

# NEGOCIAÇÃO COLETIVA

**Airton Gustavo dos Santos<sup>1</sup>**

## Introdução

A palavra “coletivo”, na acepção gramatical e fria do dicionário, significa um grupo de coisas idênticas, parecidas, de mesma essência e natureza. Quando se trata de gente, “coletivo” indica “um grupo genérico de pessoas, um grupo de pessoas não especificado”.

Essas definições, se úteis para transmitir a ideia do que seja o termo, não são capazes de alcançar a dimensão social e política a que ele se refere. Quando utilizamos a palavra “coletivo” de modo menos genérico e difuso, procurando entendê-la não como um amontoado de objetos ou pessoas semelhantes, eventualmente reunidas em determinado lugar, sem propósito definido e por razões nem sempre bem determinadas, passamos para um outro grau de compreensão de nosso objeto.

Um coletivo de trabalhadores, de alunos, de professores, por exemplo, não quer dizer simples e tão somente uma reunião de pessoas e suas respectivas ocupações, não define apenas uma conexão burocrática entre elas. Nesse sentido, não estamos mais falando de um amontoado, sem forma definida ou utilidade. Reconhece-se, aqui, uma unidade, um organismo com objetivos comuns, que pressupõe interesses que vão além dos individuais, mas que contemplam de modo necessário as vontades de cada uma das pessoas que compõe essa comunidade. O coletivo, então, refere-se ao todo e, na medida que é formado por indivíduos, diz respeito, também, a cada um deles. Essa unidade das individualidades revela uma coesão intrínseca, que o torna organizado e dinâmico e lhe confere uma dimensão política.

A natureza política do coletivo se manifesta tanto interna como externamente a ele. Do ponto de vista das condições internas, devemos considerar que um coletivo político, mesmo caracterizando uma unidade, é plural, isto é, não se pretende que as impressões e ideias a respeito de determinadas situações sejam as mesmas e que seus membros tenham, de forma unânime, o mesmo entendimento. Divergências existem e são naturais nesse contexto. As dissensões devem ser contornadas, porém, de modo negociado e justo, com o risco de destruição de sua estrutura e unidade.

No *front* externo, o coletivo deve mostrar união e consistência política. Entende-se com isso que as eventuais divergências internas não devem “vazar para fora”. A integridade do coletivo, obtida internamente, transforma-se em mobilização e ação, e vai determinar o sucesso ou não de uma disputa que ocorre no ambiente externo. É importante lembrar que um coletivo é porta-

<sup>1</sup> Economista, fez parte assessoria da coordenação do DIEESE e professor da Escola DIEESE de Ciências do Trabalho.

dor da vontade política de seus constituintes e que, portanto, é visto e entendido pela sociedade como uma organização política, uma vez que atua numa arena onde se defronta com rivais que desejam conquistar, às vezes negando, as mesmas coisas.

A coesão de um coletivo, tanto naquilo que aparece do lado externo quanto do interno, não se restringe à sua liderança. Isso só não basta. O grande compromisso é criar uma unidade de luta que envolva toda a coletividade ou, em termos das disputas trabalhistas, contemple a base representada pelo sindicato. Esse empreendimento é tarefa dos líderes que, enquanto se organizam e traçam a estratégia a ser adotada numa eventual campanha, devem promover, de forma simultânea, a mobilização da base. Essa operação precisa ser concomitante para que apareçam sinergias entre as duas esferas: liderança e base. Uma ideia clara e verdadeira de coletivo surge dessa conexão que, uma vez obtida, potencializa a capacidade de intervenção e aumenta o poder de barganha em uma negociação.

De outro lado, enfraquece qualquer esforço de se criar um coletivo unido e mobilizado uma abordagem que atribua pouca importância ou mesmo menospreze a organização e importância dos trabalhadores na base. É preciso superar as práticas e manobras que procuram colocar os trabalhadores à margem do processo deliberativo. Subestimar a capacidade de compreensão e o acesso à informação das pessoas, especialmente nos dias de hoje, é um erro estratégico muito grande. Em outras palavras, pensar que os trabalhadores são “massa de manobra” não é, por todos os pontos de vista, algo conveniente e que possa, eventualmente, conduzir a batalha para um bom desfecho. Tomar essa atitude é quebrar a unidade e abrir mão da força do grupo.

As negociações coletivas só têm chances de prosperar se, entre outras coisas, as premissas e princípios apontados forem observados. É sempre bom lembrar que as negociações, mesmo que sejam regulares e costumeiras, o que nos leva a criar certos hábitos, nunca se repetem tal e qual as anteriores. As circunstâncias internas e externas se alteram e, na maioria das vezes, as mudanças não estão sob nosso controle. Dado, então, o ambiente de incertezas que cerca as negociações, a unidade do coletivo, isto é, a coesão entre dirigentes e base é essencial.

## Negociações e Representatividade Sindical

Negociamos com vistas a um objetivo ou meta que pretendemos conquistar. Pode ser algo que nos libere de alguma obrigação ou por alguma coisa que nos beneficie e aumente nosso bem-estar. Quando negociamos pretendemos chegar a um acordo, a um pacto cujos termos sejam compatíveis com os interesses que nos levaram à negociação.

Ao negociarmos em defesa de interesses próprios e particulares, a re-

percussão quanto ao resultado do processo recai sobre um círculo restrito de pessoas, somente sobre os atores que participam das conversações. Não há consequências para além daqueles diretamente envolvidos. Se o inquilino negocia o valor do aluguel com o proprietário do imóvel, o acordo que eventualmente surgir dessa conversa só dirá respeito a ambos, não se estende a mais ninguém. As responsabilidades serão reciprocamente limitadas, bastando apenas às duas partes.

Esse tipo de negociação realizamos todo o tempo; desde criança, com nossos pais; depois na escola, com nossos colegas; no trabalho; na nossa vida afetiva; econômica; social, e assim por diante. Quando lidamos com pessoas, o que fazemos de forma rotineira, somos obrigados a confrontá-las. Embora sejam confrontos amistosos, vivemos, quase sempre, numa constante barganha, defendendo nossos interesses. Essa é a vida em sociedade. Com isso queremos dizer que negociar não é algo estranho às pessoas, pelo contrário, as negociações fazem parte de nosso cotidiano, e o fazemos sem perceber, com naturalidade.

Essa experiência de vida pode, com alguns cuidados e adequações, ser útil para um outro nível de conversa, para uma outra espécie de barganha: a negociação coletiva. Trata-se de uma outra qualidade de relação que não mais se restringe ao ambiente privado, particular. Essa é uma grande diferença que deve ser levada em conta quando nos dispomos a negociar em nome de outros, de um coletivo. Nessa circunstância, assumimos o posto de representante de outras pessoas, não estamos atrás apenas de nossos interesses, mesmo que eles coincidam com o daqueles que ora representamos.

Um sindicato de trabalhadores caracteriza-se, em síntese, por ser uma organização formada por pessoas empregadas em um ramo específico de atividade econômica que, em algum momento, sentiram a necessidade e tiveram a vontade de estabelecer vínculos mais estreitos que visavam à defesa de seus interesses comuns. Esses interesses são os mais diversos e, em princípio, ancoram-se numa visão de classe, cujos fundamentos básicos são políticos e, portanto, ideológicos. O sindicato surge, então, de uma decisão política dos trabalhadores, a partir de uma ideologia de classe social e tem como escopo a defesa intransigente dos interesses de uma categoria laboral. O sindicato, portanto, representa um coletivo organizado.

A representação trabalhista surgiu quase que espontaneamente, como reação à injusta e violenta exploração do trabalho. Esse ato reflexo levou a uma insipiente organização da classe trabalhadora que, mesmo consciente, ideologicamente orientada e decidida, ainda não possuía uma estrutura adequada que organizasse a mobilização e viabilizasse as ações necessárias para a luta desse coletivo. Esse “estado de natureza” inicial da luta trabalhista evoluiu para uma natural centralização de decisões em torno de lideranças que surgiam no decorrer e ao longo da história dos embates desses coletivos. Como expressão

mais organizada desse cenário de transformações e confrontos, aparecem os sindicatos, um produto das lutas de classes, da ideologia, e dos interesses concretos dos trabalhadores por conquista de melhores condições de vida.

O sindicato, embora de essência política e natureza social, precisava de uma estrutura organizativa e burocrática. Carecia de uma referência física, um endereço, instalações necessária para desenvolver e organizar suas ações. Deveria contar, também, com uma direção, com uma estrutura hierárquica definida, eleita pelos seus representados, que para isso precisavam participar de eleições que, por sua vez, demandavam a realização de assembleias e assim por diante.

Aparece, então, depois de muitas peripécias, o sindicato como instituição social, reconhecida legalmente, fundada e organizada a partir de um estatuto, funcionando em obediência a um regimento, burocratizada e hierarquizada. O sindicato representa a estância mais sensível da superestrutura de representação trabalhista, pois é o mais próximo dos trabalhadores.

Essa incursão ocasional e a-histórica pelas supostas origens do sindicato tem como utilidade firmá-lo como órgão de representação. O sindicato tem o poder legal de representar os interesses do trabalhador diante dos patrões e diante do estado. Essa representação envolve, entre outras, mas sem dúvida a mais importante, a negociação coletiva.

## Negociações Coletivas

A negociação coletiva aparece como um ato jurídico levado a cabo por pessoas que representam as partes envolvidas. De um lado, aqueles que por delegação representam os trabalhadores e, de outro, os que representam os patrões. Defrontam-se na mesa de negociação o trabalho e o capital, respectivamente representados por pessoas autorizadas legalmente a fazê-lo. Trata-se de um ato jurídico porque o produto da negociação terá, em certo aspecto, força de lei.

Essa relativização do efeito de um acordo ou convenção coletiva – “em certo aspecto” – deve-se à necessária submissão desse pacto a uma legislação superior que regula as relações entre empregados e empregadores. De qualquer forma, o que foi acordado pelas partes e impresso em um documento, desde que não colida com a legislação, deverá, por um período determinado, reger as relações laborais entre uma categoria profissional e as empresas ou setor econômico que o subscreveram.

O documento final, seja um acordo entre o sindicato com determinada empresa ou uma convenção coletiva, assinada com um, ou mais, sindicato empresarial, materializa o resultado de um trabalho que demandou grande esforço, conhecimento, experiência, dispêndio de energia, tanto física quanto

intelectual, e muita paciência. Pensando em uma campanha salarial de data-base, as exigências a que a direção sindical é submetida são muitas. Para se lograr um bom acordo, e nunca temos certeza se isso será possível, a preparação da campanha é fundamental, com muitos pontos a serem conectados e todos apontando para uma só direção: a conquista de mais direitos para a categoria.

A mesa de negociação já é uma fase adiantada da campanha, mas é de fundamental importância. Ela deve estar preparada, quer dizer que os negociadores, os representantes sindicais escalados para a negociação, precisam estar imersos na campanha, totalmente mergulhados em sua preparação e desencadeamento. Não é possível desenvolver uma negociação consequente sem que as pessoas que se sentam à mesa para negociar estejam preparadas. Esse preparo requer conhecimento daquilo que ocorre no entorno da mesa, nos fatos anteriores, na disposição e mobilização da base e na dinâmica da negociação propriamente dita, tanto no ambiente interno quanto externo.

A mesa de negociação é como se fosse um palco, onde os atores representam seus papéis. A metáfora cabe, mas tem limitações, pois uma negociação coletiva tem consequências sociais, econômicas e políticas, diferentemente de uma peça teatral. Mas, a exemplo de uma encenação artística, requer muito ensaio e preparo para que as coisas saiam bem. O ensaio da mesa é a campanha propriamente dita, pois, se bem organizada, a condução da negociação, não exatamente seu resultado, será bom. A primeira tarefa é auscultar a base para saber de seus interesses e inclinações, o que contribui muito para se traçar uma estratégia de negociação.

A estratégia deverá apontar a direção a seguir e o objetivo a ser conquistado. Trata-se de ferramenta de referência para as outras ações que se desenvolverão durante a negociação. Definir uma estratégia não é tarefa simples, pois, além de todas as informações possíveis necessárias para a tomada de decisões, é preciso que as pessoas responsáveis por a conceber tenham experiência em negociar, conhecimento de toda a situação, isto é, da “temperatura da base”, da disposição e coesão interna da diretoria, da conjuntura econômica do país e do setor onde as empresas com quem negocia estão inseridas e outras questões que se julguem necessárias. A estratégia é um segredo, poucos podem conhecê-la, mesmo porque não se vence uma batalha dizendo para o inimigo ou tornando público quais são os próprios objetivos e o que se fará para atingi-los.

O desafio seguinte será o de como pôr a estratégia em prática, uma vez que não basta definir o objetivo e o caminho para lá chegar, ações precisam ser desencadeadas para que tais pretensões se realizem. Para isso, lançamos mão de táticas, responsáveis por darem movimento à estratégia. A tática é mais flexível que a estratégia e pode ser alterada conforme as necessidades se apresentem, permite que avancemos, mas que também recuemos, de acordo com o desenrolar da negociação. Sempre em consonância com a estratégia, a tática permite ao negociador argumentar em defesa dos interesses em jogo e, ao

mesmo tempo, não revelar de pronto os objetivos estabelecido na estratégia.

A pauta de reivindicações entregue aos patrões elenca muitas demandas, o que é normal nesse contexto. Dentre elas, há várias prioridades, baixas, médias e altas. O objetivo estratégico diz respeito àquelas de alta prioridade. Isso não quer dizer que não se fale das outras que, se possível de obter, serão bem-vindas, mas que não são prioritárias. Barganhar cláusulas menos importantes pode fazer parte da tática, na medida que, mais adiante, se abra mão delas para tentar ganhar os itens de alta prioridade, o objetivo estratégico. A mesa de negociação é um jogo que exige do negociador uma boa dose de astúcia e rapidez de raciocínio. Uma estratégia bem desenhada juntamente com opções táticas de fácil manejo fornecerão aos que conduzem a negociação maior segurança em suas intervenções.

Embora fundamentais, os planos estratégicos e táticos não resolvem a questão. É preciso observar que o adversário também está preparado e possui sua estratégia e suas táticas. A questão seguinte é como utilizá-las com eficiência, de modo a causar constrangimentos para o lado oposto. Persuadir os contendores – pô-los contra a parede – é o que se deve buscar numa negociação. Isso se faz sem estardalhaços, como muitos pensam. Não é preciso dar com os punhos na mesa, alterar demasiadamente o tom de voz, desqualificar o oponente, ameaça-lo ou utilizar quaisquer outros rompantes autoritários, não. O negociador deve ser paciente, “frio e calculista”. Ele não está na mesa discutindo questões pessoais, não deve ser levado por emoções, emitir opiniões particulares que não cabem no momento. Ele representa um coletivo e deve agir dentro de limites adequados para defender os interesses desses trabalhadores. Para fazer com que tudo isso funcione, é indispensável uma boa argumentação.

A máxima, que utilizamos desde há muito tempo, de que “contra fatos não há argumentos” precisa ser entendida com muito cuidado na negociação. Sempre haverá contra-argumentos que procurarão desqualificar os nossos. Na mesa, os negociadores apresentam fatos, o que é recebido pelo outro lado como versão dos fatos. Os pleitos são apresentados, os pontos de vista expostos, as vontades declaradas, as justificativas fornecidas e, da mesma forma e com igual velocidade, as respectivas negações e refutações virão em troca. Esse é o jogo.

Uma reivindicação colocada na mesa precisa ser justificada e defendida, isso se faz com argumentação. Nem todos têm facilidade ou aptidão para essa tarefa. Assim, as pessoas designadas para isso devem possuir alguma técnica e experiência que permitam o desenvolvimento das ideias e saibam colocá-las com clareza no momento oportuno, obedecendo o movimento tático escolhido para a ocasião. Não deve precipitar-se nem deixar passar a oportunidade. O argumento precisa estar assentado em informações confiáveis, dados estatísticos atualizados e corretos, estudos de boa qualidade e procedência, entre

outras alternativas que possam dar maior consistência aos argumentos. Preenchidas essas condições, que podemos chamar de estruturais, o negociador, a partir delas, terá mais possibilidades de desenvolver com mais solidez e fluência seu discurso, aquilo que tem a dizer, a argumentação. Um bom negociador, que saiba utilizar as palavras certas na hora certa pode ser decisivo em uma negociação coletiva. Afinal, toda a preparação feita nos bastidores, as assembleias, a organização e mobilização da base, ou seja, essas coisas concretas que o sindicato trabalhou durante a campanha estarão sendo expostas e verbalizadas na mesa de negociação. É de se esperar que a argumentação esteja à altura do esforço realizado durante o processo de preparação.

A negociação coletiva envolve questões multidisciplinares: legais, econômicas, sociais, políticas e emocionais. Elas vêm à tona na mesa de negociação e lá são discutidas, encaminhadas e, de uma forma ou de outra, resolvidas. Pode-se chegar a um acordo, a questão pode ser encaminhada à justiça, com a instalação de um dissídio coletivo, eventualmente pode ser solicitada uma mediação ou, no extremo, dependendo de seu andamento, decide-se, com o apoio da categoria, ir à greve. Não obstante seu desfecho, as negociações prosseguem, pois o dissídio é uma forma de negociar, agora frente à justiça, e quem argumenta são os advogados; a decisão por paralisações e greve, ponto em que a negociação toma outro rumo, no qual o diálogo, por força das circunstâncias, alcança um grau mais ostensivo, menos cordial e mais conflitivo, é outra possibilidade. Esses diferentes cenários não suprimem a negociação, alteram, sim, a qualidade e o tom das conversas que, obrigatoriamente, precisam ocorrer. Lembrem-se, nas guerras, até as condições do armistício são negociadas.

## Conclusão

A partir de todas essas intercorrências observadas ao longo da exposição, nunca é demais alertar sobre as peculiaridades que envolvem uma negociação coletiva. Chamo atenção, especialmente, para o caráter de representatividade que a distingue das barganhas individuais, que ocorrem no ambiente privado. A negociação coletiva é pública, levada a efeito pelo sindicato, que, por sua vez, determina aqueles que se incumbirão da importante e delicada tarefa: representar uma categoria profissional. A prudência, o discernimento e a responsabilidade são virtudes desejáveis para todos que desejam assumir essa representação, pois a reputação do sindicato, enquanto instituição, estará sendo testada e os trabalhadores representados, por terem depositado suas confanças e esperanças nesses representantes, anseiam por resultados que contemplem suas expectativas.

Entendido esse aspecto, que envolve valores éticos e morais, a parte prática da negociação requer, além de planejamento, muita dedicação. Informa-

ção, estratégia e argumentação constituem três pilares importantes do processo e interação todo o tempo. Assim, chamamos a atenção para a natureza dinâmica da negociação coletiva, que não se inicia na mesa onde ela efetivamente se realiza, mas remonta ao começo da campanha salarial. A negociação está presente na consulta à base de trabalhadores, nas assembleias, nas reuniões internas da diretoria do sindicato e em outros acontecimentos que dizem respeito à mobilização de forças.

A mesa de negociação é a ponta do iceberg, é o que aparece para o mundo, mas não se trata de um fenômeno de geração espontânea. A mesa e o transcurso da negociação deitam raízes na organização, mobilização e ações que o sindicato realizou internamente e na interação que construiu com sua base, portanto, têm uma história por trás. O resultado de uma negociação não depende do sindicato, pois muitas variáveis que interferem no jogo não estão sob seu controle; a dedicação, o espírito de luta e a organização serão, sejam lá quais forem os resultados, reconhecidos e valorizados.