

*SEMINÁRIO*

# **NEGOCIAÇÃO COLETIVA DA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

**CADERNO DO PARTICIPANTE**



São Paulo, 2005

**Presidente da República**

Luiz Inácio Lula da Silva

**Ministro do Trabalho e Emprego**

Luiz Marinho

**Secretário de Políticas Públicas de Emprego**

Remígio Todeschini

**Diretor do Departamento de Qualificação**

Antonio Almerico Biondi Lima

**Coordenadora-Geral de Qualificação**

Eunice Léa de Moraes

© copyright 2005 - Ministério do Trabalho e Emprego

Secretaria de Políticas Públicas de Emprego - SPPE

Departamento de Qualificação - DEQ

Esplanada dos Ministérios, Bloco F, 3º andar, Sala 300

CEP 70059-900 - Brasília - DF

Telefones: (0XX61) 317-6239 / 317-6004 - FAX: (0XX61) 317-8217

E-mail: [qualificacao@mte.gov.br](mailto:qualificacao@mte.gov.br)

Obs.: os textos não refletem necessariamente a posição do Ministério do Trabalho e Emprego

## **DIEESE**

### **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**

#### **Direção Sindical Executiva**

Carlos Andreu Ortiz - Presidente - STI Metalúrgicas de São Paulo

João Vicente Silva Cayres - Vice-presidente - Sind. Metalúrgicos do ABC

Antonio Sabóia B. Júnior - Secretário - SEE Bancários de São Paulo

Mônica Oliveira L. Veloso - Diretora - STI Metalúrgicas de Osasco

Paulo de Tarso G. Paixão - Diretor - STI Energia Elétrica de Campinas

Zenaide Honório - Diretora - Apeoesp - Sind. dos Professores do Ensino Oficial de São Paulo

Pedro Celso Rosa - Diretor - STI Metalúrgicas de Curitiba

Paulo de Tarso G. B. Costa - Diretor - STI Energia Hidro Termoelétrica BA

Hugo Perez - Diretor - STI Energia Elétrica de São Paulo

Ivo Wanderley Matta - Diretor - Sindbast - SE Centrais de

Abastecimento de Alimentos de São Paulo

Mara Luzia Feltes - Diretora - SEE Assessoramento Perícias de Porto Alegre

Célio Ferreira Malta - Diretor - STI Metalúrgicas de Guarulhos

Eduardo Alves Pacheco - Diretor - CNT em Transportes/CUT

#### **Direção Técnica**

Clemente Ganz Lúcio – Diretor Técnico

Ademir Figueiredo – Coordenador de Desenvolvimento e Estudos

Nelson de Chueri Karam – Coordenador de Relações Sindicais

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

Rua Ministro Godói, 310 – Parque da Água Branca – São Paulo – SP – CEP 05001-900

Fone: (11) 3874 5366 – Fax: (11) 3874 5394

E-mail: [en@dieese.org.br](mailto:en@dieese.org.br)

<http://www.dieese.org.br>

# **FICHA TÉCNICA**

## **Coordenação**

Clemente Ganz Lúcio – Responsável Institucional pelo Projeto

Sirlei Márcia de Oliveira – Coordenadora Executiva

Mônica Aparecida da Silva – Supervisora Administrativa Financeira

Maria Valéria Monteiro Leite – Coordenadora Subprojeto I

Paulo Roberto Arantes do Valle – Coordenador Subprojeto II

Lavinia Maria de Moura Ferreira – Coordenadora Subprojeto III

Patrícia Lino Costa – Coordenadora Subprojeto IV

José Silvestre Oliveira do Prado – Coordenador Subprojeto V

## **Apoio Administrativo**

Gilza Gabriela de Oliveira

## **Entidade Executora**

DIEESE

## **Consultores**

MSG Consultores Associados Ltda. – Consultoria Pedagógica

## **Financiamento**

Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE

## SUMÁRIO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>O DIEESE</b> 7</li> </ul>
<b>Apresentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Capacitação em negociação coletiva</b> 7</li> <li>▪ <b>Características do Programa de Capacitação em Negociação – PCN</b> 8</li> <li>▪ <b>Como uma entidade sindical pode ter um PCN</b> 8</li> <li>▪ <b>Negociação coletiva da qualificação profissional: o tema no DIEESE</b> 9</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Características do seminário</b> 13</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Percurso da atividade</b> 14</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Anexo 1 – Questões para trabalho em grupo sobre a base sindical</i></li> <li>▪ <i>Anexo 2 – Exemplos de classificados de emprego.</i></li> <li>▪ <i>Anexo 3 – Roteiro para trabalho em grupo: Qualificação profissional e negociação coletiva: a experiência dos participantes.</i></li> <li>▪ <i>Anexo 4 – Roteiro para trabalho em grupo: Estratégias para a negociação coletiva da qualificação profissional.</i></li> </ul>
<b>Anexos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Anexo 5 – Os atores da negociação coletiva da qualificação profissional e seus interesses. Texto: O conceito de negociação coletiva.</i></li> <li>▪ <i>Anexo 6 – Máscara de cartazes para o trabalho em grupo: Os atores da negociação coletiva da qualificação profissional e seus interesses.</i></li> <li>▪ <i>Anexo 7 – Quadro: Elementos para a negociação coletiva da qualificação profissional</i></li> <li>▪ <i>Ficha individual de avaliação</i></li> </ul>

## APRESENTAÇÃO

### O DIEESE

O DIEESE<sup>1</sup> é uma entidade técnica do movimento sindical brasileiro que atua nas áreas de pesquisa, assessoria e educação em temas relacionados ao trabalho. Criado em 1955, não tem correspondência em outra parte do mundo.

A instituição é mantida por entidades sindicais sócias, como órgão intersindical, em 15 estados e no Distrito Federal. Sua direção sindical é composta por diferentes correntes do sindicalismo brasileiro.

Os temas estratégicos de atuação do DIEESE são a negociação coletiva, o emprego e a renda, trabalhados por uma equipe técnica multidisciplinar.

### Capacitação em negociação coletiva

A luta sindical abrange diferentes ações como mobilização, greve, articulação, organização, entre outras, e leva, quase sempre, a momentos ou a processos de negociação em que há disputa de interesses. Preparar-se para desenvolver essas ações é um dos desafios de todo dirigente sindical.

Para responder a essa necessidade, o DIEESE criou o *Programa de Capacitação em Negociação – PCN* –, que procura contribuir para o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das habilidades de negociação do dirigente sindical e para fortalecer sua capacidade de ação e de organização coletiva, permitindo que ele conheça e compreenda o objeto das negociações e o ambiente em que elas ocorrem.

O seminário *Negociação coletiva da qualificação profissional*, como parte do PCN, pretende colocar à disposição do movimento sindical o trabalho de pesquisa, assessoria, educação e a experiência do DIEESE na área de negociação coletiva e de planejamento da ação sindical.

---

<sup>1</sup> Saiba mais sobre o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos - DIEESE e sua produção técnica visitando o sítio na Internet: <http://www.dieese.org.br>

## **Características do Programa de Capacitação em Negociação – PCN**

Com o PCN, o DIEESE oferece oportunidades intencionais e continuadas de capacitação a dirigentes e assessores sindicais. O objetivo é possibilitar a construção de conhecimento sobre questões da negociação coletiva.

O PCN trabalha quatro dimensões relacionadas à negociação:

- O ambiente da negociação: o contexto socioeconômico em que a negociação se dá historicamente e o marco institucional definido pelo sistema de relações de trabalho;
- O tipo de negociação: por empresa, categoria ou setor; bi, tri ou pluripartite; as etapas e o processo de negociação;
- O objeto da negociação: a pauta da negociação, ou seja, salário, produtividade, jornada, participação nos lucros e resultados, condições de trabalho, entre vários outros itens.
- As habilidades do negociador: a capacidade de pessoas e grupos para a negociação.

## **Como uma entidade sindical pode ter um PCN**

O PCN está concebido para ser desenvolvido a partir de demandas sindicais. Assim, para cada caso, será proposto um processo diferente, por intermédio de um programa de formação.

Esse trabalho poderá ser realizado diretamente pela equipe do DIEESE ou em cooperação com os formadores da entidade demandante. Os participantes receberão certificados.

Para conversar sobre um PCN, entre em contato com os Escritórios Regionais ou com o Escritório Nacional do DIEESE.

## **Negociação coletiva da qualificação profissional - o tema no DIEESE**

A qualificação profissional sempre esteve foi uma pauta importante nos sindicatos. Prova disso é que as entidades tiveram suas origens marcadas por reivindicações de um tipo de educação – a educação profissional – indispensável ao trabalhador industrial. Ele necessitava de qualificação em uma determinada profissão que substituísse as artes e ofícios dos antigos artesãos. Desde então, a preparação para o trabalho tem sido um dos focos da ação sindical em diferentes países, operando com variados tipos e níveis de intervenção na formação do trabalhador.

No caso brasileiro, uma das primeiras proposições nesse sentido foi a criação de uma universidade operária, aprovada no II Congresso Operário do Estado de São Paulo, em 1908. Os sindicatos deveriam apoiar o “desenvolvimento intelectual do operariado” seguindo as tradições do sindicalismo britânico e alemão, entre outros exemplos.

Posteriormente a União Gráfica de São Paulo, fundada em 1912, previa em seus estatutos a criação de um “Centro Técnico e Instrutivo das Artes Gráficas”, visando à qualificação dos profissionais daquele setor industrial.

Os anos 40 registram um novo exemplo desse interesse sindical: os metalúrgicos de São Paulo desencadearam uma campanha pelo reconhecimento de técnicos metalúrgicos brasileiros nas empresas e demandaram maiores investimentos em formação profissional.

Apesar desses e de tantos outros exemplos, a formação profissional não ocupou sempre o centro da ação sindical no país. É significativo, porém, o número de escolas sindicais com cursos de alfabetização e de 1º grau além das experiências de escolas profissionalizantes, muitas ainda hoje em pleno funcionamento.

A qualificação profissional perpassa os três eixos temáticos do DIEESE, *negociação coletiva, emprego e renda*. Em seu trabalho junto ao movimento sindical, o DIEESE vem lidando com o tema desde o final da década de 80 por meio das atividades de *educação, pesquisa e assessoria*.

Por exemplo, ao desenvolver o PCDA<sup>2</sup>, Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais, voltado para as questões da reestruturação produtiva, da qualidade e da produtividade, a qualificação profissional, além de integrar o curso de longa duração, foi tema de curso específico. Vários intercâmbios foram realizados nacional e internacionalmente.

Em meados dos anos 90 com a política adotada pelo Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador – CODEFAT – para a requalificação dos trabalhadores desempregados, o movimento sindical passa a ter um novo tipo de intervenção na questão da qualificação profissional. Realiza programas de qualificação de trabalhadores e participa dos fóruns de gestão desses recursos, desde o próprio CODEFAT até as Comissões Estaduais e Municipais de Emprego, quase sempre assessorado pelo DIEESE.

O DIEESE participou de vários projetos desenvolvidos pelas centrais sindicais no tema da qualificação profissional (inclusive por intermédio de seus Escritórios Regionais), particularmente nos que se destinavam à formação de dirigentes sindicais. No período também foram organizados vários seminários de qualificação profissional por solicitação da CONTAG – Confederação Geral dos Trabalhadores na Agricultura.

No que se refere às atividades de pesquisa foram realizados diversos estudos e publicações. Destaca-se a *Pesquisa DIEESE nº 14<sup>3</sup> Formação profissional: Um novo espaço de negociação*, publicado em maio de 1998. Em 2000 o DIEESE publicou o estudo *Diálogo social, negociação coletiva e formação profissional no Brasil*, editado pela Cinterfor como parte da coleção *Aportes para el Diálogo Social y la Formación*, que trata do tema em vários países da América Latina<sup>4</sup>.

Também sob a coordenação do DIEESE foram realizados na década de 90 dois intercâmbios internacionais, aos Estados Unidos, Japão e países da

---

<sup>2</sup> O Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais qualificou muitos dirigentes e assessores no período 1994/2002. Executado pelo DIEESE, foi coordenado em conjunto com as centrais sindicais.

<sup>3</sup> Esta publicação faz parte do subprojeto que a instituição coordenou – “Programa de Capacitação Sindical em Formação Profissional” como parte do projeto: Reestruturação Produtiva e Qualificação do Programa de Pesquisa em Ciência, Tecnologia, Qualificação e Produção, coordenado pelo Cedes/Faculdade de Educação da Unicamp, financiado pela Finep e pelo CNPq. Parte desse trabalho foi produzida por solicitação da Secretaria de Emprego e Relações de Trabalho do Estado de São Paulo, que autorizou sua publicação.

Europa com a participação de técnicos do DIEESE e de dirigentes sindicais. O primeiro, ocorrido em 1995 que objetivava conhecer as experiências de reestruturação produtiva, resultou na elaboração de um relatório específico sobre a formação profissional nesses países. O outro, realizado em 1998, teve a qualificação profissional como objeto principal do intercâmbio que também mapeou a temática na Itália e Espanha.

Como parte de suas atividades de assessoria ao movimento sindical, em 1993 o DIEESE integra com as centrais um grupo de trabalho que discute e formula as propostas dos trabalhadores nessa área, que passam a ser motivo de eventos institucionais, de diversos fóruns e discussões nas instâncias de governo estadual e municipal. A assessoria às negociações sindicais nos fóruns tripartites, em que a qualificação profissional é objeto de negociação, constitui-se numa importante inserção do DIEESE, que participa em negociações no nível da empresa, em alguns estados assessorando a representação dos trabalhadores nas Comissões Estaduais e Municipais de Emprego e Renda, até naquelas nacionais e no âmbito do Mercosul.

Nesse fórum o DIEESE integrou com a Central Única dos Trabalhadores (CUT), a Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT) e a Força Sindical (FS) a Comissão 4 do Subgrupo de Trabalho nº 11 (SGT-11), denominado “Assuntos Trabalhistas”. A formação profissional foi tema específico. Atualmente esse grupo denomina-se SGT-10 “Relações Trabalhistas, Emprego e Seguridade Social”.

Em 1996 e nos anos seguintes, o DIEESE participou do Observatório – Centro Público de Formação Profissional, programa da Secretaria de Emprego e Relações de Trabalho do Estado de São Paulo - SERT/SP, com várias atividades, que envolveram pesquisa, formulação e elaboração de metodologia.

Apesar do avanço conquistado pelo movimento sindical no campo da negociação institucional, a mesma situação não ocorre na negociação direta entre capital e trabalho. Isso também vai de encontro à experiência internacional, em que a qualificação profissional foi e continua sendo objeto estratégico de negociação.

Cabe ressaltar a análise dos acordos e convenções coletivas que revela cláusulas de qualificação profissional presentes em um número razoável desses instrumentos de contratação. Entretanto, no que diz respeito aos seus conteúdos, verifica-se a necessidade de ampliar o debate sobre o tema, no intuito de possibilitar avanços significativos no processo de negociação coletiva.

A transição entre a negociação de cláusulas isoladas – que visam apenas ao direito à qualificação e questões correlatas – para uma negociação que contemple a participação sindical na concepção e acompanhamento dos programas formativos das empresas surge como um desafio a ser enfrentado pelos sindicatos e pelo conjunto dos trabalhadores. O empresariado brasileiro sempre considerou a preparação para o trabalho um assunto de domínio privado.

Foram tais circunstâncias que mobilizaram o DIEESE a desenvolver o kit *Negociação coletiva da qualificação profissional*, por serem as atividades formativas um espaço privilegiado para a preparação de negociadores sindicais nesse tema e para a difusão de experiências concretas cujos ensinamentos possam pautar processos específicos de negociação.

## **ASPECTOS GERAIS**

### **Características do seminário**

#### **Objetivos**

O seminário *Negociação coletiva da qualificação profissional* visa oferecer aos participantes a oportunidade de refletir sobre o tema da qualificação profissional como objeto de negociação coletiva na relação capital-trabalho para ampliar o espaço de intervenção dos trabalhadores no tema da qualificação profissional na negociação coletiva. Procura estabelecer um espaço de produção de conhecimento, a partir dos elementos trazidos pelos dirigentes sindicais, representantes de uma ou de diversas categorias, e de difusão do conhecimento socialmente produzido sobre o tema, por meio de reflexões possibilitadas por exercícios em grupos e de leitura de textos especialmente selecionados para a atividade.

A seguir são apresentados os três momentos e seus objetivos que estruturam o seminário. Como se trata de um processo, os momentos não são estanques. Eles vão e voltam, se inter-relacionam, dependendo de como os sujeitos movem o processo e dos eventos que nele intervêm.

O primeiro momento parte das experiências individuais para levantar as reflexões iniciais sobre o significado da qualificação profissional na vida das pessoas. Em seguida, essa reflexão é aprofundada, dentro de um contexto mais amplo de relação entre qualificação profissional, de um lado, e trabalho e emprego de outro, no atual contexto do mercado de trabalho e das mudanças tecnológicas.

O conhecimento construído pelos participantes fornece os elementos necessários para que transitem entre uma percepção sobre a qualificação profissional requerida a partir das novas formas de trabalho, identificando pressupostos e implicações, para a necessidade de construção de um modelo de qualificação profissional que atenda aos interesses dos trabalhadores. Esse é o segundo momento.

No terceiro momento os participantes refletem sobre a qualificação profissional como objeto de negociação coletiva na relação capital-trabalho, resgatam suas experiências, traçam objetivos, diretrizes e fazem considerações sobre as oportunidades que o tema acarreta para a ação sindical.

Nesse instante se privilegia o aparecimento de todos os demais elementos que possibilitam a reconstrução do conceito da negociação da qualificação profissional, sua contextualização, os interesses envolvidos dos atores presentes e o reconhecimento das peculiaridades desse tipo de negociação.

### **Atualização e reprodução do material**

Entre os materiais do kit pode haver alguns que precisem de atualização regular. Em caso de dúvida sobre a atualização, ou para atualizá-los, envie e-mail para [gt\\_imprensa@dieese.org.br](mailto:gt_imprensa@dieese.org.br)

Está autorizada a reprodução total ou parcial do material do seminário desde que citada a fonte.

## **PROGRAMA**

### **Percurso da atividade**

#### **1º DIA**

Apresentação dos participantes

Expectativas, programa e funcionamento do grupo

O debate sobre a qualificação profissional

Qualificação profissional, trabalho e emprego

#### **2º DIA**

Os desafios da qualificação profissional

Qualificação profissional e negociação coletiva: a experiência dos participantes

Estratégias para a negociação coletiva da qualificação profissional

#### **3º DIA**

Estratégias para a negociação coletiva da qualificação profissional  
(continuação)

A qualificação profissional na agenda sindical

Os atores da negociação coletiva da qualificação profissional e seus interesses

Elementos para a negociação coletiva da qualificação profissional

Avaliação

Encerramento

## ANEXO 1

### Questões para trabalho em grupo sobre a base sindical

Atividade: Qualificação profissional, trabalho e emprego

#### O que aconteceu com a sua base nos anos 90 até os dias atuais?

- 1. Aumentou, diminuiu ou se manteve o número de trabalhadores?**
- 2. Em relação aos demitidos:**
  - a) Qual é o perfil dos trabalhadores (tempo de casa, escolaridade, remuneração, tipo de contrato, sexo, idade)?
  - b) Para onde foram (outros setores, desempregados, fazendo bico, aposentados)?
- 3. Em relação aos admitidos:**
  - a) Qual é o perfil dos novos trabalhadores (escolaridade, remuneração, tipo de contrato, sexo, idade)?
  - b) O que os diferencia os trabalhadores demitidos dos que permaneceram?
  - c) De onde vieram os novos trabalhadores (quais setores)?
  - d) Quais foram os requisitos para a seleção (escolaridade, qualificação profissional)?
- 4. Quais as ocupações desapareceram?**
- 5. Surgiram novas ocupações? Quais?**
- 6. Que mudanças foram introduzidas no setor:**
  - a) Tecnológicas (informatização, novas máquinas e novos materiais)?
  - b) Organizacionais (na organização do trabalho e na gestão da empresa)?
  - c) Houve terceirização? Quais setores?

## ANEXO 2

### Exemplos de Classificados de Emprego Atividade: Os desafios da qualificação profissional

#### Grupo 1

Auxiliar de serviços gerais - 1 vaga. Profissional com segundo grau completo e experiência mínima de dois anos na função. Pessoa disposta e dinâmica. Faixa Salarial: a combinar.

Barwoman - 1 vaga. Buscamos profissional com experiência comprovada na função. Preferência residir na região ou imediações. Faixa Salarial: a combinar.

Torneiro mecânico - 1 vaga. Profissional com primeiro grau completo, experiência de dois anos. Conhecimentos em desenho técnico e usinagem de peças. Salário R\$ 1.100,00 + VT.

Web Designer - 2 vagas. Candidato com formação superior completa. Conhecimentos em HTML, CSS, Dot Net e ASP Net.

Preparador e ajustador de torno automático - 1 vaga. Profissional com três anos de experiência como preparador e ajustador de torno automático. Com conhecimentos em todas as rotinas da função. Faixa salarial: a combinar.

Torneiro mecânico - 1 vaga. Segundo grau completo, experiência de três anos na função em autopeças. Vivência em toda rotina de tornearia. Salário em torno R\$ 1.100,00 + todos os benefícios.

Divulgador externo, temporário - 1 vaga. Para a distribuição de panfletos, externamente. Não é necessária experiência anterior. Observações: vaga para moradores do Jardim Brasil, zona norte. Trabalho por 90 dias aproximadamente. Faixa Salarial: a combinar.

Estoquista - 1 vaga. Controle de entradas e saídas de mercadoria. Conhecimento de faturamento e controle de estoque. Esta vaga precisa de candidatos com urgência! Faixa Salarial: até R\$ 500,00. Idiomas: Inglês (Básico)

**Exemplos de Classificados**  
Atividade: Os desafios da qualificação profissional

**Grupo 2**

Soldador Tig - 1 vaga. Primeiro grau completo, experiência de dois anos como soldador Tig e curso de solda. Faixa salarial: a combinar.

Frentista - 2 vagas. Profissional para atuar como frentista de posto de gasolina. Não é necessária experiência. Imprescindível que saiba andar de patins. Faixa salarial: a combinar.

Bartender - 1 vaga. Com experiência na área e na função. Irá atuar como bartender em restaurante.

Soldador - 1 vaga. Segundo grau completo técnico na área. Experiência mínima de três anos na função. Ter conhecimentos em solda Mig, Mag e Tig. Faixa salarial: a combinar.

Telefonista - 1 vaga. O profissional deve ter segundo grau completo (desejável ensino superior), com experiência de dois anos em atendimento ao público interno e externo em geral, boa comunicação verbal e dicção. Faixa salarial: a combinar. Idiomas: inglês (básico)

Atendente de posto de gasolina - 1 vaga. Profissional com segundo grau completo e experiência na área. Para trabalhar em um posto de gasolina. Faixa salarial: a combinar

Frentista - 1 vaga. Profissional qualificado para exercer a função de frentista com ampla experiência em troca de óleo, operar máquinas de cartões crédito e débito, cupom fiscal, abastecimento e que tenha experiência.

Faixa salarial: a combinar. Idiomas: português (fluyente)

Recepcionista – telefonista - 1 vaga. Experiência mínima anterior de cinco anos em empresas de médio ou grande porte. Com 2º grau completo e ótima fluência verbal. Observações: residir nas imediações. Irá trabalhar meio período. Faixa salarial: De R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00.

**Exemplos de Classificados**  
**Atividade: Os desafios da qualificação profissional**

**Grupo 3**

Meio oficial caldeireiro - 1 vaga. Com experiência em soldas e conhecimentos em procedimentos da ISO 9000. Salário R\$ 1.200,00 + VT + VR + assistência médica.

Chapeiro/Lancheiro 2 vagas Experiência mínima de seis meses na função. Ter ótima comunicação. Grau de escolaridade: mínimo 2º grau. Faixa Salarial: De R\$ 501,00 a R\$ 1.000,00.

Auxiliar de limpeza - 1 vaga. Terá que cozinhar e limpar. É necessária experiência anterior na função. Residir na Zona Leste. Faixa salarial: a combinar.

Operador de caldeira - 1 vaga. Com 2º grau completo, curso de caldeira (necessário o certificado). Experiência de um ano na área de caldeira. Disponibilidade total de horário. Faixa salarial: a combinar.

Serrador/acabador de pedras - 1 vaga. Segundo grau completo, experiência em corte manual e com máquina. Acabamento de bordas, polimento e lustro. Irá trabalhar na Zona Norte. Faixa salarial: a combinar.

Operador de caldeiras - 1 vaga. Profissional com ensino fundamental completo. Com experiência anterior como operador de caldeiras. Empresa negocia tempo de experiência. Para ter acesso às vagas, cadastre-se em nosso site. Faixa salarial: a combinar.

Shushiman – 1 vaga. Com segundo grau completo e curso técnico na área. Experiência mínima de três anos em restaurantes, preparação de shushis e pratos da culinária japonesa. Desejável informática básica e inglês intermediário. Regime de contratação: CLT. Desejável que o candidato utilize somente uma condução. Faixa salarial: a combinar.

Médico esteticista - 1 vaga. Experiência em procedimentos estéticos como hidrolipo, intradermoterapia, carboxiterapia, peelings faciais, aplicação de toxina botulínica e preenchimento facial. Desejável experiência na área de estética. Esta vaga precisa de candidatos com urgência! Faixa salarial: a combinar.

**Exemplos de Classificados**  
Atividade: Os desafios da qualificação profissional

**Grupo 4**

Afiador de ferramentas - 1 vaga. Profissional com segundo grau completo e experiência de dois anos no ramo metalúrgico. Faixa salarial: a combinar

Monitor recreacionista - 10 vagas. Profissional com o segundo grau completo. Experiência como monitor recreacionista. Com conhecimentos (preferencialmente) na área de educação física. Irá atuar com crianças e idosos em um sítio, trabalhando com recreação e atividades físicas. Salário e benefícios: a combinar. Para atuar como free-lancer.

Panfleteiro - 6 vagas. Primeiro grau completo. Com ou sem experiência. Irá atuar com distribuição de panfletos. Salário a combinar + benefícios.

Modelo de prova - Ensino médio completo. Não é necessário ter experiência. Irá auxiliar também na produção. Imprescindível ter as seguintes medidas: 84cm de busto, 64cm de cintura, 94cm de quadril. Salário: R\$ 550,00. Benefícios: VT + cartão alimentação de R\$ 35,00. Horário de trabalho: 8h às 18h de segunda a quinta-feira e 8h às 17h de sexta-feira.

Divulgadora - 3 vagas. Com segundo grau completo e experiência mínima de seis meses. Irá atuar em divulgação de lentes para óculos. Faixa salarial: a combinar.

Técnico em edificações - 1 vaga. Ter nível técnico completo em edificações. Ter experiência mínima de cinco anos em construções de residências verticais. Dinamismo, facilidade de comunicação, capacidade de trabalhar em grupo, criatividade e negociação. Preferência residir nas imediações ou adjacências. Faixa salarial: a combinar.

Vendedor - 4 vagas. Profissional com experiência mínima de um ano em vendas externas. Com segundo grau completo ou nível superior. Contratação CLT. Depois de efetivado a empresa oferece carro, diária, combustível mais 2% comissão, salário base na carteira de R\$ 375,00.

Estágio em Recursos - 1 vaga  
Procuramos pessoas de 2º ou 3º ano de cursos correlacionados. Experiência anterior bem-vinda. Vontade de aprender e desenvolver um projeto inovador na área. Envolvimento com ações promocionais e muita versatilidade. Trabalho em equipe, desenvoltura, simpatia. Bolsa-auxílio, vale-transporte, seguro e auxílio alimentação. Contratação em regime de estágio. Horário das 9 às 18h.

**Exemplos de Classificados**  
Atividade: Os desafios da qualificação profissional

**Grupo 5**

Operador de telemarketing ativo e receptivo - 1 vaga. Ter superior completo. Deverá ter excelente comunicação, vendas, experiência mínima de um ano e conhecimentos de informática Excel, Word e Internet. O serviço é temporário. Salário de R\$ 500,00.

Ajudante geral - 10 vagas. Ter experiência de um ano em serviços gerais, com boa comunicação verbal, ter bons relacionamentos com o público. Faixa salarial: a combinar.

Atendente de call center - 20 vagas. Irá atuar com atendimento telefônico receptivo. Faixa salarial: Até R\$ 500,00. Português (Fluente).

Motoboy - 1 vaga. O profissional deverá ter segundo grau completo, ser responsável e possuir moto própria e telefone celular. Deverá ter experiência mínima de um ano na função e conhecer toda a região. Ter disponibilidade para início imediato. Horário de trabalho e remuneração a combinar. Daremos preferência para candidatos que residam na região.

Agente promotor de empréstimos bancários - 12 vagas. Atuar como agente bancário para empréstimos a aposentados e pensionistas do INSS. Com curso superior. Ótimo comissionamento. Profissão do momento. Possibilidade de atuar com outras modalidades de empréstimos. Faixa salarial: a combinar.

Ascensorista - 5 vagas. Um ano de experiência, 2º grau, conhecimentos em informática. Faixa salarial: Até R\$ 500,00.

Médico (a) plantonista - 4 vagas. Profissional com formação superior completa em Medicina em clínica médica ou ter concluído o período da residência médica. Com facilidade no relacionamento interpessoal e para trabalhar em equipe. Para atuar no pronto-socorro em regime de plantão. A empresa oferece faixa salarial de R\$ 1.500,00 para uma carga horária de 24 horas semanais.

Técnico elétrico ou eletrônico com experiência em ambiente industrial, conhecimento e interpretação de projetos, desenhos elétricos e redes elétricas. Necessário bom conhecimento em informática, desejável idioma inglês. Pessoa dinâmica e com capacidade para administrar e coordenar trabalhos e projetos para atuar no processo produtivo, qualidade de produto e em contato com clientes. Salário inicial de R\$ 800,00. Vale transporte e alimentação na empresa.

### **ANEXO 3**

#### **Roteiro para trabalho em grupo**

Atividade: Qualificação profissional e negociação coletiva: a experiência dos participantes

**Quais as experiências existentes em sua base ou de seu conhecimento sobre negociação coletiva da qualificação profissional?**

- 1. O que estava sendo reivindicado? (Descrever a pauta ou conteúdo.)**
- 2. Quais os atores envolvidos?**
- 3. Quais eram os resultados esperados?**
- 4. Quais foram os resultados obtidos?**
- 5. Quais foram as principais ações que viabilizaram os resultados obtidos?**
- 6. Quais foram os principais entraves e dificuldades enfrentadas?**
- 7. Quais as lições aprendidas?**

**ANEXO 4**

**Roteiro para trabalho em grupo**

Atividade: Estratégias para a negociação coletiva da qualificação profissional

**Estratégias para a negociação coletiva da qualificação profissional**

- 1. O que negociar (conteúdo-pauta)?**
- 2. Com quem negociar?**
- 3. Com que objetivos (desafios)?**
- 4. Como negociar (diretrizes)?**

**ANEXO 5**

Atividade: Os atores da negociação coletiva  
da qualificação profissional e seus interesses

**O conceito de negociação coletiva<sup>5</sup>****O conceito de negociação**

A maioria das situações que vivemos no dia-a-dia envolve alguma forma de negociação. Filhos que desejam chegar mais tarde em casa, ir ao cinema ou ficar batendo papo com amigos num boteco geralmente comunicam aos pais ou negociam, por exemplo, horários de chegada e adiantamento de mesada. A distribuição das tarefas domésticas entre membros da família passa, usualmente, por algum tipo de discussão e de acordo. As pessoas envolvidas apresentam seus motivos, argumentam, contra-argumentam, fazem concessões, exigem algum tipo de reciprocidade.

O resultado desses processos nem sempre coincide com a expectativa inicial das pessoas neles envolvidas. O desfecho de cada situação depende de vários fatores, entre os quais se destacam: os argumentos utilizados, a disposição das partes de ceder ou não transigir e as experiências anteriores envolvendo esses ou outros personagens. O importante a destacar, nesses casos, é que os indivíduos tiveram que explicitar seus interesses ou pontos de vista em relação a determinados assuntos e, de alguma forma, negociá-los com as pessoas diretamente envolvidas ou das quais dependem indiretamente.

**A negociação, nos exemplos mencionados, foi o recurso utilizado pelos indivíduos para atingir determinados objetivos.**

A negociação se estabelece sempre a partir de uma situação de conflito, latente ou explícito. O que caracteriza a negociação é a busca de entendimento entre as partes a respeito de determinada questão. Se o resultado for um acordo, supomos ter havido explicitação de pontos de vista ou de interesses, ter sido feita alguma concessão ou exigido algum tipo de contrapartida. Por exemplo, parte da mesada pode ter sido adiantada com a condição dos filhos voltarem para casa um pouco mais cedo do que inicialmente pretendiam.

Nem sempre, porém, se negocia. Uma pessoa pode ser obrigada a entregar um objeto, como um relógio, ao assaltante que a ameaça com uma arma. O litígio em torno de terras de fronteira pode ser resolvido pela ocupação militar da região. Uma jóia desejada pela filha pode vir a ser um presente dos pais. Nesses exemplos, estamos diante de situações extremas em que prevaleceram ou a coerção, o uso da força, ou a doação, como meios de se obterem objetos específicos.

Os elementos que caracterizam a negociação estão ausentes nos processos em que o objeto pretendido foi obtido pelo uso da força, contra a vontade de uma das partes, que foi subjugada e obrigada a ceder. Por outro lado, a doação representa, em geral, um gesto de generosidade.

### **Análise de três situações**

Vimos, até o momento, elementos importantes da negociação. Os dados apresentados, no entanto, são ainda insuficientes para a devida compreensão do tema. Imaginemos novas situações para destacar outros elementos que nos ajudem a compreender o conceito de negociação.

**SITUAÇÃO 1:** Antônio produziu uma quantidade de arroz superior à necessidade de consumo de sua família e pretende vender o excedente. No sítio de seu vizinho Pedro falta arroz e sobra feijão, produto que tem melhor preço de venda. Os dois se encontram na feira. O que pode acontecer nessa situação?

**SITUAÇÃO 2:** Maria e Catarina cobiçam o anel de brilhantes que a mãe delas deixou de herança. Os dois brincos, que fazem parte do conjunto, valem menos que o anel. Como elas podem resolver a questão?

**SITUAÇÃO 3:** Bill é prisioneiro de guerra do Capitão Mustafá. Os dois se encontram no deserto, a 20 dias de viagem do oásis mais próximo. A água de que dispõem só dá para os dois sobreviverem, precariamente, durante 10 dias de viagem. O que pode ocorrer nessa situação?

---

<sup>5</sup> Texto produzido no âmbito do convênio entre o DIEESE e a Escola Sindical 7 de Outubro. 1ª versão em 1989. Última versão em dezembro de 2003. Baseado em ZAJDSZNAJDER, Luciano. Teoria e Prática da Negociação. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.

Na primeira situação, estamos diante de dois pequenos produtores, que podem chegar a um acordo: a troca de feijão por arroz. Vários elementos podem ser introduzidos no processo por cada um dos personagens, que facilitam ou dificultam a transação. Antônio dispõe de um excedente de arroz, que é necessário a Pedro e, caso tenha produzido feijão em quantidade suficiente para o consumo de sua família, pode estabelecer algumas condições para efetuar a troca. Pode, por exemplo, exigir, para cada saco de arroz, um saco de feijão. Pedro pode alegar que o preço do arroz no mercado é inferior ao do feijão e fazer uma contraproposta: 20 kg de feijão por 30 kg de arroz. Argumentos podem ser levantados para justificar uma ou outra proposta. O resultado desse processo pode ser um acordo, em que se troca uma quantidade de arroz por outra de feijão. Os dois produtores podem também não chegar ao acordo, resolvendo cada um vender o seu produto diretamente na feira.

A situação seguinte caracteriza-se por uma disputa entre duas irmãs pelo mesmo objeto: a partilha de jóias deixadas como herança. As duas querem ficar com o anel, que vale mais que os brincos. Num primeiro momento, a disputa pode se concentrar em torno do anel, objeto do qual nenhuma das duas abre mão. Uma delas pode levantar argumentos meramente econômicos (o anel vale mais que os brincos), a outra pode alegar motivos sentimentais (jóia da família, direito de ficar com o anel por ser a caçula, entre outros). A questão pode ser resolvida através da partilha: o anel para uma, os brincos para outra. Nesse caso, pode ter havido uma concessão de quem ficou com os brincos, por ter considerado justos os argumentos da outra parte. Outra hipótese é de que aquela que ficou com o anel tenha compensado a outra com uma quantia em dinheiro, equivalente à diferença dos preços das jóias. É possível, ainda, imaginarmos um desfecho sem acordo, em que nem mesmo a venda das jóias e a divisão do dinheiro se coloquem como possível.

A terceira situação distingue-se das duas primeiras, porque nela a negociação é impossível. A água disponível só dá para um dos personagens sobreviver, precariamente, até chegar à próxima fonte. A água torna-se indispensável para ambos. Abrir mão de uma parte da água significa arriscar a não chegar vivo ao oásis mais próximo. Nesse caso, repartir a água pode ser interpretado como

um gesto romântico, pouco racional. O capitão Mustafá pode adiar a decisão, motivado pelo desejo de preservar o código de honra, que julga ser a tradição da sua corporação. O sentimento humanista do oficial e o conflito interno, diante da necessidade de matar para sobreviver, podem levá-lo a não querer sacrificar o prisioneiro. O sentimento de dever, entretanto, pode apressar sua decisão, caso seja portador de informações consideradas estratégicas para o exército de seu país.

Sistematizando as informações, temos o Quadro 1:

<b>QUADRO 1 - SISTEMATIZAÇÃO DAS TRÊS SITUAÇÕES</b>					
<b>SITUAÇÃO</b>	<b>PERSONAGENS</b>	<b>OBJETO DE INTERESSE</b>	<b>SIGNIFICADO DO OBJETO PARA AS PARTES</b>	<b>PROCESSO</b>	
				Avaliação inicial	Possibilidades de desfecho
<b>1</b>	Dois pequenos produtores	arroz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sobra para Antônio</li> <li>▪ Falta para Pedro</li> </ul>	Possibilidade de troca de arroz por feijão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Troca de produtos</li> <li>▪ Venda dos produtos para terceiros</li> <li>▪ Outras possibilidades</li> </ul>
<b>2</b>	Duas irmãs	Um anel e um par de brincos	O anel é considerado, pelas duas, mais importante que os brincos	Acordo difícil, mas não impossível	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partilha, com concessão de uma das partes ou com compensação</li> <li>▪ Outras possibilidades</li> </ul>
<b>3</b>	Capitão e prisioneiro	água	A água é indispensável para ambos	Impasse: a sobrevivência de um significa a morte do outro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adiamento da decisão</li> <li>▪ Sacrifício do prisioneiro</li> <li>▪ Outras possibilidades</li> </ul>

### **Discutindo o conceito de negociação**

Resgatando os elementos presentes nas três situações, essenciais à compreensão do conceito de negociação, destacamos:

- Os *personagens envolvidos* em cada situação entram em relação um com o outro a partir do interesse por determinado objeto;

- O *significado que o objeto tem para cada uma das partes* influencia a dinâmica das relações que se estabelecem entre elas;
- O processo que se desenvolve a partir da situação inicial é mediado por uma *série de fatores*, cuja composição pode levar a resultados diferentes;
- Quando o objeto de interesse é considerado essencial pelas partes, a ponto de não poderem fazer qualquer tipo de concessão, a negociação é impossível;
- *A negociação torna-se possível* quando as partes se dispõem a considerar as vantagens e desvantagens de eventuais concessões em relação ao objeto de interesse;
- A negociação se desenvolve como um processo em que as partes fazem propostas e apresentam contrapropostas, argumentam e contra-argumentam, utilizam-se de habilidades para defenderem seus interesses;
- *O resultado depende* da maneira como os personagens conduzem o processo. A troca de um produto pelo outro, possível na situação 1, pode ser inviabilizada pela inflexibilidade de uma das partes ou pela tendência a explorar ao máximo a aparente desvantagem da outra. A partilha, no segundo exemplo, pode ser feita sem que a irmã que fica com os brincos exija qualquer tipo de compensação;
- A negociação é um processo no qual os personagens envolvidos operam com vários elementos na defesa de seus interesses. ***Ao desencadearem a negociação, devem considerar que estão se movimentando num campo de possibilidades.*** Atingir determinados objetivos, obter um resultado satisfatório ou abaixo das expectativas depende dos recursos utilizados pelas partes, de sua capacidade de explorar as possibilidades colocadas pelo quadro inicial da negociação e de criar, a partir delas, alternativas.

### **A negociação coletiva**

Quando os personagens envolvidos na negociação representam interesses de grupos sociais, o processo torna-se bem mais complexo, assumindo a forma de uma negociação coletiva. Nesse caso, podemos incluir várias situações:

- Um grupo de pequenos produtores de leite negocia os preços do produto com uma cooperativa ou com uma indústria de laticínios;
- Representantes dos moradores de um bairro reivindicam serviços básicos da Prefeitura;
- Trabalhadores da linha de montagem de uma fábrica reivindicam mudanças na jornada de trabalho;
- Dirigentes sindicais negociam com representantes de uma empresa adiantamentos salariais quinzenais;
- Um sindicato de trabalhadores negocia com empresas uma extensa pauta de reivindicações, tendo em vista a renovação do acordo coletivo de trabalho.

O conjunto de situações mencionadas apresenta características que são comuns a todas, independentemente da negociação se dar entre moradores de um bairro e a Prefeitura ou entre operários de uma fábrica e a direção da empresa. Do ponto de vista formal, o processo é muito semelhante. A direção da empresa e a diretoria do sindicato, ou o prefeito e os representantes dos moradores ouvem, argumentam, são submetidos a algum tipo de pressão e as partes chegam ou não a um acordo.

Numa das situações mencionadas, a Associação de Moradores, em busca de melhorias para o bairro e num esforço para retomar o processo de organização popular na região, identifica junto aos associados a carência de um posto de saúde e reivindica a obra da Prefeitura. A Prefeitura, disposta a consolidar sua influência política no bairro, sem, contudo, comprometer as prioridades de seu plano de governo, pode alegar falta de verbas, que o lema de sua administração é a educação e que já tem recursos destinados à construção de uma escola no local. Os moradores podem fazer pressão, com atos públicos, passeatas, ocupação da sede da Prefeitura. Partidos de oposição podem apoiar o movimento dos moradores. O prefeito pode atender ou não à reivindicação. Ao tomar a decisão, leva em conta uma série de fatores: os compromissos assumidos durante a campanha, os recursos disponíveis, as prioridades de governo, o desgaste pelo não atendimento da reivindicação, as possibilidades de crescimento dos partidos de oposição etc.

Em outra situação, numa fábrica que vem introduzindo importantes mudanças no padrão tecnológico de produção e nas formas de organização do trabalho, o sindicato dos trabalhadores, na tentativa de influenciar o processo de reestruturação produtiva da empresa, reivindica a extensão do acordo aos trabalhadores da manutenção e da linha de montagem, já adotada em outros setores, com a redução da jornada de trabalho para 40 horas semanais e a conseqüente contratação de novos trabalhadores. A empresa, que pretende terceirizar os serviços de manutenção para reduzir de custos, pode alegar que o acordo já está sendo cumprido, mas que só prevê para este ano a redução da jornada no setor administrativo e de controle de qualidade, não se referindo à manutenção e à linha de montagem. Os operários podem pressionar a empresa de diversas formas: realizando operações-tartaruga, que diminuem o ritmo da produção; atrasando o início dos trabalhos e esticando os horários do almoço e do lanche; realizando operações-padrão na manutenção, que prolongam as paradas técnicas; alterando a qualidade das peças produzidas; ou paralisando totalmente a produção.

O atendimento ou não da reivindicação dos operários pela empresa depende, por sua vez, de uma série de fatores: o grau de organização dos trabalhadores na fábrica, o poder de pressão do sindicato, os prejuízos causados pelos defeitos nas peças produzidas ou pelo tempo de paralisação da produção, a possibilidade do movimento criar as bases para a atuação de comissões de trabalhadores na fábrica etc. Vamos apresentar as informações sistematizadas no Quadro 2.

**QUADRO 2 - ELEMENTOS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

SITUAÇÃO	PERSONAGENS	OBJETO DE INTERESSE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	SIGNIFICADO DO OBJETO PARA AS PARTES	PROCESSO	
					Avaliação inicial	Possibilidades de desfecho
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Associação de Moradores</li> <li>▪ Prefeitura</li> </ul>	Construção de Posto de Saúde no bairro	<p><b><u>Da Associação de Moradores</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retomar o processo de organização popular na região</li> </ul> <p><b><u>Da Prefeitura</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consolidar sua influência política no bairro sem comprometer as prioridades de governo.</li> </ul>	<p><b><u>Para a Associação de Moradores</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilidade de acesso ao serviço médico</li> </ul> <p><b><u>Para a Prefeitura</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicação de recursos em obra não prioritária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder de pressão dos moradores</li> <li>▪ Repercussão do movimento</li> <li>▪ Possibilidade de crescimento de partidos de oposição</li> <li>▪ Recursos disponíveis</li> <li>▪ Outros fatores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atendimento da reivindicação</li> <li>▪ Não atendimento da reivindicação</li> <li>▪ Outras alternativas</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sindicato</li> <li>▪ Empresa</li> </ul>	Redução da jornada de trabalho de 44 para 40 horas semanais	<p><b><u>Do sindicato</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Influenciar a reestruturação produtiva da empresa</li> <li>▪ Fortalecer a organização dos trabalhadores na fábrica</li> </ul> <p><b><u>Da empresa</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terceirizar os serviços de manutenção, nos marcos da reestruturação produtiva pretendida</li> </ul>	<p><b><u>Para o sindicato</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoria das condições de trabalho e obtenção de mais empregos</li> <li>▪ Criação de embrião de organização por local de trabalho</li> </ul> <p><b><u>Para a empresa</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elevação dos custos de produção</li> <li>▪ Investimento num setor que se pretende desativar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Poder de pressão dos trabalhadores</li> <li>▪ Possibilidade de crescimento do movimento</li> <li>▪ Risco de prejuízos financeiros</li> <li>▪ Reflexos sobre o processo de reestruturação da empresa</li> <li>▪ Possibilidade de surgimento de comissão de fábrica</li> <li>▪ Outros fatores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atendimento da reivindicação</li> <li>▪ Não atendimento da reivindicação</li> <li>▪ Outras alternativas</li> </ul>

Do ponto de vista formal, os dois processos de negociação coletiva são muito semelhantes, como sugere o Quadro 2: personagens negociam, a partir de pontos de vista e objetivos diferentes, o encaminhamento de determinadas demandas. O desfecho do processo depende de um conjunto de fatores em que se destaca o poder de pressão de uma parte sobre a outra e os prejuízos ou benefícios prováveis para cada uma delas, caso a reivindicação inicial seja ou não atendida. Nos dois casos, têm peso fatores econômicos (recursos disponíveis, elevação dos custos) e políticos (desgaste do governo municipal, possibilidade de crescimento de partidos da oposição, possibilidade de fortalecimento do sindicato).

Considerando o conteúdo dos dois processos, percebemos diferenças substantivas. Os personagens da primeira situação são uma Associação de Moradores de bairro e a Prefeitura. O movimento que se desencadeia a partir das reivindicações dos moradores revela, no seu desdobramento, a identidade desses personagens: cidadãos que reivindicam do poder público determinado tipo de serviço. O encaminhamento do processo passa pela negociação entre as partes, que se utilizam de vários recursos para atingirem seus objetivos: argumentos bem fundamentados na mesa de negociação e outras formas de pressão do lado de fora desse cenário, como passeatas e atos públicos.

No outro exemplo, a reivindicação pela redução da jornada de trabalho desencadeia um movimento diferente do analisado anteriormente. Nesse caso, a negociação coletiva envolve trabalhadores e empresários, segmentos de classes sociais distintas que negociam, naquele momento, a alteração das condições de compra e de venda da força de trabalho, anteriormente vigentes. Nas formas de pressão utilizadas pelos trabalhadores, privilegiam-se mecanismos que afetam diretamente o processo de produção (descumprimento de horário, alteração da qualidade das peças, paralisação do trabalho). Os patrões podem revidar com advertências, suspensão no trabalho, ameaça de demissão ou por meio de outros mecanismos.

### **Elementos do processo de negociação coletiva**

Em ambos os casos, o significado do objeto para as partes dependerá dos objetivos estratégicos de cada uma, que podem ser simplificados como não revelados, que orientam a sua ação.

Observe que, também nos casos de negociações individuais, é possível a identificação de objetivos estratégicos subjacentes às tomadas de decisão das partes. A inclusão desse elemento apenas no Quadro 2 teve a intenção de destacar que, no caso de negociações coletivas, pode haver tensão entre os objetivos estratégicos de quem negocia e os objetivos de quem está sendo representado.

Parte dos trabalhadores da fábrica pode morar no bairro onde tem lugar o movimento pela construção do posto de saúde. É provável que atuem, de alguma forma, nos dois movimentos. Nesse caso, é importante ficar claro que participaram, de forma diferente, em dois processos distintos de negociação coletiva.

*Para se analisar um processo de negociação coletiva, portanto, é necessário considerar a identidade dos personagens envolvidos, a natureza das questões que estão sendo negociadas, os objetivos estratégicos perseguidos pelos personagens e os meios utilizados pelas partes para conduzirem o processo de negociação.*

Quanto aos elementos presentes nas duas situações e que são essenciais à compreensão do conceito de negociação coletiva, destacamos, além dos já mencionados nas situações de negociação individual discutidas no item anterior desse texto, os seguintes:

- A negociação coletiva envolve o interesse não apenas de indivíduos, mas de grupos sociais, o que dá relevo a questões como legitimidade e representatividade das partes que negociam, dificultando muitas vezes os processos de tomada de decisão;

- A dinâmica da negociação coletiva é influenciada por objetivos estratégicos geralmente não revelados pelos personagens, que definem o significado do objeto para as partes;
- Os desdobramentos do processo de negociação coletiva são influenciados pelo estágio da relação anteriormente existente entre as partes, seus acúmulos, avanços e fracassos;
- Dado o caráter mais amplo da negociação, é comum que seus resultados afetem outros segmentos sociais (a comunidade, os consumidores, outras empresas, outras categorias profissionais), conferindo grande importância aos efeitos da negociação sobre esses segmentos e ao peso que eventuais reações desses setores possam ter sobre as decisões das partes diretamente envolvidas no processo.

Além dessas, há outras formas de negociação coletiva ainda mais complexas, como, por exemplo, aquelas em que sindicatos de trabalhadores, associações empresariais, associações de consumidores e governo negociam um acordo em uma Câmara Setorial. Ou quando trabalhadores, empresários e governos de vários países negociam acordos multilaterais, como as negociações no âmbito do Mercosul. Nesses casos, pode haver situações em que interesses de um grupo se identificam com os de outro grupo, em determinados pontos, mas chocam-se em outros, o que torna o processo bastante complexo, com possibilidades de alianças parciais ou relativamente abrangentes entre os diversos personagens envolvidos.

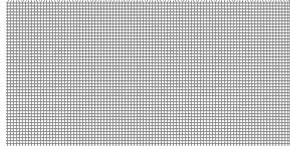
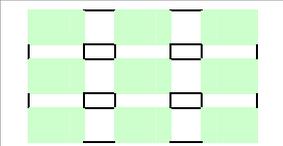
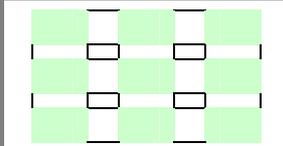
### ANEXO 6

#### Máscara de cartazes para o trabalho em grupo

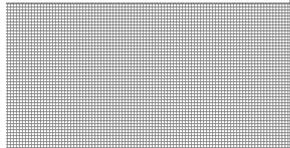
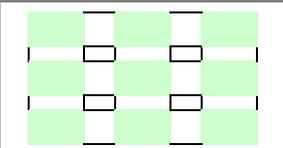
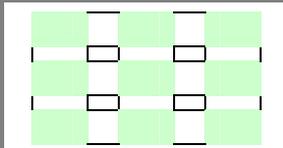
Atividade: Os atores da negociação coletiva da qualificação profissional e seus interesses

#### a) Máscara para o(s) grupo(s) dos trabalhadores

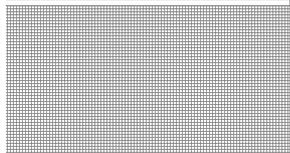
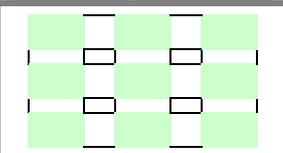
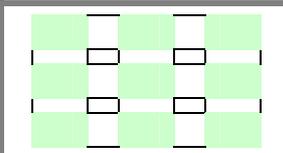
##### Interesses dos trabalhadores na negociação coletiva da qualificação profissional quando negociam com

Atores sociais →→→→→→	Trabalhadores	Empresários	Governo
Trabalhadores			

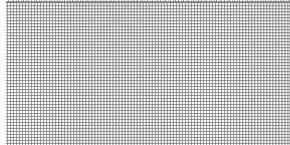
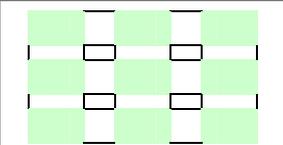
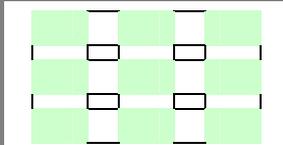
##### Interesses dos trabalhadores do setor privado na negociação coletiva da qualificação profissional quando negociam com

Atores sociais →→→→→→	Trabalhadores do setor privado	Empresários do setor privado	Governo
Trabalhadores do setor privado			

##### Interesses dos trabalhadores do setor público na negociação coletiva da qualificação profissional quando negociam com

Atores sociais →→→→→→	Trabalhadores do setor público	Representantes de órgãos e empresas do setor público	Governo
Trabalhadores do setor público			

##### Interesses dos trabalhadores da empresa na negociação coletiva da qualificação profissional quando negociam com

Atores sociais →→→→→→	Trabalhadores da empresa	Representantes da empresa	Governo
Trabalhadores da empresa			

**b) Máscara para o(s) grupo(s) dos empresários**

Interesses dos empresários na negociação coletiva da qualificação profissional quando negociam com			
Atores sociais →→→→→→	Trabalhadores	Empresários	Governo
Empresários			

Interesses dos empresários do setor privado na negociação coletiva da qualificação profissional quando negociam com			
Atores sociais →→→→→→	Trabalhadores do setor privado	Empresários do setor privado	Governo
Empresários do setor privado			

Interesses dos representantes de órgãos e empresas do setor público na negociação coletiva da qualificação profissional quando negociam com			
Atores sociais →→→→→→	Trabalhadores do setor público	Representantes de órgãos e empresas do setor público	Governo
Representantes de órgãos e empresas do setor público			

Interesses da empresa na negociação coletiva da qualificação profissional quando negociam com			
Atores sociais →→→→→→	Trabalhadores da empresa	Empresa	Governo
Empresa			

**c) Máscara para o grupo do governo**

Interesses do governo na negociação coletiva da qualificação profissional quando negociam com			
Atores sociais →→→→→→	Trabalhadores	Empresários	Governo
Governo			

## ANEXO 7

Atividade: Elementos para a negociação coletiva da qualificação profissional

QUESTÕES	PROBLEMAS A QUE SE REFEREM
<p>O QUE NEGOCIAR?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conteúdo da pauta da negociação.</li> <li>▪ Negociar um programa de qualificação profissional, ou negociar questões e aspectos desse programa? O mapeamento das experiências nacionais de negociação da qualificação profissional mostrou que existem as duas formas.</li> <li>▪ A negociação de questões e aspectos da qualificação profissional é a forma mais comum como demonstra o levantamento de cláusulas de qualificação profissional do SACC.</li> <li>▪ A opção pela negociação de um programa de qualificação profissional, desde sua concepção até o acompanhamento, envolve questões como: currículo, carga horária, temas, conteúdos, processo de seleção, contratação e formação dos formadores, construção do material pedagógico, o transporte, a alimentação, o financiamento etc.</li> <li>▪ Ao fazer uma negociação com essas características, estaremos assumindo os desafios de conhecer as necessidades de qualificação e o perfil dos trabalhadores, acumulando conhecimento no tema, que pode se dar por meio de parcerias com instituições e de assessoria de especialistas.</li> </ul>
<p>QUANDO NEGOCIAR?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oportunidade ou não de fazê-la coincidir com a campanha na data-base. Em geral na data-base a negociação é tencionada pelas questões salariais e de remuneração.</li> </ul>
<p>COM QUEM NEGOCIAR?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por meio de convenção coletiva (setorial) ou de acordos coletivos (por empresa).</li> <li>▪ A escolha de uma ou outra estratégia depende dos objetivos pretendidos, da correlação de forças, do grau de organização da categoria entre outros elementos.</li> <li>▪ É necessário lembrar, também, da importância das organizações por locais de trabalho (OLT) no processo de negociação, onde existirem.</li> </ul>

COMO  
NEGOCIAR?

Uma vez tomada a decisão, o como negociar diz respeito à estratégia a ser adotada, independentemente de qual seja esta. O levantamento das experiências existentes forneceu algumas pistas:

- Identificar pontos de interesse dos trabalhadores e da empresa ou setor.
- O interesse na negociação coletiva da qualificação é maior para os trabalhadores. A iniciativa em pautar a negociar deve partir deles. Na negociação da PLR, porém, o interesse da empresas é maior, pois dependem do acordo coletivo para auferir os incentivos e benefícios da Lei.
- Identificar o melhor momento para introduzir a discussão junto aos trabalhadores e às empresas, mapeando oportunidades e neutralizando riscos.
- Questões como a saúde do trabalhador, do meio ambiente, das relações e condições de trabalho, demissões, discussão de PLR entre outras são questões que podem desencadear um processo de negociação da qualificação profissional.
- O tempo de um processo como esse não pode ser medido cronologicamente. É necessário acumular conhecimentos e força na construção de um espaço para que a negociação ocorra.

# AVALIAÇÃO

## FICHA DE INDIVIDUAL DE AVALIAÇÃO

	☺ BOM	☹ MÉDIO	☹ RUIM
<b>Tempo de duração</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Conteúdo</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Metodologia</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Material didático</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Coordenação</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Organização</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Local</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Alimentação</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Hospedagem</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dê nota de 0 a 10 à atividade como um todo \_\_\_\_\_

Comentários gerais:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---