e, muitas vezes levam à rupturas de relacionamentos (Saner, 2002).

Dentro do cenário atual, observa-se que os conflitos gerados dentro das organizações são cotidianos. E para que sejam sanados, às organizações (negociador) e os trabalhadores (sindicato) se enfrentam, há cada dois anos, numa negociação coletiva para que contrapontos e ajustes apresentados por meio de reivindicações, sejam negociados. A finalidade é definir os pontos de discordância e fecharem um acordo que ao fim, satisfará as duas partes (Oliveira, 2006).

A habilidade na negociação é essencial para alcançar objetivos pessoais e profissionais. Ela faz parte da realidade humana. Segundo Saner (2002) para que haja uma negociação é preciso que as duas partes envolvidas, embora com opiniões divergentes apresentem seus interesses e, ou reivindicações. Neste ponto, é importante encontrar um denominador comum que atendam positivamente as partes neste processo decisório e compartilhado. De acordo com Miranda (1995) negociar bem é uma combinação de arte e ciência. Saber negociar é fundamental para se obter sucesso.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Para Souza ((2007) a diferença nas pequenas ou grandes negociações pode ser a atitude. Onde agir cegamente, poderá implicar em resultados negativos ou negociar de maneira competente poderá trazer maiores chances de resultados positivos. É neste sentido que a habilidade do negociador faz a diferença. Já que o processo de negociação pode ser angustiante para quem não conhece as técnicas próprias, mas também pode ser extremamente circundante aos negociadores bem preparados.

Nos processos de negociação, de acordo com Miranda (2009) destacam-se:

- As habilidades técnicas (processos e métodos);
- As habilidades associadas ao conhecimento interpessoal dos negociadores (estilos, pontos fortes e fracos, necessidades, motivações);
- O conhecimento e o entendimento do assunto, objeto da demanda. Neste, a habilidade técnica somada a habilidade interpessoal, certamente compõem o fluxo de virtudes que o negociador deve apresentar.

Freitas (2017) corroborando com as afirmações de Miranda (2009) descreve três atributos fundamentais ao negociador:

- Habilidade no relacionamento interpessoal: revelar forças e ocultar fraquezas; conhecer a outra parte e suas necessidades; desenvolver características que gerem confiança; saber ouvir e comunicar; criar um clima de cooperação; ser flexível.
- Tecnologia de negociação: planejar; executar e controlar a negociação; utilizar estratégias e táticas para tornar a argumentação atraente e sensibilizar a outra parte; desenvolver a capacidade de fazer concessões e superar impasses.
- Conhecimento de causa: maior quantidade possível de informação acerca do objeto da negociação.

De acordo com Fisher & Ury (2004) para se chegar ao sim do acordo, é imprescindível separar as pessoas da questão conflituosa, levando em conta as percepções e a comunicação amigável, concentrado-se nos interesses e não nas posições, criando opções de ganhos mútuos e insistindo em critérios objetivos. Para os autores o negociador com perfil competente deve fazer um planejamento minucioso, estando sempre preparado

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

para uma situação conflituosa, por entender que cada ação corresponde a uma reação em sentido contrário e com a mesma intensidade (Lei de Newton). Traçando estratégia de negociação construtiva oportunizando a facilitação do diálogo e evitando posturas que denotem rigidez. Demonstrando que há sempre oportunidade de se chegar a uma solução benéfica, partindo do pressuposto que as duas partes estão igualmente interessadas numa solução.

Neste sentido, o negociador deve ser firme, contudo, amistoso. Ser franco e persuasivo sem usar de coerção. Saber comunicar-se, sem interromper a exposição do ponto de vista das preocupações e argumentações da parte oponente (Fisher e Ury, 2004).

Fisher e Ury (2004) descrevem três tipos de negociadores:

- Catalisador - ênfase na inovação, criatividade, exclusividade, grandes projetos, ideias;
- Apoiador - ênfase no trabalho em equipe, preocupação com pessoas, no bem estar geral, na eliminação de conflitos e problemas;
- Controlador - ênfase em redução de custos, tempos, prazos, resultados, metas, independência em relação aos outros;
- Analítico - ênfase em informações, dados, detalhes, perfeição, preocupação com o micro, segurança, garantia.

Freitas (2017) descreve como características ligadas ao perfil de um bom negociador: postura; criatividade; espontaneidade; planejamento; audácia e prudência; bom humor; auto estima; organização; equilíbrio e assertividade. Afirmando que o primeiro passo para a credibilidade em qualquer demanda é prometer somente aquilo que poderá cumprir, dentro das exatas condições mencionadas durante a negociação.

Para Miranda (2009) um negociador eficaz tenta negociar de maneira amigável e com clareza de propósito. Questiona a veracidade e a firmeza do ponto de vista do oponente, contudo, entende que numa negociação mesmo que as intenções no plano da demanda sejam divergentes, as partes devem tentar relacionar-se amigavelmente. Devendo

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

orientar-se por metas, questionando sempre ao iniciá-la: o que se espera desta negociação? A resposta não pode ser genérica, pois suas metas devem ser quantificáveis e específicas. Assim, a pergunta cabível deve ser: o que e quanto espero alcançar com esta negociação? Desta forma, há uma maior possibilidade de se atingir a meta esperada ou finalizar a negociação, o mais próximo dela.

Seguindo em suas afirmações, Miranda (2009) cita algumas características ligadas ao perfil do negociador que o difere positivamente dos demais. Exemplo:

- Ser audacioso com prudência, ou seja, em algumas ocasiões é necessário pagar pra ver, no entanto, sempre com risco absolutamente calculado;

- Saber atuar em condições de incertezas, onde nada está preto no branco, ou seja, existem situações que parecem estar resolvidas, entretanto, tudo pode se reverter. Por isso é importante manter o equilíbrio e ter jogo de cintura. Pensar positivo e traçar alternativas;

- Ser paciente, se o outro lado tem pressa, o bom negociador pode utilizar o tempo a seu favor, ou seja, com paciência terá vantagem de negociar melhor;

- Ter sempre uma alternativa, ou seja, jamais negociar tendo esgotado-as. Pois, quando não se tem opção, ficará nas mãos do oponente, que ao perceber, tentará desequilibrar a negociação;

- Saber guardar sempre uma concessão para o final da negociação, para que a outra parte sinta a sensação de ter sido atendida, ou seja, o bom negociador deixa sempre uma saída honrosa para que o oponente possa mudar de ideia sem se humilhar. Até porque, um negociador competente sabe que as negociações não terminam. Sempre haverá outra e, outras mais.

Para Guimarães (2008) a empresa que tem em seu quadro de funcionários um profissional que acumula virtudes e habilidades de um competente negociador, já se encontra um passo a frente nesta intensa e desgastante demanda. Saber negociar com ética e sobriedade, atentando às particularidades de uma administração voltada ao gerenciamento de crises, certamente é um diferencial entre as empresas do mercado atual. Para o autor, o talento e o controle das emoções, somado a auto estima e a segurança em seu potencial de negociação, favorece o processo.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Conforme embasamento na obra de Miranda (2009) o negociador tem que ser um bom ouvinte. Pois, quem fala mais, dá mais informação, oferecendo mais chance do opositor interpretar suas intenções. Saber negociar e atuar competidamente traz maior oportunidade para as empresas, trabalhadores e sindicatos (legítimos representantes) encontrarem e definirem soluções que atendam satisfatoriamente ambas as partes. Neste processo, também é importante que o negociador justifique sua oferta de maneira clara para que o contraditor perceba e entenda o valor da proposta que está recebendo.

Para Fisher e Ury (2004) o negociador deve se atentar as etapas de preparação, abertura, exploração, apresentação, clarificação, ação final, controle e avaliação. Entendendo, que uma divergência de perspectivas percebida como geradora de tensão, por pelo menos uma das partes envolvidas no processo conflitual, pode se traduzir numa incompatibilidade de objetivos. E, para que uma negociação seja razoavelmente efetuada é importante separar as pessoas do problema, concentrando-se nos interesses e não nas posições, persistindo em critérios objetivos visando ganhos mutuos.

### **CAPÍTULO III - METODOLOGIA**

Por ocasião de análise, com intuito de selecionar a linha de aplicação do método a ser utilizado no estudo do tema escolhido, oportunizou-se apresentar uma pesquisa teórica, por encontrar vasto aporte de conteúdos dispostos em livros, artigos e *sites* (internet). Durante a seleção destes conteúdos, observou-se que diversos autores apontaram a dificuldade atual que as empresas têm em lidar com os conflitos desencadeados pelos trabalhadores e, que na maioria das vezes são gerados por ideias e interesses opostos. Assim, a partir da triagem do material bibliográfico que serviu como fundamentação e respaldo teórico, iniciou-se a elaboração deste estudo.

Por um lado a escolha do tema se justifica a partir de sua complexidade. Onde as organizações atuais precisam saber lidar com as situações conflituosas, advindas do quadro de seus trabalhadores, hoje, mais organizados e por isso, mais exigentes. Quando há um assunto de comum interesse entre duas partes que têm opiniões divergentes, esta situação pode progredir e virar uma demanda simples ou, até mesmo um litígio, já que envolve expectativas, valores e interesses opostos, apresentados pelas partes envolvidas. Por outro lado, revalidando a posição de que a escolha deste assunto pareceu ajustada, juntou-se a esta afirmação a oportunidade de aprender através das opiniões e citações dos autores consultados, que expuseram em suas afirmações que, o processo (normativo) de negociação coletiva é propício às relações de trabalho. Por dirimir "situações conflituosas" entre as empresas e seu corpo de trabalhadores, visando um acordo que venha a trazer benefício e satisfação a ambas as partes envolvidas nesta demanda.

Diante do exposto, torna-se oportuno reiterar a relevância do tema escolhido, justificando-o também pelo aspecto fundamental que se completa: entendendo como as organizações diante dos conflitos gerados pelos trabalhadores, agem para solucioná-los sem perder a produtividade e a competitividade do mercado. Aspecto que se encontra intrinsecamente alimentado pela motivação pessoal, por trabalhar como negociador em uma empresa que propõe manter-se no mercado atual e, que por esta razão vive

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

cotidianamente os desafios gerados por conflitos entre empregador e empregados. Estendendo-o a quem se mostrar interessado ou utilizá-lo como fonte de pesquisa.

E, com o intuito de responder as questões de partida levantadas para a presente investigação no desenvolvimento do estudo, destaca-se alguns autores e suas respectivas afirmações:

Sob a ótica Robbins (2002); Valdec (2004); Teixeira Filho (2005) e Souza (2007) entre outros, esta problemática desencadeada pelas relações conflituais geradas por interesses e opiniões opostas entre empresa e trabalhadores pode ser considerada um ponto crucial a partir da constatação de que o grupo socioprofissional está cada vez mais exigente e organizado. O que muitas vezes, dificulta alcançar um acordo satisfatório para ambas as partes num processo de uma negociação coletiva.

Há consenso entre alguns dos autores como Oliveira (2006); McIntyre (2007) e Berg (2012) entre outros, quando expõem que esta negociação se instala num espaço onde sua originalidade está na ambigüidade de seus fins, na legitimidade da própria negociação enquanto prática de regulação de conflito, na sua instabilidade e, conseqüentemente, numa grande indeterminação. Trata-se, portanto, de um procedimento suficientemente imbuído de reivindicações diversas e tão alteráveis quanto o cenário competitivo e complexo atual, sendo, por isso contínuo, inacabado e sempre renovável.

Matos (1983); Rodrigues (2012); Carvalhal e cols. (2012); Rosa (2017) concordam que a negociação coletiva é o meio pelo qual empregadores e colaboradores, a cada dois anos, se enfrentam para dirimir situações hostis com o intuito de alcançar o esperado acordo, que certamente irá satisfazer as partes deste processo organizacional. A negociação coletiva deve ser estabelecida onde há divergência de interesses, baseando-se na realidade do empregador, na intenção de conciliação, com acesso a informação, promovendo a paz e a igualdade de condições.

Martinelli (2002); Cohen (2007); Rodrigues (2012) e Rosa (2017) dispõem do mesmo entendimento, onde a negociação coletiva enquanto processo propício à solução de

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

conflitos, considera válido todo tipo de recurso que envolva tentativas de acordos entre gestores e funcionários. Onde a competência para a efetivação da negociação podem evitar prejuízos a ambas as partes. De tal forma, a negociação coletiva como meio de sustentação para o diálogo e entendimento, se apresenta como ferramenta mister na gestão de conflitos. E, por conseguinte no gerenciamento de crises, se tornando valioso instrumento nas mãos de um negociador eficaz, ético e competente para alcançar um acordo satisfatório entre as partes, muitas vezes litigiosas.

Este estudo, por apresentar composição de natureza teórica, está estruturado da seguinte forma:

- Introdução;

Capítulo I - Evolução histórica das relações de trabalho;

1.1 - Influência comportamental trazida da evolução história do trabalho aos trabalhadores atuais.

Capítulo II - Conceito de conflito, aspectos e causas;

2.1 - Funcionamento das situações conflituais;

2.2 - Níveis e estágios do conflito;

2.3 - Fatores facilitadores dos conflitos;

2.4 - Consequências positivas e negativas do conflito;

2.5 - Conflitos, risco e oportunidade;

2.6 - Gestão de conflitos;

2.6.1 - Gestão construtiva de conflitos;

2.7 - Negociação - apreciação;

2.8 - Negociação Coletiva, instrumentos e propósitos;

2.9 - Negociação voltada a gestão construtiva;

2.9.1 - Papel do negociador;

2.9.2 - Perfil do negociador.

Capítulo III - Metodologia. E, finalmente as principais Conclusões e as Referências Bibliográficas contendo descrição nominal dos literários que oxigenaram o conteúdo teórico composto neste estudo.



## CONCLUSÕES

A partir do tema negociação coletiva - um processo favorável à normatização das relações de trabalho, oportunizou-se pesquisar como as relações conflituosas podem desarmonizar a relação empresa e trabalhador dificultando o resultado sustentável de um possível acordo entre as partes por meio de uma negociação.

Com a finalidade de elucidar estas questões, apresentou-se como objetivo central de estudo, investigar como a negociação coletiva enquanto processo normativo, pode ser favorável a solução dos efeitos antagônicos da relação conflituosa entre empresa e seus colaboradores. Observando as oportunidades para se desenvolver uma negociação construtiva voltada à gestão de conflitos que possa minimizar os problemas gerados nesta demanda, evitando maiores conflitos entre as partes.

Apresentando como plano secundário, elucidar como as tendências comportamentais podem influenciar as partes envolvidas neste processo, através da evolução histórica do trabalho. Expondo o conceito, funcionamento e categorias de conflito, compreendendo como este fenômeno pode dificultar o entendimento das partes durante uma negociação. Verificando como uma negociação planejada oriunda de uma gestão construtiva de conflito, através de um negociador voltado à doutrina de gerenciamento de crises, pode contribuir minimizando os conflitos entre as partes envolvidas nesta negociação.

Inicialmente, expõe-se que a negociação coletiva pode ser um processo normativo de correspondência entre as partes opostas, que se apresenta como prática favorável dentro da relação empresa e grupo socioprofissional. Podendo ser efetivada através de uma administração voltada à gestão construtiva de conflitos visando minimizar problemas e apontando para um acordo satisfatório aos membros da negociação.

Seguindo nesta mesma perspectiva, pode-se supor que o trabalhadores carregam marcas negativas, através da evolução histórica das relações de trabalho. Onde trabalharam

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

por longos anos totalmente sem respaldo legal, período de grandes sacrifício laboral para eles. Fato que se apresenta nos dias de hoje em forma de conflitos trabalhistas, mesmo depois de serem alcançados pelo Direito do Trabalho.

Partindo da teoria onde conflito em aspecto precedente, seja visto como uma divergência de opiniões e ideias, pode-se conceber o quão difícil seja manter harmônicas as relações entre empresa e trabalhador. Assim, acredita-se que a empresa quando representada por um negociador competente e sabedor das intenções e reivindicações dos trabalhadores numa negociação coletiva, tende a alcançar sucesso no Acordo, que é o cume desta negociação.

Após ressaltar os objetivos: principal e secundário e, expor as questões levantadas sobre esta matéria, pode-se destacar os pontos relevantes encontrados neste conteúdo. E, através de pesquisa teórica respaldada em subsídios bibliográficos extraídos de livros, *sites* (internet) e artigos científicos sob o tema, apresentar as considerações finais, em forma de conclusão, a seguir.

Num mundo altamente globalizado onde a competitividade está cada vez mais acirrada, especialmente no setor empresarial, muitos gestores têm encontrado dificuldade em gerir conflitos desencadeados por interesses e ideias opostas entre empresa e trabalhador.

Os conflitos existem por diversas questões, desde o início da humanidade, incluindo as culturais, religiosas, políticas, trabalho ou qualquer outra. Todavia, estabelecem busca de soluções, na maioria das vezes por meio de estabilização e acordo. Indiscutivelmente as situações conflituosas trazem para dentro das empresas um ambiente de desconfiança e discórdia. Podendo evoluir rapidamente e alterar um ambiente harmonioso e produtivo num espaço laboral propício a oscilações constantes. conflitos são naturais e, em muitos casos necessários.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Em alguns casos o conflito é visto como um motor que impulsiona as mudanças. Contudo, pode ser entendido como desnecessário por destruir valores e causar prejuízos para as empresas e pessoas que nelas trabalham. O principal desafio dos gestores é identificar os conflitos positivos dos negativos e gerenciá-los.

É neste cenário, de difícil entendimento entre empresa e trabalhador que a negociação coletiva pode ser considerada como uma comunicação que visa o acordo entre as partes. Por ser um recurso normativo é utilizado para valorizar a harmonia entre interesses opostos. Sua aplicabilidade intenta resolver litígios, tendo como propósito, equilibrar as necessidades e interesses dos trabalhadores e das empresas, estabelecendo condições e apontando soluções.

A negociação coletiva está na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) desde 1943. É considerada uma modalidade autocompositiva de conflitos coletivos trabalhistas, em que os legítimos representantes dos trabalhadores e dos empregadores buscam superar divergências para concluir contratos coletivos. Tendo como conceitos que a norteiam, o princípio da boa-fé, direito a informação, princípio da razoabilidade e princípio da paz social. Sendo através deste processo que tanto empresa quanto os colaboradores se oportunizam a alcançar um acordo com resultado favorável a ambas as partes.

Diretamente inserido neste processo está o papel do negociador que é o representante da empresa e responsável por efetivar a negociação coletiva. Este profissional tem nas mãos a possibilidade de fechar ou não um acordo que poderá dirimir os conflitos gerados por parte dos trabalhadores em relação a empresa. É neste processo que sua atuação fará a diferença. Pois, terá a oportunidade de expor positivamente as reais condições da empresa que serão negociadas diante dos trabalhadores e seus representantes, no caso os sindicatos. Logo, um negociador eficaz apresenta algumas características peculiares como, audácia e prudência; controle das emoções; criatividade e espontaneidade; saber atuar em condições de incerteza; saber planejar com antecedência; ser um bom ouvinte entre outras.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Obviamente, o negociador tem função mister numa negociação coletiva. Pois sabe da importância de alcançar o acordo coletivo de maneira sustentável para a empresa, à partir da certeza de que uma negociação nunca se finda. Após de uma, sempre haverá outra. Esta constatação faz com que o profissional competente justifique-se na sustentabilidade da relação empresa e trabalhador, por entender que a empresa necessita de seus colaboradores ativos, satisfeitos e produtivos.

Destarte, saber negociar é sempre a melhor oportunidade para minimizar situações conflituosas geradas por discordâncias e conflitos dentro das organizações. É assim que atualmente empresas, trabalhadores e sindicatos encontram para expor suas reivindicações, por vezes exasperadas. Todavia, nem sempre foi assim a relação entre empresa e empregados. Fazendo memória, percebe-se que por anos, através da evolução histórica das relações de trabalho, desde o início da Revolução Industrial, sendo seguido depois pelo liberalismo econômico, os operários de máquinas e os de tantas outras funções arriscadas e, ou repetitivas eram totalmente desprovidos de quaisquer direitos trabalhistas, mesmo que submetidos a jornadas sobrecarregadas e exaustivas. De tal forma estiveram durante anos, trabalhando em regime de sacrifício o que gerou revolta entre eles. Com o tempo, compreende-se que os trabalhadores criaram uma forma coloquial de autodefesa somada a uma disposição involuntária geradora de conflitos, atrelando trabalho a situação penosa, mesmo após o surgimento do Direito do Trabalho e outras Leis Complementares que hoje, os respaldam.

Conceitualmente, conflito é uma divergência de opiniões e ideias. Uma situação onde dois ou mais agentes que ao interagirem demonstram condutas internas e externas distintas, acarretando exercício de poder de um sobre o outro. Podendo também, ser considerado um quadro que envolve uma dificuldade, que resulte posteriormente em embate entre duas ou mais partes, onde valores, ideias e interesses observam posições opostas.

Partindo da premissa que todas as posições de conflitos são divergentes, as situações conflituosas surgem a partir de intenções e escolhas opostas. Sendo assim, ao se

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

falar em negociação, prontamente imagina-se, ser esta a própria via de solução de conflitos. Assim, no tocante aos conflitos organizacionais, estes podem ser desencadeados por insatisfação, ideias e interesses distintos entre empresa e trabalhadores, que por sua vez, atualmente estão mais exigentes em suas reivindicações.

Não obstante, as situações conflituosas podem gerar crises altamente complexas, prejudicando a operosidade das empresas no mercado atual globalizado. Diante desta questão as organizações inclinam-se à negociação planejada voltada a gestão construtiva de conflitos, com o intuito de antecipar-se aos problemas relacionados a insatisfação dos trabalhadores.

Diretamente intencionadas a dirimir tais conflitos e para que os trabalhadores se mantenham produtivos, as empresas se dispõem há cada dois anos e de maneira harmoniosa oferecer proposta por meio de uma negociação coletiva. Este processo normativo respaldado pela Consolidação das Leis do Trabalho visa negociar com os trabalhadores e seus representantes para fecharem um acordo satisfatório a ambas as partes. A negociação coletiva quando bem sucedida faz com que as partes obtenham harmonia, pois, se transforma em um diploma normativo das relações de trabalho.

Enfim, após delinear as considerações decorrentes da pesquisa sobre o objeto central deste estudo, que expôs a dimensão das situações conflituosas entre empresa e empregados, percebeu-se que sendo as organizações compostas de pessoas que criam expectativas tanto pessoais quanto coletivas, estabelecendo questões ora complexas, ora elementares, concluiu-se que negociar é um prática de troca onde duas ou mais partes envolvidas procuram chegar a um acordo mutuo satisfatório.

Neste contexto, mesmo utilizando de expressão reiterada pode-se entender que a negociação coletiva sugere um acordo, pressupondo a existência de afinidades numa base comum de interesses que aproxima e leva as partes a conversarem. Sendo a partir de alvos comuns que nasce o oportuno entendimento, ao administrar as necessárias concessões. E, quando efetivada por documento firmado através de convenção ou acordo coletivo, tem

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

força de lei entre as partes, criando novos direitos, vantagens e reajustes salariais aos trabalhadores.

Neste estudo optou-se por uma pesquisa meramente teórica, não incluindo pesquisa empírica ou trabalho de terreno, o qual teria sido bastante útil para se efetuar o contraste entre as teorias explanadas e a realidade concreta das relações de trabalho nas empresas. Destarte, a opção metodológica de uma investigação e análise teórica se firma pela intenção de acrescer novos conhecimentos através dos autores supra citados neste estudo, que certamente irão colaborar para o acréscimo de informações à luz da ciência aos profissionais da área e a outros interessados neste tema.

Por entender que este assunto está inserido diretamente nas mudanças em que se encontra o Brasil a partir do estímulo do Governo em abrir frente de trabalho através de novos investimentos, percebe-se que muitas alterações estão sendo cogitadas e encaminhadas ao Legislativo Brasileiro. Com esta expectativa, poderão alterar e atualizar leis importantes, também no direito dos trabalhadores, que representam a produtividade do País. Neste contexto, sugere-se pesquisa futura nesta linha de investigação, com o intuito de complementar e atualizar este pesquisa, sabendo que este estudo esteve limitado a negociação coletiva, enquanto processo favorável à normatização das relações de trabalho. Nesse sentido, será interessante analisar que competências serão necessárias que os negociadores de ambas as equipes negociais (empregadores e colaboradores) deverão possuir para concluir eficazmente, as negociações do trabalho.

## BIBLIOGRAFIA

ADAMS, R.; LAURSEN, B. (2001). *The organization and dynamics of adolescent conflict with parents and friends*. Journal of Marriage and Family, 63(1), 97-110, doi: 10.1111/j.1741/3737.2001.00097.x.

ALMEIDA, F.N. (2014). *Comportamento de sucesso: Psicologia aplicada aplicada à gestão*. Lisboa, Portugal: McGraw-Hill.

ALVIM, M. B. (2006). *A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na gestalt-terapia*. Estudos e pesquisas em Psicologia, UERJ, Rio de Janeiro. Ano 6, N. 2, 2º semestre.

AZEVEDO, L. C. de. *Introdução à História do Direito*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

BERCOVITCH, J. (1984). *Problems and Approaches In the Study of Bargaining and Negotiation*. Political Science, 36(2), 125-145. doi: 10.1177/003231878403600203.

BERG, E. A. (2012). *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. 1. ed. Curitiba: Juruá.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado.

BRUNER, J. S. *Process of education*. Boston, MA: Harvard University Press (1997) In Lemos, A. F.; Saraiva, M. M.; Souza, T. D. de; Granjeiro, R. R. da. *Práticas de gestão do conhecimento atreladas à aprendizagem organizacional: Um estudo de caso*. [http://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10001/2018/06/018\\_PR%C3%81TICAS\\_DE\\_GEST%C3%83O\\_DO\\_CONHECIMENTO.pdf](http://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10001/2018/06/018_PR%C3%81TICAS_DE_GEST%C3%83O_DO_CONHECIMENTO.pdf). Consultado em [14/02/2019].

BURBRIDGE, R.; BURBRIDGE, A. (2012). *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Editora Saraiva.

CARRION, V. (2009). *Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho*. 34. ed. São Paulo: Editora Saraiva.

CARVALHAL, E. R. do; NETO, A. A.; ANDRADE, G. M. de; ARAÚJO, J. V. do. (2012). *Negociação e administração de conflitos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

CAVALCANTE, J. Q. P. de; JORGE NETO, F. F. (2003). *Manual de Direito do Trabalho*. Rio de Janeiro: Lumen Juris.

CHIAVENATO, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

COELHO, N. R. G. *Da negociação coletiva como forma de solução de conflitos*. Dissertação de Mestrado pela PUC/SO, (2016). Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,da-negociacao-coletiva-como-forma-de-solucao-de-conflitos,55469.html>> Consultado em: [15/02/2019].

COMPARATO, F. K. (2004). *A afirmação histórica dos Direitos Humanos*. São Paulo: Editora Saraiva.

COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa: dicas do melhor negociador do mundo*. 17. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

COUTO SILVA, C. do. (2006). *A obrigação como processo*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

CUNHA, P.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CABRAL-CARDOSO. (2003). *C. Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

CUNHA, P. (2008). *Conflito e Negociação*. 2. ed. Porto, Portugal: ASA.

CUNHA, P.; LEITÃO, S (2016). *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. 3. ed. Porto, Portugal: Edições UFP.

DEUTSCH, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

\_\_\_\_\_ (1980). *Fifty Years of Conflict*. In L. Festinger (Ed). *Retrospections on Social Psychology*. New York: Oxford University Press.

\_\_\_\_\_ (1990). *Sixty Years of Conflict*. *International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.

DICIONÁRIO JURÍDICO. *Dicionário jurídico online*. (2012). Disponível em: <<http://diconline.direitotrabalhista.dicjur.com.>> Consultado em: [20/04/2019].

DUTRA, J. S. (Ogs). (2001). *Gestão de pessoas com base em competências: Um modelo avançado para gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, p. 25-44.

FAUVET, J. (1975). *Traiter les tensions et les conflits sociaux*. Paris, France: Editions d'Organization.

FERNÁNDEZ-RÍOS, M.; RICO, R. (1996). *Formación de mediadores*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12 (2-3), 221-230.

FISHER, R.; URY, W. (2004). *Como conduzir uma negociação*. 7. ed. Porto: ASA Editores.

FISHER, O. C.; URY, W.; PATTON, B. (2005). *Como chegar ao sim: Negociação de acordos sem concessões*. 2. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago Editora.



NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

FREITAS, A. <https://blog.ambracollege.com/lidar-com-conflitos-na-empresa/> *Como aprimorar a habilidade de lidar com conflitos na empresa?*, (2017). Consultado em: [05/03/2019].

GILLES AMADO (1997) In *Organização: um espaço de negociação*. Disponível em: <<http://www.scilo.br/pdf/rae/v34n5.pdf>> Consultado em: [14/04/2019].

GUIMARÃES, V. M. M. (2008). *Bases do poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe*. Revista Psicologia, Organizações e Trabalho 8, (2) 54 - 78.

HAMPTON, D. R. (1991). *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: Makron-Books.

JACA, L. M.; DÍAZ, G. J. M. (2005). (Orgs.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. 4. ed. Madrid, España: Pirâmide.

JACA, L. M.; RIQUELME, J. M. M. (1993). *Conflicto y Negociación*. Madrid, Espanha Pirâmide.

JESUÍNO, J. C. (1992). *A Negociação, Estratégias e Táticas*. Lisboa: Texto Editora.

JOHNSON, D. W.; JOHNSON, R. T. (1996). *Conflict resolution and peer mediation programs in elementary and secondary schools: A review of the research*. Review of Educational Research, 66, 459-506. doi: 10.3102/00346543066004459.

JUNQUEIRA, L. A. (2003). *Negociações: inverdades perigosas*. Instituto MVC Estratégias e Humanismo.

KENNEDY, G.; BENSON, J.; MACMILLAN, J. (1990). *Managing Negotiations*. 3.ed. London, England: Hutchinson Business Books.

MALDONADO, M. T. (2008). *O bom conflito*. São Paulo: Integrare.

MARTINELLI, D. P. (2002). *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. Barueri: Manole.

MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. (2006). (Orgs). *Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica*. São Paulo: Editora Saraiva.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, P. (2014). *Negociação e Solução de Conflitos*. São Paulo: Jeová Jireh Livros.

MASCARENHAS, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica* Cengage Learning, São Paulo.

MATOS, F. G. de. (1983). *Negociação no trabalho: indicações práticas baseadas na experiência e na teoria*. Rio de Janeiro: CEDEG.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

MCINTYRE, S. L. *Como as pessoas geram conflito nas organizações estratégias individuais negociadas*, (2007). Disponível em: <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdg/aps/v25n2a9.pdf> Consultado em: [14/02/2019].

MIRANDA, M. *Negociando para ganhar*. São Paulo: Editora Workshop, 2009.

MITROFF, I. I. (1998). *Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems*. San Francisco, CA: Berrett-Kpether.

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

MUNDUATE, L. (1992). *Psicologia de las relaciones laborales*. Barcelona, España: Promociones y Publicaciones Universitarias.

OLIVEIRA, J. M. *Gestão de conflitos organizacionais*. (2006). Disponível em: [http://www.pucsp.br/eitt/downloads/II\\_Ciclo\\_Arnaldo\\_Nogueira.pdf](http://www.pucsp.br/eitt/downloads/II_Ciclo_Arnaldo_Nogueira.pdf). Consultado em: [21/01/2019].

PEREIRA, A. (2010). *Fatores de satisfação profissional dos técnicos de diagnóstico e terapêutica*. Tese de Mestrado, Universidade da Beira Mar.

PINA & CUNHA, M.; REGO, A.; CAMPOS & CUNHA, R.; CABRAL-CARDOSO, C. (2003). *Conflito. Manual de comportamento organizacional e gestão* (pp. 435-459). Lisboa, Portugal: RH Editora.

PINKLEY, R. (1990). *Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict*. Journal of Applied Psychology, 75(2), 117-126. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.117>.

PRUITT, D. G. (1998). *Social conflict*. In D., Gilbert, S. Fiske, e G. Lindzei (Eds.), *The Handbook of social psychology* (Vol. 2, pp. 470-503). New York, NY: McGraw Hill Companies.

PRUITT, D. G., GAHAGAN, J. P. *Campus Crisis: The search for power*. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Perspectives on social power* (pp. 349-92). Chicago, IL: Aldine, 1974.

RAHIM, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. International Journal of Conflict Management, vol. 13 Iss: 3, p. 206-235.

REDORTA. (2007). *Como analisar los conflictos - Las tipologia de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona, España: Paidós.

REGO, A.; JESUÍNO, J. C. (2002). *Estilos de gestão de conflito e padrões motivacionais: Um estudo exploratório*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 8 (1), 83-97.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

ROBBINS, S. P. (2002). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva.

\_\_\_\_\_. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes.

RODRIGUES, D. A. *Formas de negociação coletiva*. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 16 jun. (2012). Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.37533&seo=1>>. Consultado em: [19/09/ 2017].

ROSA, J. L. M. *A importância da negociação coletiva para a solução de conflitos na seara trabalhista*. Publicado em (2017). <<https://jus.com.br/artigos/60659/a-importancia-da-negociacao-coletiva-para-a-solucao-de-conflitos-na-seara-trabalhista/2>> Consultado em: [20/02/19].

RUBIN, J. Z., PRUITT, D. G., KIM, S.H. (1994). *Social conflict, escalation, stalemate and settlement* (2nd ed.). New York, NY: Random House.

SANER, R. (2002). *O negociador experiente estratégia, táticas, motivações, comportamento, liderança*. Editora SENAC, São Paulo.

SERRANO, G.; RODRÍGUEZ, D. (1993). *Negociacion en las Organizaciones*. Madrid, España: Eudema.

SILVA, P. J. da. *Evolução Histórica do Direito do Trabalho*. Revista Páginas de Direito, Porto Alegre, ano 18, nº 1360, 01 de outubro de (2018). Disponível em: <https://www.paginasdedireito.com.br/index.php/artigos/384-artigos-out-2018/7832-evolucao-, 2006>. Consultado em [08/03/2019].

SOUZA, L. T. (2007). *Cuide do seu lado profissional*. BASF vida em equilíbrio. São Paulo, nº 4, mar.

VALDEC, R. C. B. (2004). *Os efeitos da globalização na economia*. Universidade São Marcos, São Paulo.

TEIXEIRA, S. (2005). *Gestão de organizações*. 2. ed. Madrid: MacGraw Hill.

TEIXEIRA FILHO, J. L. de. (2005). *Instituições de Direito do Trabalho*. vol. II", São Paulo: LTr, 22. ed.

THOMAS, K. W. (1992). *Conflict and negotiation processes in organizations*. In M. D. Dunnette, & L. M. Hought (Eds.), *Handbook of industrial and Organizational Psychology* (pp. 651-717). Chicago, IL: Rand MacNally.

ZIMMERMANN NETO, Carlos F. (2010). *Direito do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva.

NEGOCIAÇÃO COLETIVA - UM PROCESSO FAVORÁVEL À NORMATIZAÇÃO  
DAS RELAÇÕES DE TRABALHO