



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

GUSTAVO WILKER BRITO DA CUNHA

**NEGOCIAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DA  
ASSESSORIA PARLAMENTAR DO TRIBUNAL SUPERIOR  
DO TRABALHO**



Brasília – DF

2022



GUSTAVO WILKER BRITO DA CUNHA

## **Negociação no serviço público: O caso da Assessoria Parlamentar do Tribunal Superior do Trabalho**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Marcos Alberto Dantas



Brasília – DF

2022

Gustavo Wilker Brito da Cunha

Negociação no serviço público: o caso da Assessoria Parlamentar do  
Tribunal Superior do Trabalho

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Gustavo Wilker Brito da Cunha

Msc, Marcos Alberto Dantas  
Professor-Orientador

Msc, Olinda Maria Gomes Lesses,  
Professora-Examinadora

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, 21 de Setembro de 2022

## **RESUMO**

O presente trabalho tem por temática a negociação no serviço público, se propondo a estudar o caso da Assessoria Parlamentar do Tribunal Superior do Trabalho (ASPAR), assessoria esta que apoia direta e estrategicamente a presidência do tribunal, através do assessoramento político dos ministros, do acompanhamento do processo legislativo e orçamentário de temas pertinentes a instituição Justiça do Trabalho, além de articular junto ao Congresso Nacional a defesa da imagem institucional e dos interesses políticos e orçamentários do TST, Tribunais Regionais do Trabalho e a justiça trabalhista como um todo. Desta forma, os objetivos desta pesquisa foram entender o processo de negociação da ASPAR com o Parlamento brasileiro, além das atribuições dos servidores da assessoria e os benefícios advindos do trabalho dos assessores para a Justiça do Trabalho. Os dados aqui coletados por meio de entrevistas com os Assessores Parlamentares, e de pesquisa documental tem caráter qualitativo e interpretativo do dia a dia e atividades de trabalho destes servidores, e foram comparados com a literatura da Administração, em especial ao tema da Negociação, mas também de temas em Cultura, Ética e Estratégia organizacional. Verificou-se a colaboração dada, através da atuação profissional dos assessores parlamentares, por meio de articulação e negociação com deputados, senadores e demais atores do meio político, para que o Tribunal Superior do Trabalho cumpra seus objetivos, e realize sua missão e seus valores institucionais, através do fortalecimento da sua imagem frente a sociedade e ao parlamento brasileiro e também da defesa de seu orçamento e de questões legislativas correlatas, que ajudam a manter a estrutura da Justiça do Trabalho em funcionamento. Entretanto, ainda se verificou que apesar dos benefícios trazidos pela assessoria, há uma dificuldade de métricas e de se quantificar os resultados da ASPAR, o que torna difícil o trabalho dos setores de gestão estratégica do TST, em avaliar corretamente o desempenho desta repartição.

Palavras-chave: Negociação, Assessoria Parlamentar, Política, Serviço Público

## **ABSTRACT**

The present work has as its theme the negotiation in the public service, proposing to study the case of the Parliamentary Advisory Office of the Superior Labor Court (ASPAR), a section that directly and strategically supports the presidency of the court, through the political advice of ministers, the monitoring of the legislative and budgetary process of topics relevant to the institution Justice of Labor, in addition to articulating with the National Congress the defense of the institutional image and political and budgetary interests of the TST, Regional Labor Courts and labor justice as a whole. The objectives proposed in this work were: understanding the negotiation process of ASPAR with the Brazilian parliament, and also the competencies of its servants and the benefits of its work to Labour Justice in Brazil. The data collected here through interviews with parliamentary advisors, and documentary research has a qualitative and interpretive character of the day-to-day and work activities of these professionals, and were compared with the literature of Management, especially the theme of Negotiation, but also of topics in Culture, Ethics and Organizational Strategy. It was verified, through the professional performance of these parliamentary advisors, through articulation and negotiation with deputies, senators and other actors of the political environment, the collaboration for the Superior Labor Court to fulfill its objectives, and to carry out its mission and its institutional values, through the strengthening of its institutional image in the face of society and the Brazilian parliament and also the defense of its budget and related legislative issues, that help keep the structure of Labor Justice in place. However, it was still verified that despite the benefits brought by the advisory, there is a difficulty of metrics and quantifying the results of ASPAR, which makes it difficult for the strategic management sectors of TST to correctly evaluate the performance of the department.

Keywords: Negotiation, Parliament Advisory, Politics, Public Service

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ASPAR – Assessoria Parlamentar do TST  
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
CN – Congresso Nacional  
CNJ – Conselho Nacional de Justiça  
CSJT – Conselho Superior da Justiça do Trabalho  
JT – Justiça do Trabalho  
PEC – Projeto de Emenda Constitucional  
PL – Projeto de Lei  
TRT – Tribunal Regional do Trabalho  
TSE – Tribunal Eleitoral do Trabalho  
TST – Tribunal Superior do Trabalho

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Formulação do problema .....	1
1.2. Objetivo Geral.....	2
1.3. Objetivos Específicos .....	2
1.4. Justificativa.....	3
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>4</b>
2.1. Tipologia da Pesquisa.....	4
2.2. Área de Abrangência.....	5
2.3. Participantes da Amostra .....	6
2.4. Instrumentos de Coleta de Dados.....	6
2.5. Análise dos Dados .....	7
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
3.1. Negociação .....	7
3.1.1. Conceitos Iniciais e Definição.....	7
3.1.2. As principais etapas do processo da negociação .....	9
3.1.3. Os 6 Fundamentos da Negociação (Wharton School), por Richard Shell... 9	
3.1.4. O Método de Harvard, por Fisher, Ury e Patton.....	10
3.1.5. Emoções e Percepções.....	11
3.2. Estratégia Organizacional .....	12
3.3. Cultura Organizacional .....	13
3.4. Ética nas organizações .....	14
3.5. O trabalho no Brasil .....	15
3.6. Tribunal Superior do Trabalho.....	15
3.7. Assessoria Parlamentar do Tribunal Superior do Trabalho .....	16
<b>4. DISCUSSÃO DO RESULTADO.....</b>	<b>17</b>
4.1. Atribuições e demandas dos Assessores Parlamentares do TST.....	17

4.2 O processo de negociação entre a Assessoria Parlamentar e Congresso Nacional.....	21
4.3 Benefícios do trabalho da ASPAR à Justiça do Trabalho.....	24
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>27</b>
<b>APÊNDICE A – Questões da Entrevista.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O surgimento de novos desafios quanto a atuação da Justiça do Trabalho no Brasil tem sido constante nos últimos anos, muito disso devido ao contexto político do país. Cortes no orçamento, assim como a PEC do Teto de Gastos e a reforma trabalhista de 2017, além da crise econômica no país, trouxeram fortes demandas orçamentárias ao Tribunal Superior do Trabalho e um certo desgaste da imagem política da instituição Justiça do Trabalho. Com isso, um relacionamento mais próximo do TST com o Congresso Nacional, aliado de uma maior responsabilidade fiscal e comprometimento com os recursos do tribunal se tornaram objetivos muito importantes para a justiça trabalhista nos últimos anos<sup>1</sup>.

É nesse contexto que se insere uma das sessões estratégicas do TST, que fortalece essa ponte entre o relacionamento do tribunal e o Congresso Nacional, a Assessoria Parlamentar (ASPAR).

A Assessoria Parlamentar da Presidência ou ASPAR, como é comumente chamada pelos servidores do tribunal é a sessão responsável por fortalecer a imagem institucional do TST frente não só ao Poder Legislativo mas também demais instituições públicas, ademais, é responsável por defender os interesses orçamentários do tribunal no Congresso e ainda de filtrar e repassar a imensa quantidade de informações dos diversos projetos de lei do Congresso que afetam de alguma forma a Justiça no Trabalho, para as autoridades da Justiça do Trabalho interessadas como Ministros e Desembargadores do TST e TRTs. Dessa forma, a articulação e negociação por parte dos Assessores com autoridades do Poder Legislativo gera o diálogo por meio do qual a JT pode ser ouvida pelo Parlamento.

### 1.1. Formulação do problema

O presente trabalho tem por propósito o estudo do tema da negociação no serviço público brasileiro, mais especificamente da atuação do Tribunal Superior do

---

<sup>1</sup>Mariana Cristina Peduzzi, Presidente do TST em entrevista para a Revista Poder: “nosso foco é a responsabilidade fiscal e o compromisso com a melhor alocação dos recursos públicos.”

Trabalho, por meio de sua Assessoria Parlamentar, quanto a sua relação com o Senado Federal e a Câmara dos Deputados.

Nesse contexto, a mediação e negociação do Tribunal Superior do Trabalho com deputados e senadores se faz de extrema importância para o dia a dia do TST. Esse processo de negociação se dá por meio da Assessoria Parlamentar do tribunal, que trabalha diretamente subordinada à presidência do órgão, mantendo um diálogo com representantes do poder Legislativo para atender as demandas da Justiça do Trabalho para com o Congresso Nacional e seus parlamentares.

Assim, partindo do contexto elucidado, esse trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: Como ocorrem os processos de negociação com os parlamentares da Câmara dos Deputados e do Senado Federal e quais são as principais demandas do Tribunal Superior do Trabalho que precisam ser atendidas pela Assessoria Parlamentar?

## **1.2. Objetivo Geral**

Entender como se dá o processo de negociação entre o TST, através de sua Assessoria Parlamentar (ASPAR), e os Deputados Federais e Senadores brasileiros no Congresso Nacional, e qual é a importância desse processo para o cumprimento das principais demandas da justiça do trabalho para com a ASPAR.

## **1.3 Objetivos Específicos**

- Descrever as principais atribuições dos servidores da Assessoria Parlamentar.
- Analisar as principais demandas do TST para a Assessoria Parlamentar.
- Identificar as demandas dos TRTs e demais órgãos do judiciário que chegam até o TST e são repassadas à Assessoria Parlamentar.
- Entender como ocorrem os processos de negociação da Assessoria Parlamentar com o parlamento.

- Descrever os principais resultados para a justiça do trabalho advindo do processo de negociação da Assessoria Parlamentar do TST.

## 1.4 Justificativa

Este projeto justifica-se por trazer informações relevantes quanto à temática da negociação no serviço público. Através dele foi possível obter uma visão do processo de negociação entre representantes dos poderes Judiciário e Legislativo e analisar a importância deste processo para o TST e a justiça do trabalho brasileira. De acordo com Roesch (2009), a justificativa de uma pesquisa pode ser dada de acordo com três aspectos: importância, oportunidade e viabilidade.

A importância desta pesquisa se dá pela relevância do tema na administração pública, além da escassez desse tipo de análise na literatura da negociação, tendo em vista que traremos nesta pesquisa informações importantes sobre a atuação de um dos principais órgãos do poder judiciário brasileiro e sua relação com o Congresso Nacional.

Em relação a oportunidade, este projeto se justifica dado o recente cenário político brasileiro, com as reformas trabalhistas e administrativas. Buscou-se entender se houve uma maior movimentação da Assessoria Parlamentar do TST nos últimos anos dado o grande número de acontecimentos na esfera política que envolveram ao mesmo tempo a justiça do trabalho e o parlamento brasileiro, o que torna uma análise da atuação da Assessoria Parlamentar ainda mais oportuna.

Quanto à questão da Viabilidade, esta pesquisa se justifica pelas condições necessárias para a sua realização estarem todas satisfeitas. Há acesso às informações e cumplicidade por parte dos funcionários da Assessoria Parlamentar quanto a pesquisa, de forma que também não há custos significativos para a realização dela.

Por fim, entendemos que essa pesquisa apresenta aspectos conotativos quando leva em consideração o momento específico que vivemos, onde a relação de trabalho e os processos de negociação tiveram que se adequar à essa nova realidade.

Ela se mantém atualizada diante dos desafios apresentados pelas mudanças no mundo do trabalho e que foram acompanhadas por alterações no cenário da própria Administração Pública. Afinal, as organizações públicas não estão isoladas da

sociedade, pois os serviços oferecidos aos clientes assemelham-se aos oferecidos pelo serviço público.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1. Tipologia da Pesquisa**

A presente pesquisa apresenta uma abordagem exploratória descritiva, segundo define, Vergara (1990). Descritiva, porque trata de investigar determinado fenômeno e descrever suas características, sem a pretensão de explicá-los totalmente. Exploratória porque não comporta hipóteses em momento inicial, devido

ao fato de investigar uma área onde há pouco conhecimento sistematizado e acumulado. O que não impede que tais hipóteses e conclusões possam surgir ao longo da pesquisa. Essas são abordagens quanto aos fins da pesquisa, como define Vergara (1990).

Quanto aos meios, a abordagem da pesquisa foi ao mesmo tempo um estudo de caso, pois trata-se de um circunscrito limitado a atuação da Assessoria Parlamentar do TST, e uma pesquisa documental, pois utilizou-se de documentos disponíveis da Assessoria Parlamentar para caracterizar melhor seu campo de atuação.

## **2.2. Área de Abrangência**

A atual pesquisa é um estudo de caso da Assessoria Parlamentar do TST (ASPAR). Uma sessão estratégica de apoio a presidência do tribunal, aos ministros do trabalho e aos desembargadores presidentes dos tribunais regionais, dessa forma atua representando as mais altas autoridades do judiciário trabalhista brasileiro.

A ASPAR é uma assessoria de relações institucionais, sendo assim sua atuação não é limitada ao Poder Legislativo, o campo parlamentar, apesar desta ser sim sua principal arena de atuação. Suas atividades são pautadas pelo ATO Nº 75/GDGSET.GP, do TST, neste ato estão dispostos de forma exemplificativa, as principais atribuições e competências da ASPAR.

Atualmente, a Assessoria Parlamentar conta em sua composição com a Assessora Chefe da sessão, um cargo comissionado de confiança da presidência do TST, além de cinco assessores parlamentares, três funcionários administrativos e estagiário. É uma sessão que dentro do organograma do TST fica vinculado a SGEP, ou Secretaria Geral da Presidência, órgão de apoio direto à presidência do órgão, dessa forma tem um canal de comunicação direto com o atual Ministro Presidente do Tribunal Superior do Trabalho.

### **2.3. Participantes da Amostra**

Para os participantes da amostra foram escolhidos três dos Assessores Parlamentares da ASPAR de acordo com o critério da acessibilidade. Por terem atribuições próximas e pela natureza da pesquisa, não foi utilizado um processo estatístico mais rigoroso na escolha dos participantes, como destaca Vergara (1990). Desta forma, dentre os cinco Assessores do atual quadro de servidores da ASPAR, foram escolhidos três deles para a amostra da pesquisa, os demais assessores não se disponibilizaram para participar na pesquisa pelo fato de se encontrarem no seu período de férias, durante a coleta dos dados.

### **2.4 Instrumentos de Coleta de Dados**

A presente pesquisa fez a utilização de entrevistas individuais com os Assessores Parlamentares da ASPAR do TST para atingir seus objetivos metodológicos. Para investigar o processo de negociação da Aspar com representantes do Congresso Nacional, se fez necessário um nível maior de profundidade do tema, e de informações que não podem ser obtidas por outros métodos, conforme aponta Carreira (2009)

Além disso, se fez também o uso de documentos públicos obtidos no site do TST e documentos da própria Assessoria Parlamentar através de seus funcionários para o maior embasamento documental da pesquisa. Dessa forma, após contatos iniciais através de e-mail com a Assessora Chefe da ASPAR, que aconteceram em meados do mês de maio, foi autorizada a realização da pesquisa que se deu inicialmente através de três entrevistas individuais e semiestruturadas com os assessores. As duas primeiras entrevistas aconteceram no dia 04 de julho, e foram feitas *in loco* com os dois assessores presentes na sede da ASPAR no prédio do TST em Brasília, tiveram duração média de 30 minutos e foram gravadas por aparelho celular, não houve demais empecilhos a realização das entrevistas e todas as questões propostas foram respondidas de forma satisfatória. A terceira entrevista foi realizada através da adaptação das questões de entrevista em um questionário

aberto, onde foi possível coletar as respostas do participante de forma eletrônica por meio de texto obtidas através de e-mail, e foram recebidas no dia 22 de julho.

Além das entrevistas, foram consultados documentos públicos e informações obtidas no site do Tribunal Superior do Trabalho, especialmente o ATO Nº 75/GDGSET.GP, que descreve as atribuições e competências da ASPAR.

## **2.5 Análise dos Dados**

Dado a natureza qualitativa da pesquisa e sendo os instrumentos de coleta de dados a pesquisa documental e em maior parte o uso de entrevistas, se fez uso de dois tipos de análise dos dados, a análise de discurso e análise de conteúdo.

A análise de discurso se fez presente na análise das entrevistas, já que no caso desta pesquisa não basta apenas verificar se algo foi dito ou não, mas também a forma como foi dito. Desse modo, a análise de conteúdo não se faz suficiente para a análise das entrevistas, que precisa de uma análise mais minuciosa (VERGARA, 1990).

Na pesquisa documental, entretanto, a análise de conteúdo se fará suficiente para os fins exploratórios da pesquisa, já que seu propósito para a pesquisa será a de verificação e confirmação de informações.

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **3.1 Negociação**

#### **3.1.1 Conceitos Iniciais e Definição**

Negociação em seu sentido mais amplo é um diálogo entre duas ou mais partes, dessa forma pode ser entendida como uma forma de comunicação, de acordo com Salacuse (2015)

Para além disso, pode ser também entendido como uma interação social que visa o alcance de um acordo mútuo e benéfico entre os envolvidos, como conceitua Dias (2016).

Decorre então, que a negociação por envolver interesses de partes distintas, pode envolver interesses em comum, complementares ou opostos, de modo que no processo da negociação é esperado que surjam antagonismos e oposições quanto a ideias, práticas e posições. Portanto, Wanderley (2016), aponta que, a gestão dos conflitos é essencial para o processo negocial.

Outra importante consideração, quando falamos do tema Negociação, é combater a ideia de que a negociação é feita por altos executivos de terno em salas fechadas discutindo importantes temas empresariais. O processo da negociação acontece no dia a dia de quase todas as pessoas tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal, dessa forma a prática da negociação é mais comum do que pensamos e não é exclusiva ao ambiente empresarial.

Os motivos pela qual as negociações acontecem também são amplos e variados, no primeiro capítulo do livro Fundamentos da Negociação, os autores Lewick, Saunders e Barry (2014) dividem os motivos em três: Chegar a um acordo sobre como compartilhar um recurso limitado, criar algo novo que as partes não poderiam produzir sozinhas e resolver conflitos entre as partes envolvidas.

Lewicki (2014), também chama a atenção para uma importante distinção entre as terminologias barganha e negociação. Enquanto barganha significa uma situação em que uma das partes sai vencedora e outra perdedora, uma situação ganha-perde, conceito esse que é associado à noção de negociação distributiva; negociação, em seu sentido real, para o autor significa uma situação ganha-ganha, onde todas as partes envolvidas saem satisfeitas, refere-se assim à chamada negociação integrativa.

Nos tópicos a seguir serão apresentados os principais conceitos da literatura científica que envolve o tema da Negociação.



### 3.1.2 As principais etapas do processo da negociação

Claudia Pampolini (2012, p.49) define as etapas da negociação em três fases da seguinte forma:

- Fase 1: Antes da reunião de negociação. São as etapas iniciais e referentes ao planejamento inicial da negociação, na primeira fase (1) Preparação, há uma definição geral dos objetivos e o que se espera atingir com a negociação. É importante nessa fase entender os interesses e comportamentos das demais partes envolvidas.
- Fase 2: Durante a reunião de negociação. Nessa fase são realizadas as etapas (2) Abertura, (3) Exploração e (4) Apresentação. Na abertura, é ideal que se crie uma impressão inicial positiva a fim de reduzir a tensão do processo negocial; já na exploração, é importante ser recíproco no modo de tratamento e também objetivo; enquanto na fase da apresentação é importante definir as expectativas e objetivos de ambos os lados, de modo que seja possível criar alternativas e oferecer soluções amigáveis.
- Fase 3: Após a reunião de negociação. (5) Controle e Avaliação. É a fase final que se dá após o processo negocial estar concluído. Aqui é importante que o negociador reflita como se deu a negociação, se o saldo foi positivo e se aconteceram erros.

### 3.1.3 Os 6 Fundamentos da Negociação (Wharton School), por Richard Shell

A Wharton School é a mais antiga e uma das mais conceituadas escolas de Administração dos Estados Unidos. Richard Shell, professor de Wharton, descreve os 6 fundamentos da negociação em seu livro *Negociar é Preciso* (2000):

1. Seu estilo como negociador: O primeiro fundamento trata de conhecer seu estilo de negociação e entender suas características como negociador. Existem negociadores mais competitivos enquanto outros são mais cooperativos, há também diferenças culturais e de personalidade entre as pessoas que trazem para a mesa de negociação uma grande variedade de situações diferentes.

2. Definição dos objetivos: Outra habilidade importante para que a negociação ocorra de forma efetiva é a definição correta do que se espera alcançar durante o processo. Para isso, o autor recomenda refletir a respeito do que se deseja alcançar e ser específico na definição dos objetivos.

3. Manter padrões consistentes: Fazer exigências que são consistentes com o que estão negociando, faz com que as outras partes enxerguem no negociador que o que ele busca é um pedido justo e que segue algum tipo de lógica. É importante para criar confiança entre os negociadores.

4. Relacionamentos: Outro importante fundamento da negociação é a manutenção de bons relacionamentos durante o processo negocial. Um dos pilares desse conceito é a reciprocidade. Além disso pequenos gestos como favores ou presentes podem ajudar muito o negociador a criar bons relacionamentos.

5. Os interesses da outra parte: Tão importante quanto entender o próprio estilo de negociação e suas características individuais, é entender a outra parte com quem se está negociando.

6. Margem para negociar: O último e mais importante fundamento da negociação segundo Shell, é a margem para negociar. É importante nunca começar uma negociação colocando todas as cartas a mesa, dessa forma o negociador pode aumentar sua pedida. Entender também qual das partes tem mais a perder durante o processo pode melhorar sua margem para negociar.

### 3.1.4 O Método de Harvard, por Fisher, Ury e Patton

Além da Wharton School, outro célebre método de abordagem da Negociação é o da Universidade de Harvard. Essa abordagem ficou internacionalmente conhecida

a partir do Best Seller “Getting a Yes”, ou em português “Como chegar ao sim”, dos professores da Harvard School of Business: Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton (2005).

O método, como exposto no capítulo 2 de “Como chegar ao sim”, passa por quatro pilares principais: pessoas, interesses, opções e critérios.

Também é de importância central ao método a premissa de que a negociação não é um jogo de soma zero, ou seja, é importante buscar a solução que atenda os interesses de todas as partes envolvidas sem que uma precise sair perdendo para que a outra saia ganhando.

Explicando então cada um dos quatro pilares do método de Harvard, temos:

**Pessoas:** A preocupação com o próximo é essencial à estratégia da organização, ao mesmo tempo que é importante também saber separar os aspectos pessoais e objetivos. O negociador deve ser capaz de lidar com impasses de forma consistente e objetiva, mas também não manter uma postura muito rígida e ter reciprocidade.

**Interesses:** O negociador precisa se posicionar a fim de alcançar seus interesses, é o resultado que se busca com a negociação. Além disso, é importante se perguntar também quais são os interesses da outra parte e no caso de entraves tentar alcançar uma solução que agrade os dois lados.

**Opções:** Ter alternativas é essencial ao processo da negociação. O negociador nunca pode se colocar em uma situação sem saída e deve ter sempre o leque de opções abertas para ter margem para negociar.

**Crítérios:** Um dos maiores motivos de impasse durante o processo da negociação é a sensação de que o que está sendo proposto não é justo, uma maneira de contornar essa situação é ter critérios claros e objetivos e demonstrar essa objetividade às demais partes da negociação.

### 3.1.5 Emoções e Percepções

Falaremos agora de aspectos mais cognitivos da negociação, que é composto das características da emoção e da percepção.

As emoções e as percepções fazem parte de basicamente qualquer interação social. A percepção pode ser definida como o processo de dar sentido a alguma coisa, como estamos imersos em um ambiente de muita complexidade e grande volume de informações temos uma série de atalhos cognitivos que nos ajudam a selecionar aquela parte de informações que nos é importante. Porém muitas vezes esse processo de “atalho” das percepções gera também distorções cognitivas. Lewicki (2014)

Não é de se espantar então que no processo negocial o entendimento desse processo cognitivo e entender a percepção da outra parte se faz essencial para o sucesso da negociação.

Quanto às emoções, são outro fator cognitivo importantíssimo nas interações humanas. Pessoas não são robôs e principalmente em situações de pressão como costumam ser as negociações, as emoções podem ter papel fundamental no desenrolar do processo. É importante salientar que as emoções podem ser positivas e negativas durante a negociação, e que normalmente, se são positivas, tendem a ter consequências igualmente positivas, de acordo com Kramer *et all* (1993).

Podemos deduzir então, que o uso estratégico das emoções pode ser um importante manobra inicial para o processo da negociação. Lewicki (2014).

Estão relacionados ao estudo da Negociação também outros temas da Administração, sendo assim, serão abordados a seguir os temas da Estratégia, Cultura e Ética nas organizações.

## **3.2 Estratégia Organizacional**

A estratégia como conceito remonta à antiguidade e é tratada como objeto de estudo, especialmente na esfera militar, há muito tempo. Recentemente, tem tido um papel central no estudo das organizações.

Houveram basicamente dois períodos na evolução do pensamento da Estratégia Organizacional, são eles o Momento do Posicionamento e o Momento do Movimento.

No Momento do Posicionamento os pressupostos são a adaptação da empresa ao seu meio, para a sobrevivência; e em seguida conseguir se destacar das demais organizações do ramo através da vantagem competitiva. Os dois conceitos chave dessa abordagem são a Vantagem competitiva e a análise SWOT.

A análise SWOT envolve um diagnóstico das fraquezas e forças, ameaças externas e oportunidades da organização, para daí criar uma estratégia. Como resultado desta estratégia, as empresas buscam obter a chamada vantagem competitiva, que é o que irá diferenciá-las das demais concorrentes no mercado. Porter (1985).

No Momento do Movimento considera-se o ambiente atual em que as empresas se inserem está em um estado de “transformação permanente”, portanto a ideia de vantagem competitiva é considerada no máximo transitória. Outro ponto chave dessa perspectiva é a estratégia por recursos, em que o objetivo de uma empresa se baseia em conseguir recursos que são superiores aos seus concorrentes. Baseio-me aqui em Wernerfelt (1984).

### **3.3 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é entendida como um conjunto de características existentes em uma organização como hábitos, valores morais, símbolos, práticas, clima organizacional dentre outros. É um construto que exerce influência nos membros de uma empresa e afeta seus comportamentos e mentalidades, como conceitua Schein (1985).

É difícil conhecer com exatidão o processo pelo qual a cultura de uma empresa surge, mas conseguimos perceber que com o passar do tempo, padrões de relacionamentos e comportamentos vão se consolidando na organização, muitas vezes sem questionamento. As empresas mudam, mas há uma tendência de manutenção de alguns valores e relações vigentes entre seus integrantes, além de que essas mudanças acontecem de forma limitada, de forma que a cultura surge e se consolida na organização. Fleury (1993).

Destrinchando alguns dos elementos que compõem a cultura organizacional temos as seguintes definições, segundo Motta (2002), de forma resumida:

- Valores: Crenças que permeiam a organização, está também relacionada a questões ligadas a ideologias e preconceitos.
- História: Narrativas e heróis criados ao longo do tempo e que foram marcos importantes para a empresa.
- Artefatos: Objetos, ambientes, assim como uniformes e vestimentas utilizadas no dia a dia da organização.
- Linguagem: Como é a comunicação da empresa, se tem caráter formal ou informal.
- Hábitos: Comportamentos e padrões que se repetem ao longo do tempo no caráter do ambiente de trabalho.

### **3.4 Ética nas organizações**

A ética, assim como a estratégia, é uma matéria muito antiga, e um dos principais objetos de estudo da Filosofia, pode ser definida como a preocupação com a conduta moral de um indivíduo ou grupo de indivíduos.

A ética empresarial, ou nas organizações, é um tema que tem ganhado muita força no estudo da Administração nas últimas décadas. De acordo com Donaldson (1997), até o fim da década de 1970 existiam apenas três livros sobre Ética Empresarial nos Estados Unidos e poucos cursos universitários, ao passo que em 1997 já haviam mais de 7000 faculdades ensinando sobre o tema.

Nas relações de trabalho no Brasil o tema também se faz bastante presente. As relações de trabalho no Brasil só passaram a ser reguladas a partir de 1925 quando foi instituído o direito a férias, entretanto até a chegada da CLT praticamente não haviam preocupações éticas com jornada de trabalho, idade mínima, segurança entre outras questões trabalhistas. Humberg (2008).

É nesse contexto que trataremos, a seguir, de um pouco da história do trabalho no Brasil e a preocupação do Direito do trabalho brasileiro com questões éticas e de justiça social.

### **3.5 O trabalho no Brasil**

O trabalho no Brasil tem um difícil histórico marcado pelo trabalho escravo, para perspectiva o trabalho livre e assalariado, após a abolição da escravatura no Brasil, tem pouco mais de 100 anos, frente aos quase 400 anos de escravismo no país que vieram anteriormente.

Apesar desse histórico acontecerem importantes conquistas dos direitos trabalhistas no Brasil no último século, e que foram acelerados ainda mais a partir da Constituição Federal de 1988 e da ampliação da busca por justiça social através da justiça do trabalho. Como descreve Delgado *et al.* (2011, p.113):

“A Constituição de 1988 é, pois, terreno fértil a propiciar a expansão da estrutura da Justiça do Trabalho, tanto em relação às varas do trabalho, como no tocante aos tribunais regionais. Para além do incentivo à ampliação do quadro estrutural da Justiça Trabalhista propiciado pelo período democrático pós 1988, a Carta Constitucional também revigora a tese de compreensão da Justiça do Trabalho enquanto instrumento de justiça social.”

### **3.6 Tribunal Superior do Trabalho**

O TST é a instância máxima do direito trabalhista no Brasil, incumbido de todos os processos judiciais que envolvem o tema do trabalho, se ramifica nas instâncias inferiores dos Tribunais Regionais do Trabalho e Varas Trabalhistas regionais. A justiça do trabalho no Brasil, surge em 1941 depois de um longo processo de luto por direitos trabalhistas e anseios da classe de trabalhadores que se consolidava no país no século XX. Passando pelo processo de criação do Conselho Nacional do Trabalho em 1923 até a consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943, passaram-se vinte anos.

Em setembro de 1946, em sessão solene, o Conselho Nacional do Trabalho instalou o Tribunal Superior do Trabalho, organizado de acordo com o Decreto-Lei nº

9.789 de 9 de setembro de 1946. A primeira sede do TST se encontrava na Avenida Presidente Antônio Carlos, na antiga sede do Ministério do Trabalho e atual sede do Tribunal Regional do Trabalho da 1ª Região no Rio de Janeiro. Com o passar do tempo e a construção da nova capital, houveram ainda duas mudanças da sede do Tribunal Superior do Trabalho, em 1971 para a Praça dos Tribunais Superiores em Brasília, e em 2006, quando o TST passou a ocupar a sua sede atual no Setor de Administração Federal Sul de Brasília.

### **3.7 Assessoria Parlamentar do Tribunal Superior do Trabalho**

A Assessoria Parlamentar da Presidência do TST (ASPAR) é o objeto de estudo desta pesquisa, foi a partir da atuação de seus funcionários que investigamos os temas da negociação no serviço público, entre Tribunal Superior do Trabalho e Congresso Nacional.

No organograma do TST, a ASPAR é uma sessão independente e subordinada diretamente à presidência do órgão, fornecendo apoio direto ao ministro ocupante do cargo presidencial.

O papel e importância das Assessorias Parlamentares tem crescido muito nos órgãos públicos nos últimos anos, exercem um papel fundamental na relação dos demais poderes da república e o Poder Legislativo. Nogueira Filho (2002).

Entre as atribuições das Assessorias Parlamentares, de forma geral, são destacadas: assistência direta e imediata aos ministros dos órgãos; acompanhamento, junto ao Congresso Nacional, dos projetos de lei de interesse do órgão; atendimento aos parlamentares, assessores parlamentares; acompanhamento das reuniões realizadas nas comissões permanentes, mistas e especiais da Câmara e do Senado, e em especial para este trabalho, as articulações, que envolvem a negociação, relativas às emendas parlamentares e demais temas de interesse dos órgãos que a assessoria representa.

Dessa forma, e devido também a complexidade das relações entre Congresso Nacional e demais poderes, é exigido de todos que atuam no jogo parlamentar, uma constante qualificação profissional, daí surge então a razão de existência das Assessorias Parlamentares, que atuam, a partir da interação com o parlamento brasileiro, defendendo os interesses de seus órgãos governamentais, de acordo com Oliveira, em trabalho da ANEEL.



## **4. DISCUSSÃO DO RESULTADO**

Os resultados discutidos aqui foram obtidos através de entrevistas com os Assessores da Assessoria parlamentar do Tribunal Superior do Trabalho, onde a partir delas se fez uma análise qualitativa interpretativa de seu conteúdo, de acordo com Silverman (2009). Os assessores entrevistados são identificados como entrevistado 1, 2 e 3. Também foram consultados documentos públicos contidos no site do TST e cedidos por funcionários da Assessoria Parlamentar.

### **4.1 Atribuições e demandas dos Assessores Parlamentares do TST**

O primeiro objetivo proposto neste trabalho foi descrever as atribuições e delimitar a atuação dos objetos desta pesquisa, os Assessores parlamentares. Este objetivo se cumpriu em maior parte através da pesquisa documental e da análise de conteúdo, mas também houve nas entrevistas importantes *insights* sobre a atuação e do dia a dia destes servidores públicos. A principal fonte das atribuições dos servidores da ASPAR se dá pelo ato ATO Nº 75/GDGSET.GP, de fevereiro de 2020,

em seu Art. 2º estão declaradas as competências da Assessoria Parlamentar em um rol exemplificativo de 12 itens, como explica nosso entrevistado 1, esses itens não são exaustivos das funções dos Assessores, mas norteiam cerca de 80% das atividades da Assessoria Parlamentar.

Podemos citar aqui de forma resumida as competências dos Assessores Parlamentares contidas no ato: Assessorar a presidência do TST, o CSJT e Desembargadores presidentes dos TRTs sobre proposições legislativas que interessem à Justiça do Trabalho; Acompanhar as autoridades da Justiça do Trabalho em visitas aos Órgãos Federais, quando solicitados; Receber e acompanhar os parlamentares em visitas à sede do Tribunal Superior do Trabalho; Realizar anualmente, relatório de suas atividades e apresentá-las a presidência do TST; Estreitar o relacionamento institucional entre o TST e as casas do Poder Legislativo; Acompanhar as reuniões e comissões da Câmara dos Deputados e Senado Federal em assuntos que interessem a Justiça do Trabalho.

Seguindo para a análise das principais demandas da ASPAR, pode-se identificar aqui as quatro diferentes frentes de atuação dos Assessores, que foram observadas de forma explícita pelos entrevistados são elas as demandas das esferas jurídicas, orçamentárias e políticas, e ainda uma quarta, que é a institucional.

É importante entender, antes de começarmos a falar das demandas que chegam a ASPAR, de quem e de quais órgãos elas chegam. Aqui é importante lembrarmos, que a Assessoria Parlamentar é uma sessão estratégica da presidência do TST, portanto como descreve nossos entrevistados 2 e 3, nenhuma atividade da assessoria pode ser posta em prática sem a anuência ou conhecimento da presidência. Isso não significa, no entanto que demais órgãos do judiciário não trabalhem junto da Assessoria Parlamentar. Como representante máximo da Justiça do Trabalho, o TST atua de forma muito próxima com os Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), representando assim toda a Justiça do Trabalho, logo a ASPAR também atende a demandas diretas destes órgãos, em especial aos desembargadores presidentes. Para isso, há na assessoria uma dinâmica de divisão entre os Assessores Parlamentares, em que cada um dos tribunais regionais fica sob responsabilidade de um assessor, e assim atendem-se a demandas dos regionais, mas sempre respeitando a unidade da instituição Justiça do Trabalho, como explica nossa entrevistada 2:

“Cada um dos assessores representa um dos TRTs, então a gente faz esse acompanhamento sempre de uma maneira que respeite as decisões da Justiça do Trabalho, cada TRT não pode pensar de forma autônoma sem ter a visão de todo o conjunto que é a Justiça do Trabalho”.

Retomando então as quatro esferas de atuação dos assessores, que são a jurídica, orçamentária, política e institucional. Esta é outra divisão que ocorre entre os servidores dentro da ASPAR, essa, porém de forma mais informal e a depender da vocação e afinidade de certo assessor com o tema. São chamados pelos colegas, por exemplo, de assessores “políticos” ou “jurídicos” e “orçamentários” como explica nosso entrevistado 1: “São Assessores Parlamentares, mas tem o foco no jurídico (ou orçamentário, político), até pela formação deles.”

Explicando cada uma das quatro esferas, começaremos aqui pela institucional. A atuação dos assessores na esfera institucional se dá principalmente pela defesa das instituições Justiça do Trabalho, Tribunal Superior do Trabalho e Tribunais Regionais do Trabalho. Nosso entrevistado 1 nos explica que as instituições tem uma vida própria, e como um organismo vivo, querem sobreviver, “existe uma questão de neoinstitucionalismo e institucionalismo”. Ou seja, um órgão como o TST caminha de forma autônoma, e tem uma inércia própria, “A instituição está caminhando, ela é um animal em movimento, que você não consegue desviar muito o caminho dela”. Desse modo, a atuação da ASPAR, na esfera institucional, é em prol de manter viva e fortalecer, na esfera institucional a imagem da Justiça do Trabalho perante ao Poder Legislativo.

Essa atuação, ou articulação, como nos diz a entrevistada 2 se dá de diversos meios, é necessário promover a Justiça do Trabalho dentro do Congresso Nacional, é importante fortalecer os laços e os relacionamentos entre atores da Justiça do Trabalho e Legislativo.

“É importante a gente fazer com que o Legislativo se sinta sempre bem acolhido, isso é muito importante até para que os nossos interesses sejam atendidos no Legislativo, pra que a gente sempre consiga valorizar a missão institucional da Justiça do Trabalho, e buscar seus objetivos e cumprir seus valores”.

Aqui vemos inclusive o processo negocial acontecendo entre. O Legislativo e seus atores ao se sentirem bem acolhidos pela Justiça do Trabalho, por mediação

desta articulação feita pelos assessores da ASPAR, facilitam com que a missão institucional, objetivos e valores do TST sejam alcançados, é como uma moeda de troca.

Outra frente de atuação dos assessores e que se aproxima da institucional é a da esfera política. Assim como na institucional uma das principais atividades é a “construção de pontes” e o fortalecimento das relações. “Precisa visitar, ser visitado... Cada assessor precisa ter trinta a quarenta contatos na Câmara.”, diz nosso entrevistado 1. Dado o caráter imprevisível da atuação da ASPAR é extremamente necessário que estes relacionamentos sejam bem construídos e sólidos, é um dos principais pilares da atuação da assessoria, dado o caráter imprevisível e dinâmico do campo de atuação político.

“Aqui a gente troca o pneu do carro com o carro andando. Para isso acontecer a gente tem que estar com essas pontes muito bem “azeitadas”. Então um dos nossos trabalhos é fazer amizade no Congresso. Na verdade, essa é uma das nossas principais funções, fazer amizades no Congresso”.

É aqui na esfera política, assim como na institucional, que a maior parte do processo negocial entre Congresso e Justiça do Trabalho acontece, ressaltando, é claro a importância também de questões jurídicas e orçamentárias nesse processo. A Assessoria Parlamentar precisa acompanhar de perto o processo legislativo, e se assegurar que projetos de leis favoráveis ao TST e a Justiça do Trabalho estejam caminhando, ao mesmo tempo que outras movimentações que possam prejudicar os interesses da casa sejam interrompidos. “Temos uma PEC (Projeto de Emenda Constitucional) que é do interesse exclusivo do TST”, cita o entrevistado 1 como exemplo. Para isso, a ASPAR precisou fazer toda a movimentação política no Congresso para que isso acontecesse, coletar assinaturas, conversar com o Senador relator da PEC, para que seja atingida a maioria na casa. Essa cooperação acontece por conta da articulação negocial dos Assessores Parlamentares, uma “barganha, mas uma barganha positiva”, novamente citando o entrevistado 1. O recurso que uma assessoria de um órgão público pode oferecer, nesses casos, é o prestígio. Nesses casos, um senador se propõe a ajudar a assessoria justamente por conta da influência política da Justiça do Trabalho, porque sabe que poderá ser melhor acolhido neste ramo do judiciário quando precisar dele.

Tratando então agora das esferas jurídicas e orçamentárias, essas ocorrem através desse acompanhamento de perto que precisa ser feito do processo legislativo e orçamentário no Congresso Nacional. Quando um projeto de lei, que afeta a Justiça do Trabalho, é aprovado na Câmara, essa informação precisa chegar aos interessados nos tribunais trabalhistas. Essas alterações afetam as relações de trabalho no país, que por sua vez geram processos trabalhistas que serão julgados pelos TRTs e TST, e para que isso aconteça os juízes, desembargadores e ministros tem que estar bem assessorados e informados das tramitações recentes em matéria de legislação do trabalho. “A legislação trabalhista é de forte interesse dos nossos Assessores ‘Jurídicos’ aqui.”

No ramo orçamentário, o processo se dá de modo similar, é necessário um acompanhamento diário e contínuo por parte dos assessores para que não aconteçam cortes ao orçamento da Justiça do Trabalho. Em 2016 a Justiça do Trabalho sofreu um corte de cerca de “30 a 40% do orçamento”, e em seguida em 2017, foi aprovada a PEC do teto de gastos, ou seja, “tomamos uma porrada em um ano, que teoricamente poderíamos ter se recuperado no ano seguinte, mas não, veio a PEC.”. É preciso não só interceder, com parlamentares, contra cortes ao orçamento, mas também em movimentações a favor dele. Cita-se na entrevista 1, por exemplo, uma obra em um prédio do Tribunal Regional da Bahia, em que seria necessário um investimento na ordem de cinquenta milhões de reais, em que foi necessária articulação da ASPAR perante a bancada de deputados da Bahia, para que esses por sua vez movimentassem os diversos partidos da Câmara para que o crédito orçamentário fosse aprovado.

Vimos então, as 4 frentes de atuação dos Assessores, a institucional, a política, a jurídica e a orçamentária, assim como as principais competências e atividades da Assessoria Parlamentar, iremos tratar agora do processo de negociação em si.

## **4.2 O processo de negociação entre a Assessoria Parlamentar e Congresso Nacional.**

O campo de atuação político, em que estão inseridos os Assessores, é extremamente dinâmico, “Nós, na ASPAR, vivemos na contingência. É imprevisibilidade no topo, no mais alto grau.” Nesse cenário de incerteza, antes mesmo das etapas de reuniões onde as negociações de fato acontecem é necessário um forte cuidado para as etapas iniciais, preparatórias do processo negocial, como descreve Pampolini (2012).

Podemos citar, a partir do entrevistado 3 parte dessas rotinas, que pautam o trabalho cotidiano na ASPAR, o acompanhamento das notícias e análise das pautas das comissões do Congresso, para a elaboração de pauta “que norteará o foco de trabalho da Assessoria ao logo da semana.” A entrevistada 2 também cita, esse cuidado com a informação, como importante etapa preparatória, segundo ela, é de suma importância estar sempre bem informado, entender o processo legislativo e orçamentário, pois as demandas que chegam à Assessoria logo exigem uma rápida resposta. “Então se não tiver esse preparo, que é diário e contínuo, não é possível dar respostas rápidas e que geram bons resultados” (entrevista 2). O fortalecimento das relações, os contatos e amizades feitas no Congresso, citados anteriormente também são uma importante etapa preparatória do processo negocial, como afirma nosso entrevistado 1: O processo preparatório são justamente essas pontes construídas ao longo do tempo.

São necessárias também, segundo os próprios Assessores, algumas características interpessoais, que auxiliam não só o trabalho na ASPAR de forma geral, mas também o processo de negociação em si. Algumas dessas características citadas são aptidão para trabalhar em equipe além de elevado senso de companheirismo e responsabilidade, como cita nosso entrevistado 3; gostar de política, habilidade de escrever e organizar as ideias, conhecer o processo legislativo e orçamentário, mas também boa capacidade de comunicação e interação. “Assessoria Parlamentar é isso, é do falar, interagir, tem que conversar tem que dialogar bem com os diversos atores, tem que ter essa capacidade boa de interação, de comunicação.” (entrevista 2).

Vimos que a articulação da Assessoria Parlamentar no Congresso tem dois eixos principais, um político/institucional, em que o objetivo que se busca alcançar é um fortalecimento da imagem institucional, e o fortalecimento das relações do Tribunal Superior do Trabalho e da Justiça do Trabalho com o Senado e a Câmara. O outro eixo é um jurídico/orçamentário, em que o objetivo é aprovar pautas que preservem

os interesses jurídicos e orçamentários do Tribunal. Em ambos os casos, o processo de negociação dos Assessores é o mesmo, é focado nos relacionamentos pessoais e tem como principal moeda de troca, nas palavras do nosso entrevistado 1, o prestígio. “Nosso principal recurso é prestígio”, aqui ele cita como exemplo as cerimônias de comenda que acontecem todo o ano no TST: Quando isso acontece aqui, a gente indica, orienta. “Olha, vamos botar esse Senador aqui? Ele tem feito muito pela Justiça do Trabalho, pelo TST, ano passado ele foi relator da PEC tal, ele é muito bom.”.

E não só os parlamentares considerados “aliados” da Justiça do Trabalho recebem esse tratamento, é importante usar desses recursos também com os parlamentares considerados “inimigos”

“Isso a gente usa até pouco, mas se nós colocamos um parlamentar desses, que é nosso inimigo, e damos tapinha nas costas, telefonamos, chamamos, convidamos pra conversar com ministro, esse cara acaba ficando sem graça de pisar na bola com você”.

Outro aspecto importante da negociação, no dia a dia dos Assessores é o conciliatório, como representantes dos interesses Justiça do Trabalho, precisam saber a forma de conversar com o outro lado da negociação, que tem interesses distintos. É assim que nossa entrevistada 2 descreve:

“Então é importante para atingir os objetivos, chegar a acordos, conversar, fazer conciliação, encontrar pontos em comum, para chegar em um bom resultado final. A política é isso, é essa interação, são essas trocas, não trocas espúrias que fogem totalmente do campo ético, não é isso. Mas essas trocas ligadas aos diferentes interesses mesmo”.

Isso demonstra uma visão positiva da barganha da qual os Assessores participam, de acordo com o conceito de negociação integrativa (Lewicki et al, 2014). Esse tipo de negociação envolve um acordo em que ambas as partes saem satisfeitas, sem que o resultado favoreça apenas uma das partes, a entrevistada 2 completa:

“O assessor sempre tem que ceder, é claro, o outro lado também tem que ceder para chegar nesse acordo, então isso exige uma boa capacidade de negociação, resolução de conflitos, boa comunicação, entender o que o outro

quer, conseguir passar bem o que você quer, isso é uma habilidade de suma importância para quem trabalha em Assessoria Parlamentar”.

Mas para além dessas boas características de negociação, um ponto importante que é típico da arena política, é algo que nosso entrevistado 1 nos chama a atenção. Muitas vezes o esforço negocial dos Assessores, ou o puro conhecimento técnico não é suficiente para fazer uma negociação caminhar. Na arena política normalmente, o prestígio ou poder dos participantes da negociação, normalmente se sobressam ao conhecimento técnico dos especialistas. Esse fenômeno é “tácito”, de difícil mensuração, mas uma alta autoridade do Judiciário ou Legislativo tem o poder de resolver um processo de negociação por conta própria, “um desembargador tem um peso, um desembargador presidente, já tem um peso maior”, diz nosso entrevistado 1, que completa:

“Quando você coloca um peso pesado para participar da negociação, às vezes é como jogar a carta mais forte do baralho. Estou eu lá, o técnico da parte de orçamento, falando dessa conta aqui e tal. Não adianta. Mas basta um tapa na mesa, de um cara desses”.

Há ainda um exemplo concreto deste fenômeno dentro do próprio ambiente do TST, dado por nosso entrevistado 1, que cita a celebração de uma comenda que estão tentando conseguir para um dos desembargadores da Justiça do Trabalho, que é maestro e compositor do hino da Justiça do Trabalho e o hino do Tribunal Superior Eleitoral. Por mais que estejam tentando interceder de todas as formas com o Ministro Presidente do TST, não estão conseguindo fazer a negociação andar. “Tá faltando o que? Um tapa na mesa. Está faltando um desembargador presidente chegar e explicar para o Ministro do TST interceder.”.

### **4.3 Benefícios do trabalho da ASPAR à Justiça do Trabalho.**

Terminaremos a parte de análise e discussão dos resultados deste trabalho com os benefícios advindos do serviço da ASPAR ao TST e Tribunais Regionais. Assim como vimos nas frentes de atuação da Assessoria, esses benefícios passam



por aquelas 4 esferas que citamos, a institucional, a jurídica, a política e a orçamentária.

Na esfera institucional os benefícios são variados, a manutenção de boas relações, as pontes construídas e o diálogo entre o TST e o parlamento são os benefícios dessa parte institucional do trabalho. Nosso entrevistado 3 diz: Creio que o principal benefício que o trabalho da assessoria parlamentar gera para o TST e para os TRTs é a aproximação e a promoção de diálogo desse ramo do Poder Judiciário com o Congresso Nacional, por meio dos quais a Justiça do Trabalho pode ser ouvida pelo Parlamento.

Pela análise da perspectiva orçamentária, os benefícios também são cruciais para o funcionamento da Justiça do Trabalho. O acompanhamento minucioso e contínuo, por parte dos assessores, de todo o processo orçamentário em tramitação na Câmara assegura que o orçamento da Justiça do Trabalho caminhe de acordo com os interesses da instituição. Isso garante o funcionamento da estrutura dos órgãos, para que se consiga cumprir as funções básicas dos tribunais trabalhistas e o pagamento das contas. De acordo com nossa entrevistada 2: Essa preocupação com o orçamento é positiva, esse acompanhamento com o orçamento contribuiu para que o órgão, a instituição Justiça do Trabalho funcione bem, possa prestar um serviço de qualidade para a sociedade.

Disso concluímos então que manter a estrutura da Justiça do Trabalho, e manter sua boa imagem na sociedade e entre as instituições passa pelos cuidados da Assessoria Parlamentar, tanto nas suas atividades de articulação frente aos políticos congressistas, quanto nos trabalhos de mero acompanhamento do processo legislativo, orçamentário e de fortalecimento institucional.

Dado o trabalho singular, que a ASPAR presta, toda essa discussão sobre os benefícios também acaba por gerar um problema. “Nós temos um sério problema de métrica, porque nossa métrica é política” diz nosso entrevistado 1. Aludindo ao fato de que os benefícios gerados pela assessoria também são “tácitos”, há uma dificuldade enorme de mensuração do desempenho dos assessores por conta dos setores gestão estratégica do TST, ele completa:

“Nós somos os alienígenas da instituição. Chega o pessoal da Assessoria de Gestão Estratégica, e quer saber quantos projetos de lei a gente aprovou no ano. Cara, não é apenas quantos projetos a gente aprovou. Quantos projetos a gente fez o cara ‘sentar’ em cima e não aprovar, e que beneficiou a Justiça

do Trabalho? Aprovar projeto de Lei é uma garantia de que as coisas evoluíram? Tem lei que é criada só para atrapalhar”.

O entrevistado 1 continua ainda dizendo, que boa parte dos benefícios gerados pela assessoria se refletem no fortalecimento de relações, muitas vezes entre Senadores e Presidentes de Tribunais Regionais ou de ministros do TST, ou ainda no fortalecimento da imagem institucional do TST perante o Congresso, e não há uma forma simples, de mensurar quantitativamente esses fatores, nosso entrevistado 1 então conclui:

“O quanto de amizade, ou de fortalecimento do relacionamento entre o Presidente do TST aumentou perante o Presidente da Câmara? Qual é o tamanho do prestígio da instituição Justiça do Trabalho perante o Congresso? Então assim, os indicadores estratégicos são todos quantitativos e o nosso trabalho é muito qualitativo”.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho de análise do processo negocial entre TST e Congresso Nacional, abordou diversos aspectos do tema Negociação da atuação dos Assessores Parlamentares da Presidência do TST. Vimos que muitos dos elementos presentes na literatura da Negociação estão presentes no dia a dia destes servidores. Podemos citar como exemplos encontrados nas entrevistas: A articulação entre os servidores e diversos parlamentares no congresso, a boa capacidade de comunicar-se, entender o outro lado e se fazer entender, delimitar de forma clara o que se deseja alcançar no processo negocial, estar munido de conhecimento técnico para ter opiniões embasadas e precisas, controle emocional e estar sempre preparado para imprevistos. Todos estes aspectos são explicitamente falados na literatura da Negociação, e se mostraram de grande importância na atuação profissional dos assessores parlamentares e sua relação com Deputados e Senadores no dia a dia da ASPAR.

Ao mesmo tempo em que os paralelos à literatura da Negociação são claros, o ambiente do serviço público e mais especificamente da arena política na qual estão inseridos os assessores, trazem consigo novos desafios pouco abordados normalmente no campo acadêmico, a imprevisibilidade e o dinamismo dos eventos políticos exigem, criatividade e capacidade de improvisar por parte dos servidores da ASPAR. Além disso, os recursos utilizados no processo negocial dos assessores são pouco convencionais. O poder de barganha dos assessores depende, muitas vezes, do que podem oferecer aos parlamentares, e se tratando de uma assessoria pública os recursos utilizados normalmente são associados a atuação política, como o prestígio, troca de favores e fortalecimento das relações dentro da esfera institucional. Além disso há também o fator do poder exercido por altas autoridades, do Judiciário e do Legislativo no processo da negociação, como vimos, muitas vezes essa influência se sobressai ao conhecimento técnico durante o processo.

Os benefícios gerados ao TST e a Justiça do Trabalho são claramente positivos, se tratando de um orçamento que supera a casa dos 20 bilhões de reais, no

caso do TST, um acompanhamento rigoroso de todo o processo orçamentário, evitando eventuais cortes, garante os recursos financeiros do tribunal e a capacidade de manter sua estrutura. E isso se tratarmos somente da esfera orçamentária. Vimos ainda que no campo jurídico, político e institucional os benefícios podem ser tão relevantes quanto os orçamentários, e ainda de maior dificuldade de traduzir em métricas quantitativas. Observamos ainda, durante a pesquisa que existe um problema de métrica das realizações da ASPAR com as sessões de gestão estratégica do TST. A relação entre os ministros ou desembargadores trabalhistas e deputados e senadores pode muitas vezes mudar todo o panorama trabalhista brasileiro, o fortalecimento dessas relações é muitas vezes produto da articulação dos assessores parlamentares, e como vimos nas entrevistas são aspectos que dificilmente podem ser formalmente expressos através de métricas de gestão estratégica.

Quanto as recomendações, deixá-las-ei aqui aos três aspectos ao qual esse trabalho se propõe a atingir, à academia e pesquisas futuras dos temas dispostos nesse trabalho; à Assessoria Parlamentar do TST; e ao impacto na sociedade, que é o que se espera do serviço público. No âmbito acadêmico, para trabalhos futuros que abordem pesquisas exploratórias e qualitativas como esta, o método de entrevistas se mostrou mais efetivo que o método de simples questionários, mesmo quando estes questionários estão em forma aberta e permitem ao objeto da pesquisa escrever longas respostas. Isso aconteceu porque a dinâmica de uma entrevista permite respostas mais longas e maiores digressões por parte dos entrevistados que permitem uma maior riqueza e profundidade no conteúdo das respostas. Quanto a pesquisas que envolvam assessorias parlamentares ou de relações institucionais uma recomendação é que o pesquisador esteja envolvido e familiarizado com os servidores dessas assessorias e mantenha uma postura de observação e mantenha as interrupções ao longo da entrevista no mínimo possível. Esta inclusive, foi uma das principais dificuldades deste trabalho, entrar em contato com os assessores e conseguir respostas completas e aprofundadas sobre o tema. Quanto ao impacto social, os pontos de foco de futuras pesquisas deve ser o explorar dois pontos. Primeiro, o impacto que estas assessorias tem sobre o desenrolar e o desfecho do processo de legislação e orçamento público, estes servidores influenciam decisões que movimentam milhões de reais em verbas públicas e tem grande importância para o funcionamento dos órgãos dos quais fazem parte, como é aqui o caso do TST e da

Justiça do Trabalho como um todo, isso por sua vez afeta toda a arena trabalhista brasileira e milhões de cidadãos. Segundo, deve haver uma análise mais aprofundada sobre o impacto da Justiça do Trabalho como um todo para a sociedade, vimos que no contexto em que se inserem as instituições atuam para se manterem vivas, neste trabalho não se abordou este tema de forma normativa. Considerando que grande parte dos países de primeiro mundo não tem uma justiça especializada ao trabalho, pesquisas futuras podem focar nesta questão e verificar os prós e contras que uma instituição como a Justiça do Trabalho traz a sociedade brasileira.

## **APÊNDICE – Questões da Entrevista**

1) Quais são as atribuições dos assessores e principais atividades da Assessoria Parlamentar?

2) Dentro do TST, as demandas que chegam até os assessores vêm exclusivamente da Presidência do órgão? A Assessoria atende também a outros setores do tribunal?

3) A Assessoria Parlamentar também atende demandas de demais órgãos do judiciário como TRTs e CNJ? Se sim, de que forma?

4) Quais são as principais atividades que você e os demais assessores realizam no Congresso Nacional? Quais dessas atividades são de mais fácil execução e quais geram maiores dificuldades?

5) Que processos e etapas preparatórias auxiliam os assessores nessa atuação com o Congresso?

6) Que características e habilidades interpessoais os assessores precisam ter para realizar bem seu trabalho?

7) Uma boa capacidade de negociar está associada a fatores como boa capacidade de comunicação, controle emocional e resolução de conflitos. Você diria que é necessária uma boa capacidade de negociação, por parte dos assessores, para realizar suas atividades no congresso?

8) Quais são os principais benefícios para o TST gerados pelo trabalho da Assessoria Parlamentar? As demais partes, Congresso, TRTs e demais órgãos que têm contato com a Assessoria Parlamentar se beneficiam de que forma?

## REFERÊNCIAS

ASSESSORIA PARLAMENTAR. **Ministério da Educação**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/gabinete-do-ministro/assessoria-parlamentar>> Acesso em: 03 abr. 2022.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Ato n. 75/GDGSET.GP**, de 20 de fevereiro de 2020. Boletim Interno [do] Tribunal Superior do Trabalho, Brasília, DF, n. 7, p. 19, 21 fev. 2020.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. - 2. ed. rev. e ampli. - São Paulo: Saraiva, 2009.

DELGADO, Mauricio Godinho; DELGADO, Gabriela Neves. **Justiça do trabalho**: 70 anos de justiça social. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, São Paulo, v. 77, n. 2, p. 103-115, abr./jun. 2011.

DIAS, Murilo. **Factors Influencing the Success of Business Negotiations in the Brazilian Culture (Doctoral Thesis)**. ESC Rennes School of Business, 2016.

DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. **Ethics in Business and Economics**. Dartmouth Publishing Company, 1ª. Edição, 1997.

FISHER, R.; URY, W. L.; PATTON, B. **Como Chegar ao Sim**: A Negociação de Acordos sem Concessões. 2ª. Edição revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

FLEURY, M. T. L. **Cultura da qualidade e mudança organizacional**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 33, n. 2, p. 26–34, 1993.

HISTÓRIA DA JUSTIÇA DO TRABALHO. CGEDM – **Coordenadoria de Gestão Documental e Memória - TST**. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/historia-da-justica-do-trabalh>> Acesso em: 01 de mai. 2022.

HUMBERG, M. E. **Ética organizacional e Relações Públicas**. *Organicom*, [S. l.], v. 5, n. 8, p. 89-98, 2008. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2008.138970. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138970>. Acesso em: 26 set. 2022.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. Editora Thomson, 2008.

KRAMER, R. M., Pommerenke, P., & Newton, E. (1993). **The social context of negotiation: Effects of social identity and interpersonal accountability on negotiator decision making**. *Journal of Conflict Resolution*, 37(4), 633-654.

LEWICKI et all. **Fundamentos de negociação** [recurso eletrônico] / Roy J. Lewicki, David M. Saunders, Bruce Barry; tradução: Félix Nonnenmacher. – 5 ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: AMGH, 2014.

NOGUEIRA FILHO, Octaciano da Costa. **Curso básico de assessoria parlamentar**. Brasília: Letiva, 2002.

O JUIZ E A PRESENÇA DE ESTADO. **Entrevista com a Ministra do TST Maria Cristina Peduzzi**. Disponível em <<https://revistapoder.uol.com.br/2021/11/04/o-juiz-e-a-presenca-do-estado-diz-presidente-do-tst/>> Acesso em: 01 abr. 2022.

ORGANOGRAMA DO TST. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/documents/10157/6a633a1f-fcb2-4a8a-94fa-5247f7b7e720>> Acesso em: 02 abr. 2022.

PAMPOLINI, Cláudia Patricia Garcia. **Técnicas de Negociação**. Caderno elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil – Paraná – Educação a Distância, 2018.



PORTER, Michael E. **Competitive advantage, creating and sustaining superior performance**. New York, The Free Press, Macmillan, 1985.

OLIVEIRA, Renato Lima de. **Como implantar uma Assessoria Parlamentar em Agências Reguladoras**. Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2013.

SALACUSE, Jeswald W. **The global negotiator**: Making, managing and mending deals around the world in the twenty-first century. St. Martin's Press, 2015.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SEDES DA JUSTIÇA DO TRABALHO. CGEDM – **Coordenadoria de Gestão Documental e Memória** - TST. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/sedes-da-jt>> Acesso em: 01 abr. 2022.

SHELL, G. Richard. **Negociar é preciso**. Editora, Negocio Editora - 1 ed. Jan 2000.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações / tradução Magda França Lopes. - 3 ed. - Dados eletrônicos. - Porto Alegre: Artmed, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo. Atlas, 2016.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados / — São Paulo: Editora Gente, 1998.

WERNERFELT, B. (1984). **A Resource-Based View of the Firm.** *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.