

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
DEPARTAMENTO DE SAÚDE COLETIVA
CURSO DE GESTÃO EM SISTEMAS E SERVIÇOS DE SAÚDE

Andriério Lopes Pereira Sobrinho
Nathalia Hanany Silva de Oliveira

MESA DE NEGOCIAÇÃO DO TRABALHO: O CASO DA SECRETARIA MUNICIPAL
DE SAÚDE DE NATAL/RN

Natal/RN
2013

Andriério Lopes Pereira Sobrinho
Nathalia Hanany Silva de Oliveira

MESA DE NEGOCIAÇÃO DO TRABALHO: O CASO DA SECRETARIA MUNICIPAL
DE SAÚDE DE NATAL/RN

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal do
Rio Grande do Norte como requisito
parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Gestão em Sistemas e
Serviços de Saúde.

Orientadora: Profa. Dra. Janete Lima de Castro

Natal/RN
2013

Andriério Lopes Pereira Sobrinho
Nathalia Hanany Silva de Oliveira

MESA DE NEGOCIAÇÃO DO TRABALHO: O CASO DA SECRETARIA MUNICIPAL
DE SAÚDE DE NATAL/RN

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal do
Rio Grande do Norte como requisito
parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Gestão em Sistemas e
Serviços de Saúde.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ma. Aldenisia Alves Albuquerque Barbosa – UFRN

Profa. Dra. Lenina Lopes Soares Silva – IFRN

Profa. Dra. Janete Lima de Castro – UFRN
(Orientadora)

Natal, 18 de dezembro de 2013.

CATALOGAÇÃO NA FONTE

P436m

Pereira Sobrinho, Andriério Lopes.

Mesa de negociação do trabalho: o caso da secretaria municipal de saúde de Natal/RN / Andriério Lopes Pereira Sobrinho, Nathalia Hanany Silva de Oliveira. – Natal, 2013.

33f.: il.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Janete Lima de Castro.

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC (Graduação em Gestão em Sistemas e Serviços de Saúde) – Departamento de Saúde Coletiva. Centro de Ciências da Saúde. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

1. Saúde pública – Natal/RN – TCC. 2. Gestão da saúde – Negociação do trabalho – TCC. 3. Mesa de Negociação – TCC. I. Oliveira, Nathalia Hanany Silva de. II. Castro, Janete Lima de. III. Título.

RN-UF/BS-CCS

CDU: 614(813.2)(043.3)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus que, com Seu infinito amor, nos ajudou a desenvolver este trabalho científico.

Aos nossos pais e amigos, pelo apoio na construção deste artigo.

Aos integrantes da Mesa Municipal de Negociação Permanente do SUS em Natal que se disponibilizaram a responder o questionário, contribuindo, assim, para a feitura deste trabalho.

À nossa orientadora Professora Janete Lima de Castro, que com toda invulgar paciência, carinho e, sobretudo, se dispôs a nos orientar. Sem a sua orientação este trabalho não seria o mesmo.

Às professoras Lenina Lopes Soares Silva e Aldenisia Alves Albuquerque Barbosa por terem aceitado o convite para compor a Banca de Avaliação.

Nosso muito obrigado!

RESUMO

Para os efeitos da Convenção 154 o termo "negociação coletiva" compreende todas as negociações realizadas entre um empregador, um grupo de empregadores ou uma ou mais organizações de empregadores, de um lado, e uma ou mais organizações de trabalhadores, de outro. A nova gestão da Secretaria Municipal de Saúde do Natal, empossada em janeiro de 2013, estabeleceu como uma de suas prioridades a reinstalação da Mesa Municipal de Negociação Permanente, compreendendo esses espaços como estratégicos para uma gestão que pretende ser democrática e descentralizada. A pesquisa realizada caracteriza-se como um estudo descritivo, com abordagem qualitativa. Optou-se pelo estudo de caso uma vez que ele se apresenta adequado especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes. Nas entrevistas, foi utilizado roteiro com questões abertas para nortear a conversa com o entrevistado. A coleta ocorreu na SMS- Natal. O objetivo central deste trabalho consiste em contextualizar a reinstalação da Mesa de Negociação Permanente do SUS em Natal, observando os desafios e as possibilidades dimensionados nesse espaço, bem como a concepção dos atuais gestores da saúde de Natal/RN e dos trabalhadores participantes da Mesa acerca do papel e da sua finalidade. Para o conjunto dos atores entrevistados a MMNP-SUS é um espaço de diálogo, negociação e pactos, onde se discutem as relações e condições de trabalho, propiciando assim, ações democráticas e participativas.

Palavras-chave: Negociação do trabalho. Mesa de negociação. Gestão Municipal. Saúde.

ABSTRACT

For the purposes of the Convention 154, the term " collective bargaining " means any negotiations that take place between an employer, group of employers, or one or more employers' organizations on the one hand, and one or more workers' organizations on the other. The new management of the Municipal Office Health Natal took office in January of 2013. One of the new management's priorities was to reinstall permanent, open negotiations that could include strategic management, which aims to be democratic and decentralized. The survey conducted was characterized as a descriptive study with a qualitative approach. The case study was chosen as it is most appropriate, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. In the interview, a script was used with open questions to guide the conversation with the interviewee. The data collection was performed in SMS-Natal. The main objective of this work is to contextualize the reinstallation of the open negotiations in the SUS in Natal, and note the challenges and possibilities in these negotiations. Also, the conception of the current managers of the health of Natal / RN and workers participating in the negotiations about the role and purpose of it. For all the actors interviewed, MMNP-SUS was a space for dialogue, negotiation and agreements, where relations and working conditions were discussed, thus providing democratic and participatory actions.

keywords: Work negotiation. Negotiation permanent desk. Municipal health management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	Error! Bookmark not defined. 3
3. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	176
4. CONSIDERAÇÕES	21
REFERÊNCIAS	Error! Bookmark not defined. 3
ANEXOS.....	266
ANEXO A – CARTOGRAFIA DOS GESTORES.....	Error! Bookmark not defined. 6
ANEXO B - CARTOGRAFIA DOS TRABALHADORES.....	30

1. INTRODUÇÃO

A Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho (OIT), convocada em Genebra pelo Conselho de Administração da Repartição Internacional do Trabalho, em sua Sexagésima-Sétima Reunião, em 3 de junho de 1981, reafirmou a passagem da Declaração da Filadélfia¹ onde se reconhece “ a obrigação solene de a Organização Internacional do Trabalho estimular, entre todas as nações do mundo, programas que permitam (...) alcançar o reconhecimento efetivo do direito de negociação coletiva, e levando em consideração que tal princípio é “plenamente aplicável a todos os povos”.

Mas o que é Negociação Coletiva? Para os efeitos da Convenção 154 – Convenção sobre incentivo à Negociação Coletiva, adotada em 19 de junho de 1981, em Genebra – o termo "negociação coletiva" compreende todas as negociações que acontecem entre um empregador, um grupo de empregadores ou uma ou mais organizações de empregadores, de um lado, e uma ou mais organizações de trabalhadores, de outro, visando: **a)** definir condições de trabalho e termos de emprego; **b)** regular as relações entre empregadores e trabalhadores; **c)** regular as relações entre empregadores ou suas organizações e uma organização de trabalhadores ou organizações de trabalhadores (OIT, Convenção 154, 1981)².

Segundo Braga Jr e Braga. (1998), o propósito fundamental da negociação coletiva é o desenvolvimento das relações de trabalho e o tratamento dos seus conflitos, utilizando como referência o objetivo comum de prestar e atender, com qualidade, eficácia e democracia, aos serviços e demandas da cidadania em seu benefício e em prol da dignidade da pessoa humana.

¹A Conferência Geral da Organização Internacional do Trabalho, reunida em Filadélfia na sua vigésima sexta sessão, em 10 de maio de 1944.

²Informações extraídas do manual de negociação coletiva e resolução de conflitos no serviço public/ organização internacional do trabalho, 2011; na convenção 154, 1981.

Observa-se na literatura que conflito é uma categoria imprescindível nos estudos sobre negociação, assim como também se faz necessário entendê-lo como um elemento inerente ao contexto da gestão. Nessa perspectiva, Braga e Braga Jr. (1998) compreendem o conflito como forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades. Ele pode ser entendido como uma condição de oposição, no qual os interesses de um lado, afetam o outro lado. Todavia, o conflito não deve ser eliminado de forma arbitrária, pois, apesar da sua conotação negativa, ele pode ser usado para construção de mudanças e melhorias dos processos produtivos. Nessa perspectiva, ressalta-se a negociação coletiva como uma ferramenta de ação para intervir no campo da resolução de conflitos de interesse.

Segundo Silva (1988), costuma-se enfatizar a negociação coletiva como mediadora de conflitos, no entanto, “a negociação coletiva enseja o debate de uma grande variedade de assuntos que não se restringem aos reajustamentos salariais (...)” (ROMITA apud SILVA, 1988, p.260).

No Brasil, nas instituições públicas de saúde - cenário deste artigo - a prática da negociação coletiva tem adquirido expressão nos espaços das Mesas de Negociação Permanente. Considerando a importância desse espaço de negociação, Lopes, Castro e Castro (2008) ressaltam que a democratização das relações de trabalho pressupõe o estabelecimento de espaços de diálogos e negociação como um dos seus instrumentos para a busca de resolução de conflitos.

Seguindo essa trilha, no ano de 1993, o plenário do Conselho Nacional de Saúde, por meio da Resolução nº 52, instaura, em sua 24ª reunião, a Mesa Nacional de Negociação do Sistema Único de Saúde (MNN/SUS). Dois anos depois, mudanças na gestão do Governo Federal contribuíram para a desativação da Mesa. Somente em 2003, com o governo recém-eleito, é que o Ministério da Saúde volta a investir nesses espaços de diálogos promovendo a sua reinstalação, agora com a denominação de Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS (MNNP-SUS). Nesses últimos 10 anos, a MNNP-SUS vem funcionando de forma ininterrupta.

A MNNPSUS é um fórum paritário e permanente de negociação, onde estão reunidos gestores públicos, prestadores de serviços privados e entidades sindicais nacionais que representam os trabalhadores. Na Mesa, são debatidas e pactuadas

questões referentes às relações e às condições de trabalho no SUS, com o objetivo de democratizar as relações entre gestores e trabalhadores e a valorização dos trabalhadores, na perspectiva de melhorar a qualidade do serviço prestado pelo Sistema Único de Saúde. (BRASIL, 2013).

A MNNPSUS tem como diretriz estimular a instalação de Mesa de Negociação nos estados e municípios. Nesse sentido, a Agenda Positiva do Departamento de Gestão e da Regulação do Trabalho em Saúde (DGTES) formalizou a instalação de Mesas nas três esferas de governo como fundamental para o sucesso da política de gestão do trabalho em saúde. (MACHADO et al., 2008).

Nesse contexto, a Secretaria Municipal de Saúde de Natal (SMS-NATAL), mediante Resolução do Conselho Municipal de Saúde (CMS) nº 08/2003, de 21 de maio de 2003, publicada no Diário Oficial do Município (DOM) no dia 30 de maio de 2003 e homologada pela Portaria do Gabinete do Prefeito nº 066/2004 de 22 de junho de 2004, instituiu a Mesa Municipal de Negociação Permanente do SUS em Natal, objeto de estudo deste artigo.

Instalada em 2004, a Mesa de Negociação da SMS-Natal só veio a iniciar seus trabalhos no ano seguinte, sendo desativada quatro anos depois. Alguns dos motivos para a paralisação de suas atividades foram: falta de estrutura para seu funcionamento; falta de vontade dos representantes da gestão e dos trabalhadores para a atuação nesse espaço; realização de negociação 'fora' dos espaços da Mesa; desconhecimento dos participantes sobre finalidade da Mesa.

Anos depois, o Plano Municipal de Saúde (Gestão SMS 2009-2012) destaca, no seu Eixo 2, diretriz 2.1 – Gestão do Trabalho e Educação Permanente em Saúde – a reativação imediata da MMNP-SUS/Natal, como uma das suas metas. Todavia, essa reinstalação só veio acontecer em 2013, com a gestão empossada nesse ano.

Diferentemente da Mesa Nacional, a Mesa da SMS-Natal foi reinstalada com o mesmo nome da anterior, ou seja, Mesa Municipal de Negociação Permanente do SUS em Natal (MMNP-SUS/Natal). O ato de reinstalação ocorreu no dia 26 de abril

de 2013, com base na Portaria nº 142/2013, de 25 de junho de 2013, publicada no DOM no dia 27 de junho de 2013.

Mas, qual é a concepção de Mesa de Negociação do Trabalho da nova gestão municipal? Qual o interesse e propósito da nova gestão ao apostar na negociação enquanto estratégia de gestão? Seria a negociação compreendida pela nova gestão enquanto uma estratégia de gestão? O que pensam os gestores e os trabalhadores sobre a decisão de reinstalar a Mesa de Negociação do Trabalho da SMS-Natal? Essas são algumas das questões que sustentam o interesse dos pesquisadores nesta investigação.

Esta pesquisa tem por objetivo central: contextualizar a reinstalação da Mesa de Negociação Permanente do SUS em Natal, observando os desafios e as possibilidades dimensionados nesse espaço, bem como a concepção dos atuais gestores da saúde de Natal/RN e dos trabalhadores participantes da Mesa acerca do papel e sua finalidade.

Para alcançar esse objetivo, definiu-se um conjunto de objetivos específicos para o estudo:

- Identificar a concepção da gestão municipal sobre a Mesa de Negociação Permanente do SUS em Natal, destacando quais motivos levaram a gestão municipal a reinstalar a Mesa de Negociação; que benefícios a gestão identifica na reinstalação da Mesa? Que resultados a gestão espera com a reinstalação da Mesa?
- Identificar a concepção dos trabalhadores participantes da Mesa Negociação Permanente do SUS em Natal sobre a mesma; destacando quais motivos levaram os trabalhadores participantes da Mesa a apoiar a sua reinstalação; que benefícios os trabalhadores participantes identificam com a reinstalação da Mesa? Que resultados os trabalhadores participantes da Mesa esperam com a sua reinstalação?

A pertinência deste estudo é justificada pela própria decisão da SMS-Natal em reinstalar a Mesa de Negociação em um contexto de crises e turbulências e pelo

investimento que o Ministério da Saúde vem fazendo visando fortalecer esses espaços.

A motivação dos autores pelo estudo é resultante da compreensão que eles têm de que a negociação coletiva pode ser um instrumento que possibilita o envolvimento do servidor como agentes dos processos de decisão, e, em ato contínuo, quando as pessoas se sentem sujeitos, seus potenciais se evidenciam.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo, com abordagem qualitativa. Optou-se pelo estudo de caso uma vez que esse é caracterizado como uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, “quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e as múltiplas fontes de evidência são utilizadas” (YIN, 1989, p.23).

Para Boyd e Stach (1985) o estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações. Costuma-se atribuir ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista com perguntas abertas, em que, segundo Yin (1989, apud CAMPOMAR, 1991), o investigador pode solicitar aos respondentes-chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados.

De acordo com Minayo (1992), a entrevista aberta é utilizada quando o pesquisador deseja obter o maior número possível de informações sobre determinado tema, segundo a visão do entrevistado, e também para obter um maior detalhamento do assunto em questão. Ainda de acordo com Minayo (1992, p. 108),

[...]mediante a entrevista podem ser obtidos dados de duas naturezas: os que referem a fatos que o pesquisador poderia obter de outras fontes, como censos, estatísticas, registros civis, atestados de óbitos, etc. [...]e os que se referem diretamente ao indivíduo entrevistado, isto é suas atitudes, valores e opiniões.

São informações que só podem ser obtidas com a contribuição dos atores envolvidos.

A população da pesquisa foi constituída pelos participantes da Mesa de Negociação da SMS/Natal e gestores que ainda estão na instituição e participaram da Mesa anterior, na gestão da SMS/2002 a 2008. Os entrevistados foram considerados informantes privilegiados com informações úteis para desvendar as questões levantadas pelos pesquisadores.

A coleta de dados ocorreu durante os meses de junho a outubro de 2013. Nesse período, foram entrevistados 08 (oito) indivíduos, sendo três gestores titulares, três representantes sindicais titulares, uma suplente da gestão e uma participante da MMNP-SUS desinstalada na época.

Para a sistematização e análise das entrevistas, foi utilizada a cartografia simbólica de Santos (2001). A cartografia simbólica é definida como uma estratégia que permite sistematizar os dados para interpretá-los, tendo a visibilidade do conjunto das informações colhidas. Esse procedimento possibilitou a compreensão dos temas e assuntos discutidos nas entrevistas ou registrados nos documentos.

Segundo Santos (2001, p.224),

[...]cartografia simbólica das representações pode ser entendida como mapas e os mapas são um campo estruturado de intencionalidades, uma língua franca que permite a conversa sempre inacabada entre a representação do que somos e a orientação que buscamos.

Os depoimentos dos entrevistados foram cartografados tendo como referência as seguintes categorias: concepção sobre mesa; benefícios e resultados esperados com a reinstalação; motivos que levaram a gestão e os trabalhadores a reinstalar a mesa.

Concernente aos aspectos éticos, vale ressaltar que, com base na Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (CNS/MS), que dispõe sobre as diretrizes e normas regulamentadoras em pesquisas envolvendo seres humanos, o projeto desta pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Hospital Universitário Onofre Lopes (HUOL/UFRN). Número do CAAE 18135213.8.0000.5292.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com Garcia e Ferreira (2008, p.22),

a negociação se estabelece na discussão entre pessoas, grupos ou instituições, em que se busca o acordo entre as partes por meio de colocação de novas ideias, de pontos de vistas, de razões, relacionados com os objetivos de cada parte, e está presente na maioria dos ambientes em que ocorrem relações humanas.

É nessa perspectiva que este artigo apresenta e discute a concepção dos atuais gestores da saúde de Natal/RN e dos trabalhadores participantes da Mesa acerca do papel e finalidade da Mesa de Negociação Permanente da Secretaria Municipal de Saúde de Natal, assim como as expectativas dos participantes em torno das possibilidades da Mesa.

De acordo com o Regimento Interno, a MMNP-SUS em Natal foi reinstalada no ano de 2013 com a finalidade de dar tratamento às questões pertinentes às relações de trabalho empregadas no âmbito da gestão pública municipal do SUS em Natal. (NATAL, 2013)

Ainda segundo o Regimento Interno, a MMNP-SUS em Natal é constituída de forma paritária formada por duas bancadas de igual número de efetivos e suplentes, sendo uma bancada composta por representantes da gestão municipal de Natal e outra constituída por representantes do conjunto dos servidores no âmbito do SUS. As secretarias de governo que participam da MMNP-SUS em Natal são: Secretaria de Saúde; Secretaria de Planejamento e Secretaria de Administração e Gestão Estratégica. Já as entidades sindicais são: Sindicato dos Médicos, Sindicato dos Servidores da Saúde, Sindicato dos Servidores do Município, Sindicato dos Odontologistas, Sindicatos dos Agentes de Saúde.

Ao procurar identificar a concepção dos gestores da SMS e dos trabalhadores sobre Mesa de Negociação, enquanto espaços de democratização das relações de trabalho, encontram-se as seguintes opiniões.

Para o conjunto dos gestores entrevistados, a Mesa de Negociação é um espaço para a discussão das questões trabalhistas entre os gestores e trabalhadores, tendo em vista a democratização das relações de trabalho. Segundo os gestores, a Mesa deve ser compreendida como uma importante estratégia de gestão do trabalho.

As respostas da representação dos trabalhadores na Mesa de Negociação não se distanciam das respostas dos gestores no que diz respeito à concepção sobre a Mesa de Negociação. Segundo os trabalhadores, a Mesa é uma estratégia de gestão em que gestores e trabalhadores irão tratar de questões relativas às relações de trabalho, por meio do diálogo.

Os depoimentos dos entrevistados revelam que a compreensão dos participantes acerca do papel da Mesa de Negociação, em uma instituição pública, está coerente com o que versa o Protocolo nº 002/2003³ da Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS. De acordo com esse documento, a Mesa é um espaço formal de negociação coletiva, no qual são debatidas e pactuadas questões referentes às relações e condições de trabalho no SUS.

A compreensão dos gestores e trabalhadores da SMS-Natal acerca do papel da Mesa Negociação também vai ao encontro das concepções existentes na literatura que destacam ser esse espaço uma estratégia de gestão inovadora capaz de democratizar e promover o desenvolvimento das relações de trabalho na saúde (CASTRO, CASTRO E LOPES, 2012). Para esses autores, a Mesa tem potencial para se tornar um espaço de comunicação direta entre os diferentes segmentos de trabalhadores e gestores. Dizendo de outra forma “uma estratégia de gestão do trabalho na saúde (...) que viabiliza a comunicação entre os trabalhadores e gestores (...) a fim de tratar dos conflitos inerentes às relações de trabalho”. (CASTRO et. al, 2012, p.122).

³ Protocolos são documentos que formalizam as decisões pactuadas nas Mesas de Negociação do SUS, registrando tudo aquilo que as partes acordaram (BRASIL, 2013).

Perguntados sobre os motivos que levaram a gestão da SMS-Natal a reinstalar a Mesa de Negociação, os dirigentes responderam que a reinstalação da Mesa é uma diretriz estabelecida no início da gestão. Segundo eles, a atual gestão acredita no modelo de gestão participativa em que os trabalhadores possam compartilhar as decisões. Nessa perspectiva, se faz a aposta no diálogo com os trabalhadores como uma estratégia para a sua valorização.

De acordo com os representantes da bancada sindical, os motivos que os levaram a participar da proposta de reinstalação da Mesa Municipal de Negociação foram: a necessidade da existência de um espaço de diálogo entre a gestão e os trabalhadores e a oportunidade de participação em uma instância que possibilita a discussão das interfaces e das diferenças existentes entre o trabalhador e a gestão.

Nas respostas dos trabalhadores e dos gestores, duas categorias aparecem com frequência: o diálogo e a participação. Essas categorias trazem à tona a discussão dos modelos de gestão existentes nas instituições de saúde, modelos burocráticos e centralizadores que não deixam espaço para a participação. Em contraponto a esses modelos, destaca-se a Gestão Participativa. De acordo com Vilar (2014), a gestão participativa é um modelo marcado pelo trabalho em equipe e na construção coletiva, considerando os sujeitos protagonistas e corresponsáveis pela produção de ser e do mundo onde vivem. Nesse contexto, a Mesa de Negociação é um instrumento que possibilita avanços no sentido de uma gestão democrática uma vez que permite que as partes explicitem, democraticamente, sua pauta de interesses; pratiquem, por meio do diálogo e da negociação, a busca de consensos entre diversos dissensos existentes; sistematizem e troquem informações. Ademais, possibilita a institucionalização da participação e negociação como práxis da gestão do Estado; além de apontar elementos para a integração dos interesses corporativos com as preocupações e objetivos mais universais das políticas públicas. (DAU, 2005).

Questionados sobre os benefícios que a reinstalação da Mesa poderia acarretar às duas representações, eles responderam que os benefícios seriam mútuos.

Os representantes dos trabalhadores apontam, como benefícios, a oportunidade de dialogar com a gestão sobre as reivindicações salariais e as condições de trabalho, e, ainda, ressaltam o potencial da Mesa em estimular a instituição da gestão participativa.

Nessa perspectiva, Lopes, Castro e Castro (2012) salientam que a Mesa é instrumento inovador de gestão e capaz de propiciar a democratização das relações de trabalho na saúde, uma vez que oportuniza um espaço de comunicação direta entre os diferentes segmentos: trabalhadores, gestores e usuários.

Segundo os entrevistados - representantes da gestão - estabelecer elos de confiança entre gestores e trabalhadores seria um dos benefícios esperados. Acredita-se que um pacto nesse sentido poderá ser útil para a administração dos conflitos.

De acordo com Braga Jr e Braga (1998), a Mesa de Negociação deve ser entendida como processo de realização de reuniões conjuntas, sistemáticas e regradas, com o objetivo de apreciação, análise e tratamento de conflitos, e para a discussão de assuntos de interesse comum, relacionados ao desenvolvimento das relações de emprego e de trabalho no setor, em benefício da qualidade e da eficácia dos serviços.

Respondendo ao questionamento sobre os resultados almejados, os gestores destacaram que esperam que as bancadas (gestão e sindical) cheguem a um acordo e que os frutos desse acordo se transformem em protocolos.

Ademais, os gestores apontam como resultados positivos: a abertura da negociação da MMNP-SUS, no gabinete do prefeito; a discussão da melhoria do sistema de saúde municipal; a valorização do trabalhador; a discussão da pauta de reajuste salarial; a produção do termo de acordo entre a gestão e os trabalhadores e a regularização dos passivos trabalhistas (salário família, abono permanência, adicional noturno etc.) que estavam em atraso.

Os gestores apontaram, ainda, alguns produtos resultados das negociações e pactos estabelecidos na Mesa da SMS: realização de cinco reuniões ordinárias com a produção de dois protocolos – o Protocolo nº 001/2013 e o Protocolo nº 002/2013.

O primeiro trata do Regimento Interno da Mesa; o segundo aprovou a correção salarial dos assistentes em saúde nos patamares iguais aos de técnicos em saúde, para aqueles servidores que atendem aos dispositivos legais. O protocolo nº 002/2013 foi transformado na Lei de nº 134/2013 e beneficiou 341 assistentes em saúde com o reajuste salarial de aproximadamente, 30%.

Para os trabalhadores, a atuação da Mesa de Negociação pode resultar nos seguintes benefícios: redução do risco de greve e resolução amigável de conflitos existentes entre eles e a gestão. Nunca é demais recordar que as interações das relações de trabalho se dão entre atores com interesses distintos e, geralmente, são conflituosas.

Enfim, a Mesa é um instrumento que tem a possibilidade de produzir resultados positivos tanto para a gestão como para os trabalhadores e para os usuários. Nesse sentido, necessita ser fortalecida na perspectiva de garantir relações democráticas entre a gestão e o trabalhador, e que, essa relação deve ter reflexo na atenção do serviço que é oferecido ao usuário do SUS.

4. CONSIDERAÇÕES

Face ao exposto, pode-se concluir que os entrevistados compreendem a Mesa de Negociação como um espaço de abertura visando possibilitar o diálogo e buscar resolução de conflitos em relação às demandas trabalhistas entre gestores e representações sindicais.

O propósito da gestão em reinstalar a Mesa foi o de investir em espaços de diálogos com os trabalhadores, fazendo com que eles sejam valorizados, e por acreditarem na gestão participativa como fundamental para gestão.

O propósito dos trabalhadores em apoiar a reinstalação da MMNP-SUS não foi diferente dos gestores, a bancada sindical acredita nesse espaço de comunicação direta entre ambos.

Também ficou evidente que os gestores e trabalhadores reconhecem a Mesa de Negociação do Trabalho como estratégia de gestão, onde veem a participação dos trabalhadores como fundamental. Portanto, a reinstalação e o funcionamento da Mesa mostram o interesse dos gestores e trabalhadores na democratização das relações de trabalho.

Por fim, acredita-se que a reinstalação da MMNP-SUS/Natal tem potencial para produzir resultados que beneficiem a gestão da SMS e os trabalhadores. Nesse sentido, espera-se que os acordos e pactuações obtidos na MMNP-SUS em Natal se traduzam em ações concretas que beneficiem ambos os lados, inclusive os usuários, que não devem ser esquecidos nesse diálogo, pelo contrário, devem ser considerados o sujeito central.

Ao concluir este trabalho, espera-se que a gestão municipal garanta a participação de integrantes da MMNP-SUS em Natal em processos de educação permanente, tendo em vista aprimorar a arte de negociar e a compreensão do papel desses espaços no SUS municipal. Espera-se também que os integrantes da MMNP-SUS em Natal tenham sabedoria para superar quaisquer conflitos que

porventura coloquem em risco a permanência desse espaço de diálogo, negociação, pactuação e gestão das relações de trabalho.

REFERÊNCIAS

BOYD, Westfall & STACH. **Marketing research: text and cases**. Illinois : Richard D. Irwin. Inc. 1985.

BRAGA JUNIOR, David; BRAGA, Douglas Gerson. Metodologia de Negociação Coletiva do Trabalho em Saúde. In. CASTRO, Janete Lima de; SANTANA, José Paranaguá de. (Org.). **Negociação Coletiva do Trabalho em Saúde**. Brasília: OPAS/OMS; Natal: UFRN/NESC, 1998.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Panfleto da MNMP SUS**. 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde (1993). **Resolução nº 52 do Conselho Nacional de Saúde**, 06 de maio de 1993.

BRASIL. Ministério da Saúde (1996). **Resolução nº 196 do Conselho Nacional de Saúde**, 10 de outubro de 1996.

BRASIL. Ministério da Saúde. Protocolo 002/2003. Protocolo para a Instalação das Mesas Estaduais e Municipais de Negociação Permanente do SUS. **Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS**. – Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2003.

CAMPOMAR, Marcos Cortez. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. In. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n.3, p.95-97, jul./set. 1991.

CASTRO, Janete Lima de. et al. Negociação como metodologia de gestão do trabalho. In: CASTRO, Janete Lima de; VILAR, Rosana Lúcia Alves de; LIBERALINO, Francisca Nazaré. (org.). **Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde**. Natal: EDUFRN, 2012. p.115-129.

CASTRO, Janete Lima de; CASTRO, Jorge Luiz de; LOPES, Fernando Dias. **A mesa de Negociação no estado do RN: uma análise exploratória da sua efetividade**. 2008. Disponível em: <www.observatorio.nesc.ufrn.br>. Acesso em: 16 de out. 2012.

_____. **Negociação permanente: uma estratégia de gestão possível nas instituições de saúde?** Divulgação em Saúde para o Debate. Rio de Janeiro, n. 47, maio 2012.

DAU, Denise Motta. **O desafio do diálogo:** sus e relações de trabalho no serviço público: avanços e limites da Mesa Nacional de Negociação Permanente do Sistema Único de Saúde. 2005. 16f. Dissertação (Mestrado em Ciências) Programa de Pós-Graduação em Ciências da Coordenadoria de Controle de Doenças da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, São Paulo, 2005.

GARCIA, Maysa; FERREIRA, Duvanier, Paiva. De que estamos falando? Introdução ao tema da negociação coletiva. In: BRAGA, Douglas Gerson et al. (Org.). **Curso de Negociação do Trabalho no SUS:** cadernos de textos. Rio de Janeiro: EAD/ENSP, 2008.

MACHADO, Maria Helena. et al. A Mesa de Negociação como Instrumento para Gestão do Trabalho no SUS. In: Braga, Douglas Gerson et al. (org.). **Curso de Negociação do Trabalho no SUS.** Rio de Janeiro: EAD/ENSP, 2008. p.222 -231

MANUAL DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO SERVIÇO PÚBLICO / ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Departamento das Atividades Sectoriais (SECTOR). - Genebra: OIT, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do Conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec-ABRASCO, 1992.

NATAL. Prefeitura Municipal. Portaria nº 066. **Diário Oficial do Município**, 22 jun. 2004.

NATAL. Secretaria Municipal de Saúde. Portaria nº 142 de 25 de junho de 2013. **Diário Oficial do Município**, 27 jun. 2013.

NATAL. Secretaria Municipal de Saúde. Resolução nº 08 do Conselho Municipal de Saúde, 21 de maio de 2003. **Diário Oficial do Município**, 21 maio 2013.

NATAL. Secretaria Municipal de Saúde. Protocolo nº 001 da Mesa Municipal de Negociação Permanente – SUS do Natal. **Diário Oficial do Município**, 2013.

NATAL. Secretaria Municipal de Saúde (2009 - 2012). Plano Municipal de Saúde do Natal (Gestão SMS 2009 – 2012). **Diário Oficial do Município**, 2012.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A crítica da razão indolente:** contra o desperdício da experiência. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001, v. 1. (Coleção Para um novo senso comum: a ciência, o direito e a política na transição paradigmática).

SILVA, Luiz de Pinho Pedreira. A negociação coletiva no setor público. In: PRADO, Ney (coord.). **Direito Sindical Brasileiro**. São Paulo: Ltr., 1988.

VILAR, Rosana Lucia Alves de. **Humanização na Estratégia Saúde da Família**. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2014.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods**. SagePublications Inc., USA, 1989.

ANEXOS

Anexo A – Cartografia dos gestores.

CARTOGRAFIA	GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
CONCEPÇÃO SOBRE MESA	“Eu acho que a Mesa é uma importante estratégia de gestão de pessoas e uma estratégia para trabalhar a gestão das relações de trabalho.”	“... um dos meios para se estabelecer esse diálogo e discutir as questões trabalhistas e do funcionamento do próprio SUS ...sendo esse um instrumento importante pra gestão do trabalho.”	“Entendendo a Mesa como uma política importante para a democratização das relações de trabalho envolvendo o grupo da gestão e dos trabalhadores.”
<p>A democratização das relações de trabalho tem levado os gestores e trabalhadores a buscarem solucionar suas discordâncias por meio da negociação coletiva, instrumento fonte de inúmeras oportunidades de resolução de conflitos. Conflitos estes, enfrentados atualmente pelas organizações e decorrentes das grandes mudanças influenciadas pela globalização, que causou profundas modificações nas formas de regulação do trabalho.</p> <p>No setor saúde, a Mesa de Negociação Coletiva do Trabalho se destaca por ser uma estratégia de gestão inovadora capaz de democratizar e promover o desenvolvimento das relações de trabalho na saúde. Compreendida desta forma, a Mesa torna-se um espaço de comunicação direta entre os diferentes segmentos de trabalhadores e gestores (CASTRO, CASTRO E LOPES, 2012).</p> <p>O conjunto das falas dos gestores entrevistados ressalta que eles compreendem a Mesa de Negociação como espaço de diálogo e de discussão das questões trabalhistas com os gestores e trabalhadores, promovendo assim, a democratização das relações de trabalho. Além de ser uma importante estratégia de gestão do trabalho.</p> <p>Analisando a concepção dos gestores podemos afirmar que a mesma está coerente com o que traz a literatura, no que diz respeito a concepção de Mesa de Negociação do Trabalho em Saúde.</p>			

CATEGORIA	GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
MOTIVOS PARA REINSTALAÇÃO	<p>“Essa reinstalação ela se inseriu dentro das diretrizes da gestão, que se pensou participativa e que também tem a clareza de que sem a valorização dos trabalhadores e o envolvimento dos trabalhadores na gestão, a gente terá mais dificuldades para viabilizar os propósitos e a finalidade do SUS em Natal.”</p>	<p>“Em primeiro lugar porque a atual gestão tem uma das diretrizes da nova gestão é o diálogo, a negociação, valorização dos trabalhadores do SUS”</p>	<p>“Convicção e opção do modelo de gestão participativa, especialmente, no que tange a força de trabalho produtiva da prestação de serviços de saúde e a gestão do trabalho na SMS Natal.”</p>
<p>Acreditar em uma gestão participativa como modelo de gestão, em que os trabalhadores compartilham as decisões, apostar na valorização e no diálogo com os trabalhadores, foram os motivos que levaram os atuais gestores da Secretaria Municipal de Saúde de Natal (SMS-Natal) a reinstalar a Mesa de Negociação Coletiva do Trabalho em Saúde municipal.</p> <p>Para Vilar (2013), a gestão participativa nasce como crítica aos modelos vigentes que adotam formato preconizado pela administração clássica, excedendo a centralização e o burocratismo. A autora ainda nos diz que ao citar a Política Nacional de Humanização (PNH), a gestão participativa para a PNH é um modelo marcado pelo trabalho em equipe e na construção coletiva, considerando os sujeitos protagonistas e corresponsáveis pela produção de ser e do mundo onde vivem.</p>			

CATEGORIA	GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
BENEFÍCIOS COM A REINSTALAÇÃO DA MESA	<p>“Os benefícios foi exatamente da gente ir buscando construir, reconstruir essa confiança, ou construir com essa nova gestão”</p> <p>“Os benefícios já se apresentam concretamente, a gente já começou a regularizar o chamado passivo trabalhista, centenas de processos de salario família que não era pagos a anos, de abono de permanência, adicional noturno, adicional de tempo de serviço.”</p>	<p>“Os benefícios é você colocar em prática o discurso de valorização, o discurso de diálogo né, com uma gestão democrática.”</p>	<p>“... conquista do Protocolo nº 2/2013 da MMNP-SUS Natal que beneficiou 341 Assistentes em Saúde por meio da Lei n 134/2013.”</p>
<p>O benefício com a reinstalação da Mesa é mútuo para os trabalhadores e para os gestores. Para a gestão, o constante diálogo faz com que elos de confiança sejam estabelecidos entre a gestão e os trabalhadores, o que proporcionará a atenuação dos conflitos. Logo, os trabalhadores conquistarão os seus pleitos colocados em pauta, como fica explicito na fala do Gestor 1 quando o mesmo atribui, como benefício, a regularização dos passivos trabalhistas (salario família, abono permanência, adicional noturno etc.) que estavam em atraso.</p>			

CATEGORIA	GESTOR 1	GESTOR 2	GESTOR 3
RESULTADOS COM A REINSTALAÇÃO DA MESA	<p>“O caso dos técnicos de enfermagem, eles reclamavam da grande injustiça que foi o enquadramento do plano de cargos e salários [...] que tiveram um ganho, cerca de 300 deles só esse reenquadramento dá um ganho de quase 30%.”</p>	<p>“Eu vejo é se a gente abre esse diálogo, abre essa conversa a gente pode se antever a alguns conflitos que necessariamente não precisam acontecer”</p>	<p>“... conquista do Protocolo nº 2/2013 da MMNP-SUS Natal que beneficiou 341 Assistentes em Saúde por meio da Lei nº 134/2013.”</p>
<p>Como resultado das discussões, espera-se que as bancadas (gestão e sindical) cheguem a um acordo e que, em decorrência desse acordo, sejam criados protocolos.</p> <p>Protocolos de acordo com a Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS (Brasil, 2013) são documentos que formalizam as decisões pactuadas nas Mesas de Negociação do SUS, registrando tudo aquilo que as partes acordaram.</p> <p>O resultado relatado pelos gestores entrevistados obtido na Mesa pesquisada foi encontrado nos documentos e nos relatos das falas dos entrevistados, de acordo com o Protocolo nº 002/2013 de 02 de julho de 2013, que aprovou a correção dos assistentes em saúde, nos patamares iguais aos de técnicos em saúde, para aqueles que atentam os requisitos legais. O protocolo em tela foi transformado na Lei de nº 134/2013 que beneficiou 341 assistentes em saúde com o reajuste de cerca de 30%.</p> <p>Como resultado relatado pelo conjunto dos entrevistados tem-se a “prevenção” do conflito por meio do diálogo com os trabalhadores na Mesa de Negociação.</p>			

Anexo B – Cartografia dos Trabalhadores

CATEGORIA	Trabalhador 1	Trabalhador 2	Trabalhador 3
CONCEPÇÃO SOBRE A MESA	“Tratar das questões pertinentes às relações de trabalho dos servidores e empregados no âmbito da gestão pública municipal do SUS, que vão desde as questões salariais as questões que envolvem o meio ambiente de trabalho”.	“... a gente entende que a Mesa é um ente indispensável pra discussão salutar entre trabalhadores e gestão. Na Mesa você tanto consigna os avanços, quanto discute as interfaces e as diferenças que há entre ambos, pra que não criem instancias outras indefinidas e inconsequentes...”.	“... é uma estratégia de gestão e assim é bom para os trabalhadores.” “nós defendemos a Mesa por que lá nós vamos ter assim a oportunidade de discutir.”
<p>A concepção de Mesa de Negociação, segundo os trabalhadores entrevistados, é que a Mesa é uma estratégia de gestão em que gestores e trabalhadores irão tratar de questões relativas as relações de trabalho, por meio do dialogo.</p> <p>A compreensão dos trabalhadores está contida no que versa o Protocolo nº 002/2003 da Mesa Nacional de Negociação Permanente do SUS, quando este entende a Mesa como um “espaço formal de negociação coletiva, no qual são debatidas e pactuadas questões referentes às relações e condições de trabalho no SUS, assim como na concepção de Castro et. al (2013, p.122) ao dizerem que a Mesa de Negociação é compreendida como “uma estratégia de gestão do trabalho na saúde... que viabilizam a comunicação entre os trabalhadores e gestores... a fim de tratar dos conflitos inerentes às relações de trabalho.”</p> <p>Portanto, pode-se concluir que os trabalhadores que compõem a bancada sindical da Mesa Municipal de Negociação Permanente do SUS de Natal – RN compreendem esse espaço aberto para o diálogo entre empregado e empregador, visando discutir os conflitos inerentes às relações de trabalho.</p>			

CATEGORIA	Trabalhador 1	Trabalhador 2	Trabalhador 3
MOTIVOS PARA REINSTALAÇÃO	“A necessidade permanente do diálogo entre trabalhador e gestão, além de ser uma oportunidade do gestor não fugir diálogo com os trabalhadores”.	“Na Mesa você tanto consigna os avanços, quanto discute as interfaces e as diferenças que há entre ambos, pra que não criem instancias outras indefinidas e inconsequentes...”.	“Oportunidade de discutir.”
<p>A Mesa de Negociação do trabalho reúne gestores e representações sindicais e é, na área de saúde no Brasil, uma experiência de abertura que possibilita o diálogo e busca resolução de conflitos em relação às demandas trabalhistas.</p> <p>De acordo com os entrevistados, os motivos que os levaram a reinstalação da Mesa Municipal de Negociação Permanente foram a necessidade da existência de um espaço para diálogo entre a gestão e os trabalhadores; criação e participação de uma instância que possibilite a oportunidade de discussão das interfaces e das diferenças que existem entre o capital e o trabalho.</p> <p>Percebe-se que os entrevistados elencaram motivos pertinentes, de acordo com a literatura, que os levaram a apoiar a reinstalação desse instrumento de negociação, como ressalta Dau, (2005) que a Mesa é um avanço porque permite que as partes explicitem, democraticamente, sua pauta de interesses; pratiquem, por meio do diálogo e da negociação, a busca de consensos entre diversos dissensos existentes; sistematizem e troquem informações. Ela possibilita, também, a institucionalização da participação e negociação como práxis da gestão do Estado; e aponta elementos para a integração dos interesses corporativos com as preocupações e objetivos mais universais das políticas públicas.</p>			

CATEGORIA	Trabalhador 1	Trabalhador 2	Trabalhador 3
BENEFÍCIOS COM A REINSTALAÇÃO DA MESA	“Os maiores benefícios que podemos identificar, são: oportunidade de dialogar permanentemente com o gestor sobre as reivindicações e problemas do dia-dia da classe trabalhadora”.	Os benefícios só são esses da discussão, de poder ter o contato direto com a gestão, de poder opinar, sobre o que ele pensa do sistema, de poder aprender.	“...atender as reivindicações dos trabalhadores, atender as reivindicações, as reivindicações tanto salariais como as reivindicações em relação as condições de trabalho.”
<p>A bancada sindical nota como benefícios com a reinstalação a oportunidade de ter um contato direto e dialogo com a gestão para reivindicações salarias e de condições de trabalho, além de desenvolver uma gestão participativa.</p> <p>Para Braga e Braga Jr (1998), a Mesa de Negociação Permanente, integrada pelos gestores e sindicatos ligados aos trabalhadores, é entendida como processo de realização de reuniões conjuntas, sistemáticas e regradas, com o objetivo de apreciação, análise e tratamento de conflitos, e para a discussão de assuntos de interesse comum, relacionados ao desenvolvimento das relações de emprego e de trabalho no setor, em benefício da qualidade e da eficácia dos serviços.</p> <p>Assim como reforça Lopes, Castro e Castro, (2012), a Mesa é instrumento inovador de gestão e capaz de propiciar a democratização das relações de trabalho na saúde e ainda se apresenta como inovadora na gestão do trabalho na saúde, uma vez que proporciona um espaço de comunicação direta entre os diferentes segmentos de trabalhadores, gestores e usuários.</p>			

CATEGORIA	Trabalhador 1	Trabalhador 2	Trabalhador 3
RESULTADOS COM A REINSTALAÇÃO DA MESA	“Reduz o risco de paralizações e greves e proporciona às partes a resolução amigável de problemas, que sem a mesa de negociação, gerariam conflitos de difícil solução.”	“A Mesa traz essa contribuição de compreensão. Compreensão por exemplo das dificuldades da gestão, quais são as dificuldades reais? A gente só reclama... só vislumbra salário, e só reclama que não tem verba e a aplicação delas, e até onde elas podem ir.”	“...é que toda uma pauta, todas as reivindicações tiradas pelos trabalhadores é.... ela fosse na verdade é....vista como um todo então é isso que a gente espera que toda uma pauta ela... os gestores eles vissem isso na mesa e comesçassem a dar resposta.”
<p>Os trabalhadores entendem que a Mesa de Negociação traz inúmeros resultados, tais como: a redução do risco de greve ou paralisação; a resolução amigável de conflitos existentes entre eles e a gestão; compreensão das dificuldades passada pela gestão.</p> <p>Considerando que a Mesa constitui um instrumento que tem a possibilidade de trazer inúmeros resultados positivos tanto para gestão como para os trabalhadores e usuários, necessita ser fortalecida para que possa estabelecer uma relação democrática entre a gestão e o trabalhador, permitindo que este último se sinta satisfeito e, conseqüentemente, esse resultado positivo possa ser refletido na atenção do serviço que é oferecido ao usuário do SUS.</p>			