



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

DANIELA DE SOUZA SILVA

**O COACHING COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA NO
PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO SINDICAL**

Brasília
2013

DANIELA DE SOUZA SILVA

**O COACHING COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA NO
PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO SINDICAL**

Projeto de monografia apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como uma das atividades programadas pelo módulo Metodologia Científica do curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientadora: Walnice Almeida

Brasília
2013

DANIELA DE SOUZA SILVA

**O COACHING COMO FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA NO
PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO SINDICAL**

Projeto de monografia apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como uma das atividades programadas pelo
módulo Metodologia Científica do curso de
pós-graduação em Gestão de Pessoas e
Coaching.

Orientadora: Walnice Almeida

Brasília, 11 de março de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Dra. Walnice Almeida

“Aquilo que imaginamos vividamente, desejamos
ardentemente e trabalhamos entusiasticamente, precisa
inevitavelmente acontecer.”

Robson Graia/1995 (in Memorian)

AGRADECIMENTO(S)

Primeiramente a Deus, Nosso Senhor Jesus Cristo e a todos os Santos, que me permitiram chegar até aqui.

À minha amada mãe, Lucia Maria que demonstra alegria de viver e perseverança em tudo que queremos na vida, apesar das dificuldades.

Ao meu irmão Robson Graia (in memória) que mesmo distante me iluminou nessa trajetória de sucesso. “Eu nunca pensei, mas eu sempre quis.”

As amigas, Isabel Belém, Rejane Tavares e Roberta Tavares que não deixaram que eu desistisse.

A minha orientadora, Professora Walnice Almeida, que criteriosamente me orientou.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: PROCEDIMENTO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA.	14
---	----

LISTAS DE ABREVIATURAS

DRT's	Delegacias Regionais do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho
TRT's	Tribunais Regionais do Trabalho
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CF	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

RESUMO

O objetivo deste trabalho é abordar a relevância do Coaching, nas negociações sindicais. Nesse trabalho será apresentada uma breve introdução que destaca as premissas do trabalho. Em seguida a literatura pesquisada, pontua uma breve contextualização da temática relacionada ao panorama sindical. Conseqüentemente a contextualização do trabalho como objetivo de descrever, identificar e delinear uma ferramenta adequada para melhor aproveitamento nas negociações sindicais. As ferramentas utilizadas visam aperfeiçoar a conduta gerencial que determina mais eficiência nas negociações coletivas.

Palavras-chaves: Coaching. Negociação Sindical.

ABSTRACT

O objetivo deste trabalho é abordar a relevância do Coaching, nas negociações sindicais. Nesse trabalho será apresentada uma breve introdução que destaca as premissas do trabalho. Em seguida a literatura pesquisada, pontua uma breve contextualização da temática relacionada ao panorama sindical. Consequentemente a contextualização do trabalho como objetivo de descrever, identificar e delinear uma ferramenta adequada para melhor aproveitamento nas negociações sindicais. As ferramentas utilizadas visam aperfeiçoar a conduta gerencial que determina mais eficiência nas negociações coletivas.

Palavras-chaves: Coaching. Negociação Sindical

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	09
1.2	Problemas de Pesquisa	10
1.3	Objetivos	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	Panorama das Relações Sindicais	13
2.2	FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO DAS LIDERANÇAS SINDICAIS	16
2.3	Estratégias de Negociação/ Mediação	19
2.3.1	A comunicação e negociação	22
2.3.2	Competências Conversacionais	24
3	COACHING E AS FERRAMENTAS DIALÓGICAS	26
3.1	Instrumentos do Coaching	27
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
5	REFERÊNCIAS.....	33

INTRODUÇÃO

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O presente trabalho tem como finalidade uma análise sobre a possibilidade de utilização das ferramentas de coaching para melhorar o processo de negociação nas relações sindicais.

Os sindicatos foram criados basicamente para regular e fiscalizar as relações trabalhistas na sociedade. Deste modo, além de outras vertentes das relações sindicais, a missão primordial dos sindicatos laborais, que representam os trabalhadores, e dos sindicatos patronais, representantes dos empregadores, é negociar as bases de produção e prestação de serviços para a sociedade.

Para melhor entendimento da evolução do processo de negociação sindical é necessário discorrer sobre como ele se apresenta no cenário mundial, para em seguida contextualizá-lo no Brasil. Segundo Batista (1985 p, 15) existem basicamente três elementos que se apresentam no panorama das relações trabalhistas e distinguem os Países:

- 1. voluntariedade versus intervencionismo - esse aspecto diz respeito à intervenção ou não do Estado nas negociações trabalhistas;*
- 2. centralização versus descentralização- esse aspecto diz respeito a estrutura sindical e principalmente ao nível de negociação no que tange ao centro do poder;*
- 3. conflitos jurídicos versus conflitos de interesse- os primeiros dizem respeito à interpretação e aplicação das leis e nos casos dos conflitos de interesse existem os órgãos de conciliação e de arbitragem.*

O foco do nosso trabalho é no terceiro elemento, ou seja, nos conflitos de interesse. Pretende-se discutir a importância do coaching na capacitação e desenvolvimento dos perfis dos líderes sindicais, no cenário do Brasil, para que as negociações possam se dar no âmbito do “ganha ganha”, vez que a sociedade é diretamente impactada pelas relações sindicais e suas decisões.

Vale ressaltar o maior movimento de greves registrado após trinta e seis anos que ocorreu recentemente em 2012, onde o número de categorias e órgãos federais que cruzaram os braços ou que realizaram operação padrão para melhorias salariais, incluindo a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal, as Universidades Federais, entre outras. Agora em 2013, com várias mobilizações pelas liberdades democráticas e pelos direitos dos trabalhadores, as pessoas estão indo para as ruas e abrindo pautas de reivindicações que já começam a impactar todos os segmentos da sociedade, inclusive a dos trabalhadores. As reivindicações são diversas como redução da jornada de trabalho; reduzir o preço e melhorar a qualidade dos transportes coletivos; fim dos leilões das reservas de petróleo; contra a PL 4330, da terceirização; reforma agrária etc.

Obviamente vários fatores influenciaram e convergiram para esse momento do país, mas será que se as lideranças responsáveis pelas negociações estivessem mais capacitadas, não se poderiam ter melhores soluções?

1.2 *Problemas de Pesquisa*

Como perguntas norteadoras do presente trabalho temos;

Como tem sido realizada a capacitação dos líderes sindicais no Brasil?

Qual a importância da introdução de algumas ferramentas do coaching nos programas de capacitação das lideranças?

1.3 *Objetivos*

1.3.1 **Objetivo Geral**

Apresentar a abordagem do “coaching” como uma possibilidade para contribuir com o processo de negociação sindical, proporcionando um ambiente de negociação favorável para todos os envolvidos, gerando melhoria dos serviços e/ou produtos para a sociedade.

1.3.2 **Objetivos Específicos**

Para atingir o objetivo acima, propomos os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar um breve histórico sobre os fundamentos da teoria sindical
- Identificar a estrutura dos programas de formação e capacitação dos líderes sindicais.
- Discorrer sobre os fundamentos dos coaching e mais especificamente sobre as competências conversacionais
- Propor a temática das competências conversacionais como um dos tópicos dos programas de capacitação dos líderes sindicais.

1.4 Justificativa

Desde a criação dos sindicatos até os dias atuais, a sociedade sofreu e continua a sofrer mudanças significativas em todos os campos, especialmente no que diz respeito às relações trabalhistas. A ação sindical ultrapassou o âmbito das relações capital e trabalho, adquirindo um contorno institucional mais amplo. Mais do que isso, é necessária preparação para negociações realizadas em uma economia em profunda transformação, em novos espaços de negociação.

A reestruturação industrial e as reformas econômicas geram esses novos espaços de negociação, com dinâmicas diferenciadas. As negociações no âmbito das categorias econômicas e profissionais somam-se às negociações em câmaras setoriais, envolvendo interesses de diversos setores e também interesses públicos.

Ao discutir a problemática objeto deste trabalho, espera-se aproveitar conceitos e ferramentas da área do Coaching como forma de lidar com a complexidade cada vez mais presente nas relações sindicais, mais especificamente no que se refere às negociações, que como já falamos envolvem diferentes interesses .

1.5 Metodologia

O presente trabalho classifica-se como uma pesquisa bibliográfica visto que “o objetivo é conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema” (KOCHE , 1997, p122).

Para Marins (2002, p. 46) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Para a realização do trabalho foram consultados a legislação, livros, artigos e sites envolvendo os dois grandes temas abordados: relações sindicais e coaching.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Panorama das Relações Sindicais*

O Panorama das Relações Sindicais, tópico a ser apresentado nesse trabalho, nos levará a ter uma visão geral sobre o assunto, focalizando principalmente a maneira como ao longo dos anos elas vêm se desenvolvendo e como os gestores podem utiliza-las como uma ferramenta para melhor alicerçar a tomada de decisão, focalizar o planejamento e o controle.

De acordo com Wanderley (2000, p. 21), “O Sindicalismo, enquanto instituição, data do século XVI na Europa, e desde princípios do século XX, no Brasil, portanto observamos que faz muito tempo que o homem busca estabelecer parâmetros para as relações trabalhistas nas sociedades”.

Segundo, Teixeira (1979, p. 78):

“A função primeira dos sindicatos é “representar os interesses dos trabalhadores” sobre determinada jurisdição, visando o seu bem estar. No entanto, as ações sindicais são norteadas, ou mesmo determinadas, pelo ambiente sócio-econômico, pelo sistema político, pela cultura, pela educação e pela ideologia dos detentores do poder. Dependendo do regime de governo de uma sociedade e do sistema econômico vigente nela, o sindicato poderá basear o exercício de sua função em atividades reivindicatórias ou em atividades assistências, ou em ambos os tipos de atividade.”.

Os elementos de voluntariedade versus intervencionismo, a que Batista (1985) se refere, podem ser observados como diferencial primordial entre países industrializados e países do terceiro mundo. Os primeiros caracterizam os países que privilegiam os aspectos do diálogo e do entendimento nas negociações trabalhistas. Estes países no geral optam por negociação coletiva como meio de fixação de condições de trabalho. O Brasil se insere neste cenário, no entanto apresenta o aspecto de conciliação e arbitragem obrigatórias.

No Brasil, Segundo Wanderley (2000,p. 47) a negociação coletiva segue o seguinte caminho:

1. *Primeira esfera de negociação é dada pelas DRT's (Delegacias Regionais do Trabalho), onde os acordos podem se dar de duas formas principais: podem ser do tipo negociação direta entre*

- empregados e empregadores ou podem advir da mediação das DRT's;*
2. *Caso não haja acordo na primeira etapa, é encerrada a etapa administrativa e instaura-se a fase judicial ou de dissídios, esta na esfera da Justiça do Trabalho e pode ter dois tipos de resultados: a homologação do acordo ou em não havendo consenso o dissídio é submetido a sentença judicial;*
 3. *No caso dos dissídios julgados, caso uma das partes não esteja de acordo com o dissídio, ainda cabe recurso ao TST, órgão competente para rever as decisões dos TRT's.*

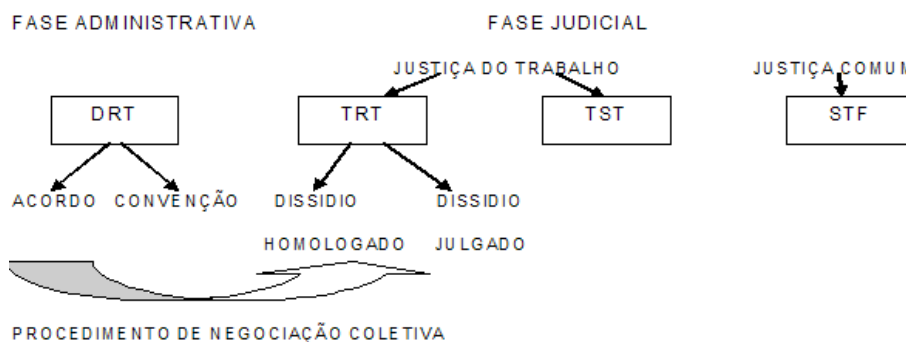
Obviamente, nem todos os processos de negociação coletiva de trabalho percorrem todo esse trâmite. A maioria deles se resolvem com a negociação efetiva entre as partes, seja diretamente ou em função da mediação dos Delegados das DRT's ou dos Juízes dos TRT's, pois o próprio arcabouço legal brasileiro, no que tange a legislação trabalhista, incentiva soluções conciliatórias e induz as partes em conflito a reverem seus posicionamentos.

Nesse cenário, os sindicatos dos trabalhadores podem reformular suas demandas na mesa de negociações, moderando-as e ajustando-as de acordo com as possibilidades de sucesso que vislumbram durante as diversas etapas da negociação. Existe também o recurso da greve bem como outros instrumentos de pressão, mas sempre sujeitos às regulamentações legais. São esses aspectos que definem o poder de barganha dos sindicatos e os fatores que o determinam desde o número de trabalhadores sindicalizados à tradição de conquistas da categoria, passando pelo número de empresas que integram o ramo da atividade afeta.

A figura 1 apresenta graficamente as etapas de um processo de negociação coletiva de trabalho no Brasil:

Figura 1: Procedimento de Negociação Coletiva.

Fonte: Wanderley (2000, p. 49).



Ainda, segundo José Augusto (2000), o segundo aspecto que diferencia as relações trabalhistas entre os países é o da centralização e descentralização que diz respeito à estrutura sindical e principalmente ao nível de negociação estabelecida na sociedade. Em países europeus, a estrutura sindical situa o centro do poder nos altos níveis dos grandes sindicatos da indústria, é a supremacia dos organismos de cúpula. Em contraposição há outros países, inclusive o Brasil, em que a estrutura sindical é altamente descentralizada e o centro do poder encontra-se nos sindicatos empresariais, nos ditos sindicatos de base.

Observa-se, também, que esse aspecto tem uma relação direta com a economia do país. Em tempos de prosperidade econômica comumente as negociações acontecem no nível das empresas, onde se pode redistribuir mais. Em contrapartida, em tempos de crise as negociações sobem para o plano setorial, que traz como aspecto negativo a não participação direta do trabalhador, pois as negociações se dão em nível nacional.

A terceira característica das relações trabalhistas diz respeito aos conflitos jurídicos e de interesses. Para os conflitos jurídicos a interpretação e aplicação das leis, são conduzidas pelos Tribunais. No caso dos conflitos de interesses existem os órgãos de conciliação e arbitragem. Essa distinção serve não só para estabelecimento de competência dos órgãos que irão resolver os conflitos, como também para dizer que nos conflitos jurídicos não haverá greve, pois é responsabilidade do Estado adjudicá-los pronta e eficazmente. Neste caso os trabalhadores não necessitam recorrer à greve para o reconhecimento de um direito.

Normalmente a greve se dará na existência de um conflito de interesses, quando se apresenta um impasse nas negociações coletivas.

Batista (1985, p. 22) considera que uma negociação tem como base:

- *poder de diálogo;*
- *ouvir com atenção;*
- *programar e planejar a intervenção com dados estatísticos e relatórios;*
- *ser firmes; e*
- *demonstrar bom senso.*

É fundamental encontrar instrumentos que possam gerar negociações satisfatórias para toda a sociedade.

2.2 Formação e Capacitação das lideranças sindicais

Segundo Paranhos (1999), a preocupação educacional no movimento operário-sindical inicia-se no período de 1902 a 1920 com as propostas educativas dos libertários, principalmente dos grupos anarco-sindicalistas, cujo projeto educativo enfatizava três dimensões interligadas : a educação político-sindical, a educação escolar e as práticas culturais de massa”

Ainda segundo o autor, cabe ressaltar as iniciativas de educação sindical assumidas por partidos e organizações de esquerda no período de 1945 e 1950.

A partir dos meados da década passada, principalmente depois das greves de 78 e 79, cresce a preocupação sindical com a formação sistemática de seus quadros. O III Congresso de Metalúrgicos de São Bernardo e Diadema, em 1978 incluiu entre suas resoluções a promoção de "cursos permanentes de capacitação sindical, visando à preparação dos quadros necessários à formação das comissões de empresas".

Entre as décadas de 70 a 80, as experiências de formação sindical tornam-se mais frequentes e sistematizadas em sindicatos de setores mais organizados e ativos do movimento sindical (metalúrgicos, químicos, bancários, petroleiros etc.). Na estrutura de muitos sindicatos são criadas áreas de educação e cultura para tratar entre outras questões de programas educacionais mais articulados de formação sindical.

No entanto, apesar de avanços, a educação sindical ainda não constitui, hoje, uma atividade prioritária para uma parcela significativa do movimento sindical brasileiro. Estes cenários trazem entre outras consequências: o despreparo das lideranças para enfrentar dificuldades no exercício do cargo; a fim de conduzir com eficácia uma negociação com o patronato exige-se mais do que representatividade, intuição e combatividade; a ausência de atividades permanentes de educação sindical compromete o nível de participação efetiva das bases.

Finalmente, a falta de capacitação favorece a atuação de entidades de fora do movimento para preencher lacunas quanto às competências necessárias para exercer funções do quadro sindicalista.

Buscando por algumas explicações (www.sato.adm.br) para essa falta de prioridade na formação dos quadros sindical, o texto a Evolução Sindical elenca algumas suposições:

- *A prática costuma privilegiar a ação sindical em detrimento da organização e da formação. Essa prática está muito atrelada a mobilizações periódicas. A categoria é convocada em certas ocasiões, como campanhas salariais, assembléias ou eleições sindicais. No que se refere à educação sindical, racinaliza-se tal procedimento sob a alegação de que a ação é a melhor forma de educação sindical. Participar em greves, assembléias e nas tarefas que envolvem a mobilização, seria o fundamental para a formação do sindicalista. Embora tudo isso seja importante, não substitui programas permanentes de educação sindical. E nos períodos de refluxo, quando não há eventos que levam à convocação, a desmobilização é acentuada.*
- *As direções sem representatividade não teriam interesse em promover a educação sindical. A fim de se manterem no poder, boicotam ao máximo a difusão de informações, inclusive as mais elementares, como a obrigatoriedade das eleições.*
- *A imensa maioria dos sindicatos não tem condições financeiras e materiais para estabelecer programas de educação sindical. Estes supõem uma estrutura mínima e um núcleo de pessoas especialmente voltadas para o assunto. Problema da mesma natureza é o financiamento dos alunos em cursos maiores ou em lugares distantes. Com relação a essas questões, destacou-se a importância que têm, para a educação sindical, as federações e confederações, bem como as iniciativas inter-sindicais. Lembrou-se que a inter-sindical do Rio de Janeiro criou um centro de formação, cabendo a CUT um importante papel nesse setor; os participantes comprometeram-se a encaminhar sugestões ao CONCLAT nesse sentido.*
- *Deu-se muita ênfase às divergências internas do movimento sindical. Como a educação sindical transmite uma visão de mundo, as várias tendências que atuam no meio sindical constituem um entrave para o desenvolvimento dessa atividade. Seria difícil estabelecer um conteúdo curricular aceito por várias tendências. A julgar pelo que anotamos em relação a outros países, a importância dada à essa questão parece exagerada. Países com divisões tão ou mais cristalizadas, que as nossas superaram de várias formas esse problema.*
- *Responsabilizou-se também o clima político repressivo que marcou a vida nacional depois de 64. Foi lembrado que o nível de sindicalização ainda é baixo e que persiste o medo de sindicalizar-se na medida em que isso pode implicar até em perda de emprego. Nesse quadro seria difícil implantar programas de educação sindical.*

Segundo Manfredi (2011), com o objetivo de aumentar o conhecimento dos sindicatos de informação para que fortaleçam suas representações e defendam seus

interesses, a formação e capacitação das lideranças sindicais têm práticas educativas para que essa formação seja bem absorvida, que podem ser programadas em congresso, palestras ou seminários, como por exemplo:

- Estabelecer objetivos da negociação;
- Administração das informações/diálogo;
- Educação político-sindical;
- Apresentação de argumentos;
- Disponibilidade de alternativas;
- Apresentação de propostas.
- Marketing Sindical.

A formação sindical abrange todas essas temáticas no processo permanente de construção coletivo e dialógico criam as condições para esses líderes possam questionar e teorizar a partir da apropriação do seu conhecimento acumulado e de sua própria prática.

A capacitação sindical visa desenvolver a emancipação política, social e humana dos trabalhadores e trabalhadoras, tanto para as relações de trabalho e no trabalho, quanto nas relações pessoais e sociais em geral.

Segundo Manfredi (2011, p. 23):

“É na teia da constituição dessas lutas que se forjam as condições para a tomada de consciência do que significa ser trabalhador. Essa aprendizagem que se dá no cotidiano e nos momentos de embates envolve ensinamentos adquiridos através da vivência, mas também perpassada por um conjunto de práticas e experiências educativas, mas sistemáticas, realizados em espaços e trocas, reflexão e teorização”.

No início do século a educação político-sindical era uma educação para a transformação com um engajamento em movimentos e lutas de reivindicação, protesto e resistência, de outro lado divulgação de ideais, através de conferências, debates, estudos, que são promovidos por sindicatos e centro de estudos.

Agora a formação sindical abrange todas as dimensões da educação cultural, técnica, social e política, e visando o processo permanente de construção coletivo e dialógico, através de diálogos, debates e reflexões.

Ainda, Manfredi (2011, p. 186):

“penso que deveríamos entender o diálogo não como uma técnica apenas que podemos usar para conseguir algum resultado, Também, não podemos, não devemos entender o diálogo como uma tática para fazer amigos.. O diálogo é o momento que os humanos se encontram para refletir sobre sua realidade tal como a fazem e refazem.. Através do diálogo, refletindo junto sobre o que sabemos e não sabemos, podemos seguir e atuar criticamente para transformar a realidade .”.

A formação e capacitação das lideranças sindicais contribuem para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas habilidades em negociação, fortalecendo sua capacidade de interlocução junto às entidades representativas dos trabalhadores, permitindo que conheçam e compreendam o objetivo das negociações e o ambiente que elas ocorrem.

2.3 Estratégias de Negociação/ Mediação

De acordo com Batista (1985, p. 17) “Toda negociação pressupõe uma discussão entre duas partes ou mais, acerca de um assunto que não é consenso.”

Nos dias atuais, dada a interdependência entre as pessoas, e até mesmo entre organizações, em função da busca constante pela qualidade e produtividade, a negociação não é somente uma opção, mas tornou-se indispensável para o desenvolvimento das sociedades. Neste contexto todo negociador deve buscar ganhar a negociação, visto que representa interesses de grupos, na maioria das vezes. No entanto, pode-se entender esse conceito de duas formas: uma parte ganha porque a outra perde, ou chega-se a um acordo em que os interesses relevantes das partes sejam atendidos, essa é a famosa negociação ganha/ganha.

De acordo com Batista (1985, p. 43),

inicialmente, deve-se ter em conta que o ganha/ganha ocorre dentro das condições reais e possíveis, e não dentro de condições ideais e inexistentes. Assim, ganha/ganha pode ser obter o menor prejuízo possível, em situações que são profundamente adversas. Deve-se sempre buscar o melhor, mas o melhor exequível.

Igualmente, deve-se entender que o bom negociador tem expectativas, normas e padrões de desempenho elevados e, normalmente, não faz acordos de que venha a se arrepender. Assim, não resta a menor dúvida de que para isto é necessário muita competência.

Ainda segundo Batista (1985, p. 46), "Um dos riscos em relação ao ganha/ganha é a sua compreensão ingênua, de que se deve ser "bonzinho". Em negociação, ingenuidade significa incompetência."

Existem alguns princípios que devem ser seguidos pelos negociadores eficazes, na busca do ganha/ganha. Um dos mais importantes é o de que "o problema do outro não é só problema do outro". Assim, os negociadores agem como se fossem solucionadores de problemas comuns, sendo a palavra problema entendida na sua forma mais ampla, compreendendo desde conflitos e antagonismos, até ganhos a serem auferidos conjuntamente. Desta forma, a expressão "cada um por si", não tem espaço e, não faz o menor sentido.

Uma questão importante é que o negociador eficaz é, acima de tudo, um negociador competente e, entre as expressões desta competência, está a capacidade de atuar com desenvoltura frente aos negociadores ganha/perde.

Wanderley (2000, p 17) descreve o Modelo Integrado de Negociação,- MIN- que pressupõe cinco pontos fundamentais, quais sejam:

1. *O próprio negociador- com suas atitudes, crenças, valores, conhecimentos e habilidades.*
2. *O processo de negociação- toda negociação é um processo. Importa em aspectos tais como etapas, estratégias, táticas, superação de impasses e a forma de se efetuar concessões. Existem três etapas deste processo que normalmente se constituem em pontos fracos de muitos negociadores, que são a preparação, ou seja, o dever de casa, a exploração, que é a coleta de informações, para que se possa fazer uma apresentação de acordo com os interesses, necessidades e desejos do outro lado e o controle e avaliação, que é o que se sucede após o acordo. Na verdade, é aqui que se pode saber o que vai ser efetivamente implementado e se o acordo foi bem ou mal formulado. De nada adianta um acordo que, quando foi assinado se constituía num verdadeiro ganha/ganha, mas que na sua implementação, por má fé ou incompetência, acaba se transformando num ganha/perde ou, mesmo, num autêntico perde/perde.*

3. *O conhecimento do assunto- objeto da negociação. Este ponto é de extrema importância, pois negociação é o processo de alcançar objetivos através de um acordo e quem não conhece o assunto não sabe diferenciar um bom de um mau objetivo. Conhecer o assunto é básico para que se possam estabelecer objetivos, definir a margem de negociação, construir alternativas de ganho comum e estabelecer critérios objetivos que possam ser utilizados na definição do acordo. Pode envolver, entre outros: aspectos técnicos, econômicos, financeiros, sociais, administrativos, jurídicos, contabilidade de custos e matemática financeira. E é preciso ter muito cuidado com estes assuntos.*
4. *Os cenários da negociação. Toda negociação tem três cenários. O primeiro diz respeito ao local e às pessoas que estão diretamente envolvidas na negociação, ou seja, àqueles que estão buscando chegar a um acordo. É sempre necessário saber a autoridade da pessoa com quem se está negociando. Caso não se tenha esta preocupação pode-se perder muito tempo negociando com a pessoa errada ou se fazer concessões sem obter nada em troca. O segundo cenário diz respeito ao que está por trás destes negociadores, tais como: pessoas que consideram importantes ou tem como modelo, e pessoas que lhes dão os parâmetros a que devem se ater e definem seus limites de autoridade. A estas pessoas chamamos de eleitorado dos negociadores e saber quem é o eleitorado do outro negociador pode ser uma informação de grande valia. Inclui-se aqui, também, todo o apoio logístico necessário para que se efetue uma boa negociação, tal como, uma sólida base de informações, de análise e de assessoria. Pode-se pensar em alguma coisa semelhante ao que acontece nas partidas de xadrez. Quando uma partida é suspensa, cada lado tem um conjunto de assessores que vai analisar o que ocorreu prever quais os possíveis desdobramentos e oferecer sugestões. O terceiro cenário é o macro ambiente econômico, político, social e cultural. Nestes tempos de globalização, tem um peso bastante acentuado.*
5. *Relacionamento Interpessoal, outra área básica a ser considerada. A habilidade de relacionamento começa, na realidade, com a capacidade de separar as pessoas dos problemas que ocorrem na negociação. Isto quer dizer não transformar as dificuldades inerentes ao processo de negociação em algo pessoal contra a figura do outro negociador. Ou seja, uma batalha de vontades, um conflito de egos, em que o mais importante passa a se ver as suas opiniões e posições prevalecerem, não importando a qualidade do acordo nem a contribuição efetiva que o outro lado pode oferecer no sentido de um desfecho que atenda aos interesses de ambas as partes. Esta área também diz respeito a capacidade de identificar estilos comportamentais dos negociadores, de negociar de forma apropriada ao estilo do outro e de saber trabalhar com os impasses e as frustrações que, eventualmente, possam ocorrer.*

No contexto sindical é mister destacar, os seguintes conceitos de Amauri Nascimento, (2000,p.28) :

A Negociação Coletiva, como fonte de garantia do interesse coletivo, inspira-se na autonomia coletiva dos particulares, pois a autonomia privada é fonte de instauração de vínculos de atributividade que se expressam no negócio jurídico. É com base neste entendimento que se assevera que a Ordem jurídica admite a atividade negocial, com maiores ou menores restrições, também no plano das relações coletivas.

Para o mesmo autor (2000, p. 32), a função precípua da Negociação Coletiva refere à função normativa, isto é, a criação de normas que regulamentarão os contratos individuais pactuados entre sujeitos participantes de grupos, ou categorias laborais. São instrumentos normativos negociados:

- a) Convenções Coletivas de Trabalho: art. 611 e seguintes da CLT,
- b) Acordos Coletivos de Trabalho: art. 1º do art. 611 da CLT.
- c) Contratos Coletivos de Trabalho: referem uma figura ainda não individualizada na doutrina, tampouco nos artigos da CLT. Há, entretanto, leis que o mencionam sem tipificá-lo, tais como: Lei n. 8542/92 (§ 1º do art. 1º); Lei n. 8630/93 (p. ú. do art. 18 e art. 49).

2.3.1 A comunicação e negociação

Uma comunicação clara e eficiente depende diretamente de saber ouvir, no entanto, poucos negociadores são bons ouvintes e perdem com isto boas oportunidades de fazerem melhores negócios. As estatísticas mostram que o ouvinte normal lembra apenas de 50% do que foi comunicado.

Para negociar é preciso saber se comunicar. A comunicação nem sempre ocorre como esperado. Muitas vezes as informações são transmitidas de forma confusa, com omissões ou deturpações de linguagem. Existem barreiras que podem impedir a transmissão das informações de forma correta. Bons negociadores sabem que uma comunicação clara e correta é fundamental para a realização de bons negócios.

De acordo Wanderley (2000, p. 61) Os entraves são ruídos que impedem ou prejudicam a boa comunicação entre as pessoas ou grupos. Os especialistas em comunicação relacionaram diversos fatores que interferem ou impedem uma boa comunicação, quais sejam:

- *As barreiras pessoais e emocionais. Envolvem ideias pré-concebidas, preconceitos, motivação, sentimentos pessoais ou problemas individuais.*
- *Barreiras físicas. São as interferências oriundas do meio, tais como local barulhento, interrupções geradas pelo telefone ou por outras pessoas.*
- *Barreiras semânticas. São problemas de interpretação das palavras, gestos e sinais utilizados, em virtude da cultura e dos conhecimentos dos envolvidos.*

- *Omissões. Ocorre quando aspectos importantes da comunicação não são transmitidos, fazendo com que a comunicação não seja completa ou seu significado não fique claro.*
- *Distorções. Alterações ou modificações que a mensagem sofre, fazendo com que a comunicação não seja completa ou seu significado não fique claro.*
- *Sobrecarga. Quando o volume de informações é excessivo.*

Além dos fatores relacionados com a comunicação, três outros entraves são apontados como críticos nas negociações segundo Wanderley (2000, p. 73)

- *O Descontrole das Emoções: para negociar bem, é fundamental controlar as emoções. Uma das principais causas de impasses ou de acordos inadequados é o descontrole emocional dos negociadores.*
- *A Falta de Confiança Mútua: com desconfiança as negociações são lentas e cautelosas, necessitando de comprovações e garantias.*
- *As Metas Incompatíveis: quando as metas iniciais de cada negociador estão muito distantes uma da outra, o processo muitas vezes é prejudicado ou nem se inicia.*

Ainda Wanderley (2000, p. 77) recomenda alguns critérios para uma boa comunicação:

- *Preocupar-se com o local adequado para negociar;*
- *Evitar que problemas pessoais e ideias preconcebidas influenciem a forma de escutar o outro negociador;*
- *Certificar-se de que se está entendendo a mensagem que está querendo passar e vice-versa;*
- *Solicitar esclarecimentos sobre respostas muito resumidas e perguntar o que não ficou claro;*
- *Ouvir atentamente sem interromper a linha de raciocínio do outro. A interrupção além de indicar falta de educação impede um precioso fluxo de informações;*
- *Ficar atento à comunicação não verbal. Observar se o que está sendo dito é compatível com a mensagem que o corpo do outro negociador está enviando.*

Além disto, é fundamental ser ético acima de tudo. Ética envolve o respeito aos valores pessoais e sociais nas atitudes dos seres humanos. É respeitar suas crenças e valores de sociedade. Ser ético nada mais é do que agir direito, proceder bem sem prejudicar os outros, é estar tranquilo com a consciência pessoal. Wanderley (2000, p. 81).

Ferraz (2010) afirma que “não dá para criar regras em um mundo tão complexo quanto o atual, sem compreender as reais motivações das pessoas”. Segundo ele, o ser humano sempre pensa em si mesmo, antes de levar em conta o bem estar geral. “A espécie humana é essencialmente egoísta e, com frequência, precisa receber estímulos individuais para agir em prol de uma causa que transcenda o próprio raio de interesses”. O egoísmo não é um comportamento muito edificante, mas prevalece em quase todas as culturas.

O ser humano é condicionado, instintivamente, a buscar emoções que vem a mente com facilidade e tende a tomar decisões baseadas na satisfação imediata. A grande questão é que esse processo leva pessoas a assumirem decisões precipitadas e não raro com péssimas consequências. Tal processo tão baseado na superficialidade também explica o que se convencionou chamar de “efeito manada”, ou seja, se a maioria está correndo para algum lugar, pessoas tendem a seguir sem analisar nem motivos menos ainda consequências.

Ferraz(2010, p.28) afirma que “coragem é uma disposição de correr o risco, desde que se conheçam as probabilidades. Excesso de confiança significa correr riscos desnecessários.” Sua tese afirma que o ser humano tem dois sistemas de pensamento :

Sistema 1 – com este modo ativado as decisões são tomadas de forma rápida, sem esforço, instintiva e reforçada por emoções. Esse modo de ação traz comportamentos inconscientes.

Sistema 2 – esse sistema é baseado em ações utilizando o raciocínio. O pensamento é consciente, deliberado e analítico. Por isso é mais lento e exige esforço. No entanto, normalmente as decisões compensam o esforço porque tende-se a errar muito menos. O que diferencia os sistemas é o esforço envolvido.

2.3.2 Competências Conversacionais

“Entende-se por competências a capacidade pessoal de mobilizar, articular e colocar em ação conhecimentos, habilidades, atitudes e valores necessários para o desempenho eficiente e eficaz, de atividade requerida pela natureza do trabalho e pelo desenvolvimento tecnológico” (Resolução CNE/CP nº 03/2002)

Segundo Cabone (2009 p, 30), “as competências humanas são como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”.

As competências estão subdivididas em cinco grupos: Intelectuais, Comunicativas, Sociais, Comportamentais e Organizacionais.

- a) Intelectuais: são competências necessárias para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir

modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos;

- b) Comunicativas: são as competências utilizadas na forma de expressão e comunicação com seu grupo, superior hierárquicos ou subordinados, clientes internos e externos, de cooperação de trabalho em equipe, de diálogo;
- c) Sociais: são as competências necessárias para atitudes de comportamentos necessários para transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa;
- d) Comportamentais: são as competências necessárias para demonstrar espírito empreendedor e capacidade de inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciências da qualidade e implicações éticas do seu trabalho;
- e) Organizacionais: são as competências necessárias para compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado e ambiente sócio-político.

Braga (2007), parte das premissas de que as competências conversacionais são capazes de elevar a qualidade do relacionamento humano de forma significativa.

Esse tipo de competência relaciona-se principalmente com o grupo das competências comunicativas, mas também inclui aspectos das competências sociais e comportamentais.

O mesmo autor propõe a utilização das distinções relativas ao Coaching Ontológico para intervir em uma equipe de trabalho, a fim de elevar sua capacidade para uma atuação efetiva. Após a realização de sua pesquisa intervencionista em uma organização de atuação global, sem fins lucrativos e de caráter educacional, a autora confirmou a validade das seguintes hipóteses:

- a) O Coaching Ontológico auxilia o desenvolvimento de uma equipe de trabalho;
- b) O desenvolvimento de competências conversacionais melhora a coordenação de ações dentro das equipes, e isso afeta positivamente sua efetividade;
- c) A sensibilização de líderes, com a intervenção do Coaching Ontológico, promove e mantém um ambiente propício ao aprendizado.

3 COACHING e as ferramentas dialógicas

Segundo Wolk, (2008), o termo “coach” está associado à palavra treinador, muito utilizada no mundo dos esportes.

Ao transferir o termo coach para dentro das organizações, percebe-se, inicialmente, um viés ou uma tendência de relacioná-lo com ações de treinamento, cuja finalidade é treinar as pessoas para se desempenharem bem no exercício de seus cargos e funções.

Entretanto, a partir da prática do coaching dentro das organizações, observa-se que ela oferece muito mais que um apoio no processo de ensino - aprendizagem, por apresentar modelos, distinções e instrumentos que ajudam a pessoa a refletir e a resignificar suas experiências no mundo e sobre o mundo. Neste sentido, conforme sugere Wolk, (2008), o coaching enquadra-se muito mais como uma disciplina, uma arte e como “um processo de aprendizagem” .

Na abordagem denominada de Coaching Ontológico opera-se essencialmente, mas não exclusivamente, com ferramentas dialógicas. O mundo é entendido como um espaço de possibilidades no qual a linguagem gera realidades que podem ampliar ou limitar o comportamento das pessoas diante das situações.

Em outras palavras, a nossa capacidade de produzir resultados está muito relacionada com a nossa capacidade de um falar gerador, o que pode implicar em mudar a qualidade das nossas conversas.

Reis (2011, p 125) descreve o coaching como :

.... um relacionamento de colaboração entre coach e coachee com o objetivo de avaliar e entender a atividade de desenvolvimento, desafiar as restrições existentes enquanto se exploram novas possibilidades e garantir apoio e responsabilidade para o alcance de metas e a sustentabilidade do desenvolvimento.

O Coach não dá respostas, mas faz perguntas, e utiliza ferramentas específicas testadas e comprovadas para auxiliar a pessoa a encontrar seu próprio caminho. Faz com que a pessoa reconstrua modelos mentais, crie metas realistas, faça planos de ação para atingir suas metas.

O coaching Ontológico articula elementos da linguística, da filosofia, da biologia e da psicologia. Reis (2010, p 47) descreve o modelo de gestão ontológico como:

tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativa, compartilhando as melhores práticas e tecnologias; permitir a identificação, mapeamento e preservação dos conhecimentos; gerar novo conhecimento, propiciando o estabelecimento de novas distinções aos observadores..

Toda a atividade organizacional, individual ou coletiva, é precedida por uma conversação de coordenação, onde a qualidade dos resultados será determinada pela qualidade da conversação.

Wolk (2008), ao perguntar em seus seminários com gerentes e líderes de empresas o que mais eles fazem no seu trabalho, geralmente obtém como resposta que é falar e conversar.

Segundo o autor, o Management pode ser definido como a arte de coordenar pessoas e ações e outros recursos para alcançar objetivos em uma organização, sendo que a comunicação e a linguagem sobre qualquer tipo ou forma exerce um papel fundamental.

De acordo com Kofman (2004, p. 92) O mundo empresarial está cheio de explicações tranquilizantes: “com esses sindicalistas não se pode negociar”, “o nosso clientes são uns chatos”, “o governo não estimula a produção nacional” etc. Essas explicações talvez tenham bons fundamentos, mas elas atribuem a causa e a responsabilidade pelo “problema” a fatores que estão fora do controle do sujeito. Portanto, estabelecem que a mudança desses fatores é pré-condição para mudar os resultados. Se você não consegue realizar sua tarefa de negociação sindical, você nunca conseguirá um acordo coletivo eficaz e você só alcançara suas metas quando aqueles fatores o permitirem.

Dessa forma para compreendermos essa citação, precisamos estudar alguns instrumentos do Coaching, para alcançar uma compreensão mútua mais profunda dentro de uma negociação.

3.1 Instrumentos do Coaching

- a) Escuta Ativa: Ouvir exige concentração, que pode ser desenvolvido em um hábito de esforço e prática. Escuta eficaz pode melhorar a comunicação. A escuta ativa é uma habilidade importante para qualquer pessoa na área de negociação.

Kofman (2004, p 145) O importante da escuta ativa é não interromper seu interlocutor. Escute-o em silêncio, ao final faça um resumo e verifique se você

entendeu, perguntando-lhe se captou bem suas ideias. Se o que você escutou faz sentido para você, verifique se as consequências para a ação que você deduziu são coerentes com as expectativas do seu interlocutor. Caso o enfoque dele não faça sentido para você, volte ao ponto 1 dizendo: “Seu pedido ainda não está claro para mim..”.

b) Tipos de conversações: As conversações e as sessões são inicialmente estabelecidas entre duas partes. Para aumentar a qualidade efetiva, melhores relações, mais dignidade e auto-satisfação na conversação é importante atender três sequencias:

- ✓ Preparação de conversas: Antes de iniciar a conversação, convém preparar o contexto. Criar as circunstancia externas (tempo, lugar, participantes, informação prévias etc.) e internas (objetivos claros de aprendizado mútuo, serenidade, consciência) adequadas. O Propósito da conversação não é ganhar, mas ser efetivo nos três níveis fundamentais: tarefa, na relação com o interlocutor e novos valores. Kofman, (2004, p 150)
- ✓ Execução: Durante a interação, a prioridade é você se manter consciente, ou seja, é necessário adquirir uma disciplina fundamental, uma prática que precede o uso de qualquer ferramenta: a respiração consciente que permite a aceitação de emoções e pensamentos, análise crítica de sua validez e o desenho de sua expressão efetiva e honrosa. Essa consciência corta o círculo vicioso da agressão e da reação, abrindo uma perspectiva mais efetiva e honrosa. Kofman (2004, p 151)
- ✓ Reflexão. Após uma conversação, você pode revisá-la, buscando oportunidade de aprendizado e melhoramento. A conversação é o primeiro passo para a preparação de futuras conversações. Kofman (2004, p 151)

c) Preparação de conversas: Conversação é o exercício do espírito através da palavra dialogada, ou seja, o ato ou efeito de conversar. Kofman, (2004, p 172) muitas conversações de negócios ou da vida pessoal em que os

participantes monologam sem se escutarem nem se questionarem. Cada um declama sua opinião como se fosse à única verdade e trata de destruir as opiniões dos outros como se fossem totalmente inúteis, ou seja, isso não é um exemplo de conversação. Abaixo, segue algumas perguntas que podem ajudar a preparar uma conversação de qualidade:

- O que torna importante esta conversação?
- Qual é a preocupação ou o interesse que me impele a ter esta conversação?
- Qual o estado emocional entre meu interlocutor e eu?
- O que eu quero que aconteça com relação à tarefa?
- Quais seriam as circunstâncias mais adequadas para manter esta conversação?

Ao iniciar uma conversação, explique ao seu interlocutor sua intenção de resolver o conflito. Segundo Kofman (2004, p 189) Não é preciso explicar tudo detalhadamente; basta estabelecer que: “Primeiro você fala e eu não o interrompo, depois eu faço algumas perguntas para entender a sua posição e finalmente eu resumo as suas ideias para verificar se as entendi bem”.

- d) Compromissos: Nas conversações em que se negociam compromissos, o objetivo é alcançar uma compreensão mútua sobre quem fará o que e quando. Poucas são as pessoas que entendem como são profundas as consequências dos compromissos para as interações efetivas, as boas relações e a paz interior.

Para Kofman (2004, p 201) em outras palavras:

No momento do compromisso, tanto quem promete quanto quem recebe a promessa constroem uma visão do futuro baseada no acordo. No momento de cumprir o compromisso, os interlocutores tornam real essa visão. Os problemas ocorrem quando as pessoas têm deferentes expectativas ou quando não cumprem seus compromissos..

O objetivo de um pedido é satisfazer interesses ou necessidades de alguém.

Ainda Kofman (2004, p 201) para se transformar em compromisso, tanto a oferta quanto o pedido exige a aceitação de seu destinatário.

Todos os instrumentos de coaching citados a cima, no processo de intervenção que faça o uso do Coaching Ontológico serão eficazes para o desenvolvimento de uma boa negociação sindical, assim como uma base forte para atingir os objetivos num organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou descrever, identificar e analisar nos conflitos de interesses a ferramenta do Coaching como melhoria contínua no processo de negociação sindical.

Como vimos, esse trabalho é resultado de uma pesquisa bibliográfica que exigiu no decorrer do mesmo apresentar um breve histórico sobre o sindicalismo, identificar a estrutura dos programas de formação e capacitação dos líderes sindicais, discorrer sobre os fundamentos do coaching e propor a temática das competências conversacionais.

A capacitação dos líderes sindicais no Brasil está sendo realizadas através de temas relevantes e debates importantes para o amadurecimento dos líderes sindicais, além de auxiliar na compreensão dos instrumentos normativos, como ferramentas geradoras de resultados eficazes para o próprio sindicato. A capacitação esta também direcionada a solução de suas reivindicações do que apenas a oposição aos governistas.

Esta nova capacitação encaminha o governo e o sindicato a aceitar que são dois lados da mesma moeda que estabilizada e valorizada está na era da sustentabilidade e os fazem entender que é fundamental buscar o equilíbrio da sociedade.

O diálogo leva as partes envolvidas a acertarem suas divergências e impulsionarem o desenvolvimento da Nação.

A importância da introdução de algumas ferramentas do coaching nos programas de capacitação das lideranças ajudou a desenvolver os perfis dos líderes sindicais para que com favoráveis negociações sindicais, mesmo envolvendo diferentes interesses, câmaras setoriais, interesses públicos e/ou categorias econômicas e profissionais, atingem o menor número de confrontos.

É necessária a sustentabilidade em todas as áreas do país, funcionais, sociais e também humanas. Toda categoria funcional não deve esquecer-se das

outras categorias como a guerra entre empregados e empregadores com o foco no bolso do empresário. O poder de barganha não pode ser atingido por grandes movimentos grevistas.

Quanto ambas às partes equilibram sua relação, deem e recebam o melhor que puderem sem atingirem outras categorias a sua volta.

O Coaching tem que estar a par do planejamento estratégico em todas as empresas e órgãos públicos, para que seus objetivos sejam alcançados em benefício de um coletivo.

Assim, para um bom processo de negociação sindical é necessário o alinhamento dos objetivos e planos traçados neste trabalho, a utilização das ferramentas conversacionais para melhoria não só nas relações interpessoais como no desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade.

5 REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Basília Maria. **A Trajetória das Negociações Coletivas de Trabalho nos anos 80**, São Paulo: Atlas, 1985.

BRAGA, Sonia de Oliveira. **O Coaching Ontológico como instrumento de desenvolvimento de equipe de trabalho**, 2007. 221f , Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília.

CAMPANHOLE, Adriano. **Entidades Sindicais: legislação, jurisprudência, pratica**. Editora São Paulo: Atlas, 1978.

CARBONE, Pedro P. **Gestão por competência e gestão por conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FERRAZ, Eduardo. **Por que a gente é do jeito que a gente é?**. Curitiba: Edição do Autor, 2010.

GUARANHA, Justo. **Como Fundar Entidades Sindicais**. São Paulo: Coleção Organização, 1983.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes , 1997.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement – O Sucesso Além do Sucesso – A nova Consciência nos Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARINS, Gilberto de Andrade, **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MANFREDI, Sílvia Maria, **Formação Sindical: história de uma prática cultural no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2011.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito do trabalho**. 19^o Edição. São Paulo: Saraiva 2004.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação do direito do trabalho**. 27^o Edição. São Paulo: Saraiva 2000.

PARANHOS, Kátia Rodrigues. **Educação Sindical em São Bernardo nos Anos Setenta e Oitenta**. Revista de Sociologia e Política, no.13, Nov.1999

REIS, Homero. **Coaching Ontológico: Teoria da Decisão**. Brasília: Editora Thesaurus, 2010.

REIS, Homero. **Coaching Ontológico: A Doutrina Fundamental**. Brasília: Editora Thesaurus, 2011.

RODRIGUES, José Albertino. **Sindicato e Desenvolvimento no Brasil**. 2ª Edição, Coleção ensaio e memória 22.

SOUSA, Francisco Araújo Sales de. **Relações do Trabalho no Brasil: um enfoque didático**, 1985.

TEIXEIRA, João Régis Fassberder. **Introdução do Direito Sindical: aspectos de alguns problemas**. 1979.

QUEIROZ, Antonio Augusto de. **Movimento Sindical: pasado, presente e futuro**. 1ª Edição, DIAP, 2012.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação Total: encontrando Soluções, vencendo resistências, obtendo resultados**, 16ª Edição. Ed. Gente, 2000.

WOLK, Leonardo. **Coaching: a arte de soprar brasas**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

Administração Sindical em Tempos de Crise – Centro de Estudo Sindical. São Paulo, 1990.

Instituto Brasileiro de Relações do Trabalho – Negociação Coletiva e Sindicalismo: Um Debate Tripartite. São Paulo, SP 2009.

WWW.sato.adm.br