

**SISTEMA DE INFORMAÇÕES PARA ACOMPANHAMENTO DAS  
NEGOCIAÇÕES COLETIVAS NO BRASIL**

**META I – SISTEMA DE INFORMAÇÕES SOBRE NEGOCIAÇÕES COLETIVAS**

**RELATÓRIO DO SEMINÁRIO “NEGOCIAÇÃO  
COLETIVA E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS  
COLETIVOS DE TRABALHO”**

**BRASÍLIA / DF –**

**16 A 18 DE AGOSTO DE 2006**

Convênio SE/MTE N°. 04/2003-DIEESE



**2006**

**Presidente da República**

Luiz Inácio Lula da Silva

**Ministro do Trabalho e Emprego**

Carlos Lupi

**Secretário Executivo - SE**

André Peixoto Figueiredo Lima

**Secretário de Políticas Públicas de Emprego - SPPE**

Ezequiel Sousa do Nascimento

**Secretário de Relações do Trabalho – SRT**

Luiz Antonio de Medeiros Neto

© copyright 2007 – Ministério do Trabalho e Emprego  
Secretaria Executiva – SE

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

**DIEESE**

**Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**

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

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

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

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

**Direção Nacional**

João Vicente Silva Cayres – Presidente - SIND Metalúrgicos ABC

Carlos Eli Scopim – Vice-presidente - STI Metalúrgicas Mecânicas Osasco

Tadeu Moraes de Sousa – Secretário - STI Metalúrgicas São Paulo Mogi Região

**Direção Técnica**

Clemente Ganz Lúcio – Diretor Técnico

Ademir Figueiredo – Coordenador de Desenvolvimento e Estudos

Francisco José Couceiro de Oliveira – Coordenador de Pesquisas

Nelson de Chueri Karam – Coordenador de Relações Sindicais

Claudia Fragozo dos Santos – Coordenadora Administrativa e Financeira

**CONVÊNIO SE/MTE Nº. 04/2003**

## SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	5
2. TEMAS TRATADOS	6
3. PROGRAMAÇÃO	8
4. LISTA DE PRESENÇA	11
ANEXOS	13
ANEXO 1 - PROGRAMA	14
ANEXO 2 - EXERCÍCIO Nº. 1 – REFLEXÃO SOBRE O POEMA “DA IMPARCIALIDADE” DE MÁRIO QUINTANA	15
ANEXO 3 - CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA BRASILEIRO DE RELAÇÕES DE TRABALHO	16
ANEXO 4 - PRINCIPAIS PONTOS DA REFORMA SINDICAL	18
ANEXO 5 - TEXTOS PARA DISCUSSÃO (EXTRAÍDOS DO LIVRO MANUAL DO MEDIADOR – MTE, BRASÍLIA, 2002)	24
TEXTO Nº. 1 – A MEDIAÇÃO E OUTROS INSTITUTOS JURÍDICOS	
TEXTO Nº. 2 – CAP. II – ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NO PROCESSO DE MEDIAÇÃO E	
CAP. III – NORMAS PROCEDIMENTAIS	
ANEXO 6 - TEXTOS PARA DISCUSSÃO	46
TEXTO Nº. 3 – PORTARIA 3.122, DE 05 DE JULHO DE 1988	
TEXTO Nº. 4 – PORTARIA 817, DE 30 DE AGOSTO DE 1995	
TEXTO Nº. 5 – DECRETO 1.572, DE 28 DE JULHO DE 1995	
ANEXO 7 - TEXTO PARA DISCUSSÃO	53
TEXTO Nº. 6 – A NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO BRASIL: PROCESSO E CONDICIONANTES ATUAIS	
ANEXO 8 - TEXTO PARA APRESENTAÇÃO	76
O SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DE CONTRATAÇÕES COLETIVAS (SACC-DIEESE)	
ANEXO 9 - TEXTO PARA DISCUSSÃO	97
TEXTO Nº. 7 – O ESPAÇO DO ACORDO	

ANEXO 10 - MATERIAL DE APOIO À 1ª SIMULAÇÃO	107
ANEXO 11 - MATERIAL DE APOIO À 2ª SIMULAÇÃO	114
ANEXO 12 - TEXTO PARA DISCUSSÃO TEXTO Nº. 8 – ATRIBUTOS DO BOM MEDIADOR	118
ANEXO 13 - FICHA SÍNTESE DAS AVALIAÇÕES INDIVIDUAIS	120

## **1. APRESENTAÇÃO**

O seminário “Negociação Coletiva e Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho” realizado em Brasília/DF é um dos produtos previstos no âmbito do convênio SE/MTE nº. 04/2003, Processo nº. 46010.001819/2003-27, firmado entre o MTE – Ministério do Trabalho e Emprego – e o DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos.

Essa atividade visava aprimorar a mediação pública de conflitos coletivos de trabalho, através do treinamento de servidores administrativos e auditores fiscais do MTE locados nas DRTs – Delegacias Regionais do Trabalho – de unidades da federação da região Centro-Oeste.

Os principais resultados desse treinamento foram: apresentar um panorama histórico do sistema de relações de trabalho e discutir o papel do Estado na mediação dos conflitos coletivos de trabalho, enfatizando a proposta de Reforma Sindical elaborada no Fórum Nacional do Trabalho; mostrar o SACC-DIEESE e as potencialidades dessa ferramenta para a mediação de conflitos trabalhistas; compartilhar as análises elaboradas pelo DIEESE e debater as tendências das negociações coletivas de trabalho; além de promover leituras, reflexões, debates, exercícios e troca de experiências sobre legislação, procedimentos e técnicas de mediação de conflitos trabalhistas, de modo a aperfeiçoar a atuação dos servidores do MTE.

## 2. TEMAS TRATADOS

### **Tipo de Atividade: SEMINÁRIO**

- Nome: “Negociação coletiva e mediação de conflitos coletivos de trabalho”
- Local: Brasília - DF
- Data: 16 a 18 de agosto de 2006

### **Duração**

- 24 horas.

### **Corpo Docente**

- Carlindo Rodrigues de Oliveira
- Lílian Arruda Marques
- Luís Augusto Ribeiro da Costa

### **Temas Tratados**

- Conforme apresentação já feita

### **Recursos Pedagógicos**

- Leitura de textos
- Trabalhos em grupo
- Aulas dialogadas
- Apresentações em *Power Point*
- Discussões em plenária
- Simulações de mesas de negociação com mediador

## **Bibliografia**

- Textos 1 a 8 (em anexo)

## **Material Didático**

- Quadro branco;
- Pincel atômico;
- *Flip chart*;
- Textos;
- Roteiros;
- *Data show*.



### **3. PROGRAMAÇÃO**

**RELATÓRIO DO SEMINÁRIO  
“NEGOCIAÇÃO COLETIVA E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS  
COLETIVOS DE TRABALHO”  
BRASÍLIA/DF – 16 A 18 DE AGOSTO DE 2006**

#### **1º DIA – MANHÃ**

- Abertura do seminário pelo Delegado Regional do Trabalho;
- Apresentação oral dos participantes: nome, local de trabalho e experiência em mediação de conflitos coletivos de trabalho;
- Levantamento de expectativas dos participantes em tarjetas depois agrupadas na lousa
- Apresentação, pelo coordenador da atividade, do programa proposto, dialogando com as expectativas dos participantes, para eventuais ajustes;
- Discussão inicial sobre a questão da “Imparcialidade”, a partir da leitura de um poema de Mário Quintana sobre o tema;
- Trabalho em 4 grupos, de troca de experiências de processos de mediação de conflitos coletivos vividos pelos participantes, com a seguinte dinâmica: 2 grupos discutem experiências exitosas de mediação e 2 grupos discutem experiências malogradas de mediação. Cada grupo escolhe uma experiência para relatar para a plenária;
- Plenária para relato dos grupos e debate.

#### **1º DIA – TARDE**

- Aula dialogada sobre as características do Sistema Brasileiro de Relações de Trabalho (Fluxograma em anexo);
- Apresentação dos principais aspectos da proposta de Reforma Sindical elaborada no Fórum Nacional do Trabalho (roteiro em anexo);
- Leitura e debate em grupos de textos teóricos sobre mediação: Texto 1 e Texto 2, extraídos do livro “Manual do Mediador”, editado pelo MTE (em anexo);
- Plenária para esclarecimentos e debate;
- Leitura e debate em grupos de textos da legislação sobre mediação (Textos 3, 4 e 5, em anexo).

## 2º DIA – MANHÃ

- Montagem em grupos de um quadro, a partir de tarjetas previamente preenchidas, das etapas de um processo de negociação coletiva, destacando os papéis desempenhados por cada ator (trabalhadores, empregadores e o Estado) em cada etapa;
- Plenária para apresentação dos trabalhos em grupo e debate sobre as etapas do Processo da Negociação Coletiva no Brasil;
- Leitura e discussão em grupos do texto 6 “A negociação coletiva no Brasil: etapas e condicionantes atuais” (em anexo), que sintetiza toda a discussão feita pela manhã;
- Apresentação do Sistema de Acompanhamento das Contratações Coletivas (SACC), banco de dados desenvolvido pelo DIEESE para acompanhamento das 220 principais negociações coletivas realizadas em todo o país, através de exposição dialogada e apresentação de slides em *Power Point*. Debate com os participantes sobre a importância desta ferramenta para o trabalho de mediação e esclarecimentos sobre a maneira de acessar o banco de dados.

## 2º DIA – TARDE

- Leitura em plenária do texto 7 “O espaço do acordo” (em anexo), que discute o que é e como se identifica a existência ou não de espaço para acordo num processo real de negociação e mediação;
- Preparação, em 3 grupos, para o primeiro exercício de simulação da negociação de uma convenção coletiva, com presença de mediador, através de cenários previamente elaborados para a atividade: informações de conhecimento público, informações privativas do sindicato de trabalhadores e informações privativas do sindicato patronal, roteiro para observação do sindicato profissional, roteiro para observação do sindicato patronal e roteiro para observação do trabalho do mediador (em anexo);
- Realização da negociação simulada com presença de mediador (por uma parte da equipe) e observação da simulação (por outra parte da equipe);
- Avaliação, em plenária, da simulação realizada, com a palavra inicialmente franqueada aos observadores de cada parte e depois aos que participaram da simulação representando as partes.

## 3º DIA – MANHÃ

- Preparação, em 3 grupos, para o segundo exercício de simulação da negociação de um acordo coletivo, com presença de mediador, através de cenários previamente elaborados para a atividade: informações de conhecimento público, informações privativas do sindicato de trabalhadores e informações privativas do sindicato patronal, roteiro para observação do sindicato profissional, roteiro para observação do sindicato patronal e roteiro para observação do trabalho do mediador (em anexo);
- Realização da negociação simulada com presença de mediador (por uma parte da equipe) e observação da simulação (por outra parte da equipe);

- Avaliação, em plenária, da simulação realizada, com a palavra inicialmente franqueada aos observadores de cada parte e depois aos que participaram da simulação representando as partes.

### **3º DIA – TARDE**

- Levantamento, em tarjetas, daquilo que seriam os atributos de um bom mediador, a partir da experiência dos participantes e das atividades realizadas neste seminário;
- Leitura e comentários ao texto 8 “Atributos do bom mediador”
- Levantamento, em plenária, de idéias do grupo acerca das condições necessárias a um bom trabalho de mediação;
- Avaliação da atividade, em dois momentos: preenchimento de ficha individual de avaliação (modelo em anexo), com avaliação dos principais quesitos da atividade e atribuição de uma nota, de zero a dez, para o conjunto do trabalho; avaliação oral por parte das pessoas que assim queiram fazê-lo;
- Encerramento da atividade.

**4. LISTA DE PRESENÇA****A NEGOCIAÇÃO COLETIVA E A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS****COLETIVOS DE TRABALHO****Brasília / DF – 16 a 18 de agosto de 2006**

Lista de Presença

<b>Nome</b>	<b>Assinatura</b>
1. Aldira Souza Santos	
2. Aline Pinheiro Macedo Couto	
3. Ana Alves Bobato	
4. Ângela Maria Passarini	
5. Carlos Alberto dos Santos	
6. Cláudia Maria Barbosa Mânica	
7. Creuza Setsuco Miyazaki	
8. Daicy dos Santos Penna	
9. Dorandi de Paula Ramos	
10. Eliziane da Silva Nunes	
11. Felipe Fernandes Freitas	
12. Giovanni de Souza Baesso	
13. Gizélia Maria da Silva Gomes	
14. Ivone Irigon Araújo	
15. Jacqueline Ramos Silva Carrijo	
16. Jorge Luiz Passamani	
17. Katlem Maria Pires de Lima	
18. Letícia Emanuele Biill	
19. Lúcio Flávio Araújo Cunha	
20. Marcelo Pereira da Silva	
21. Márcia Vasconcellos de Oliveira	
22. Maria Andrade de Souza	
23. Maria Auxiliadora Amorim de Souza	
24. Maria Bomfim de Oliveira	
25. Maria das Graças Almeida Silva	

26. Paulo César Ribeiro	
27. Quelita da Costa Vale Pereira	
28. Renato César de Almeida Loura	
29. Renato Coutinho dos Santos Júnior	
30. Samuel Alves Silva	
31. Sérgio Boaventura	
32. Shakti Prates Borela	
33. Thaís Silva de Castilho	
34. Viviane Estela Costa Dutra	

# **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**PROGRAMA**

**SEMINÁRIO “NEGOCIAÇÃO COLETIVA E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS  
COLETIVOS DE TRABALHO”**

**Brasília / DF – 16 a 18 de agosto de 2006**

	16/08/2006	17/08/2006	18/08/2006
<p><u>Manhã</u></p> <p>09:00 às 13:00</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura: Delegado Regional do Trabalho SRT</li> <li>• Apresentação dos participantes</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Programa</li> <li>• Poema “Da Imparcialidade”</li> <li>• Mediação Exitosa e Fracassada 2 GTs – que fatores levaram ao êxito? 2 GTs – que fatores levaram ao fracasso?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Processo da Negociação Coletiva no Brasil</li> <li>3 GTs (1 para cada ator) montagem das cartelas</li> <li>Plenária: apresentação dos cartazes e esclarecimentos</li> <li>• Leitura de texto (3 GTs) “Negociação Coletiva no Brasil: processo e condicionantes atuais”</li> <li>• Apresentação do Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas – SACC-DIEESE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 GTs preparam a 2ª simulação de mesa (trab./empresa/DRT)</li> <li>• Simulação de mesa na DRT com mediador</li> <li>• Plenária: avaliação da simulação de mesa</li> </ul>
<p><u>Tarde</u></p> <p>14:00 às 18:00</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características do atual Sistema Brasileiro de Relações de Trabalho (aula dialogada)</li> <li>• Principais aspectos da proposta de Reforma Sindical</li> <li>• Leitura de textos (3 GTs) “A mediação e outros institutos jurídicos” “Aspectos comportamentais no processo de mediação”</li> <li>• Leitura da legislação sobre mediação Decreto 1.572 (28/07/95) Portaria 817 (30/08/95) Portaria 3.122 (05/07/88)</li> <li>• Plenária</li> </ul>	<p>O Espaço do Acordo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitura em plenária do texto “O Espaço do Acordo”</li> <li>• 3 GTs preparam a 1ª simulação de mesa (trab./empresas/DRT)</li> <li>• Simulação de mesa na DRT com mediador em Plenária</li> <li>• Plenária: avaliação da simulação de mesa</li> </ul>	<p>Atributos do bom mediador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento em cartelas</li> <li>• Leitura e debate do Texto 8 “Atributos do bom mediador”</li> <li>• Discussão: quais são os instrumentos necessários a um bom trabalho de mediação?</li> <li>• Avaliação</li> <li>• Encerramento</li> </ul>

## **ANEXO 2**

### **A Negociação Coletiva e a Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho**

#### **Exercício nº. 1 – Reflexão sobre o Poema “Da Imparcialidade” de Mário Quintana**

##### **DA IMPARCIALIDADE**

O homem – eternamente escravo de suas paixões pessoais –  
É absolutamente incapaz de imparcialidade.  
Só Deus é imparcial.  
Só Ele é que pode, por exemplo,  
Abençoar, ao mesmo tempo,  
As bandeiras de dois exércitos inimigos que vão entrar em luta...

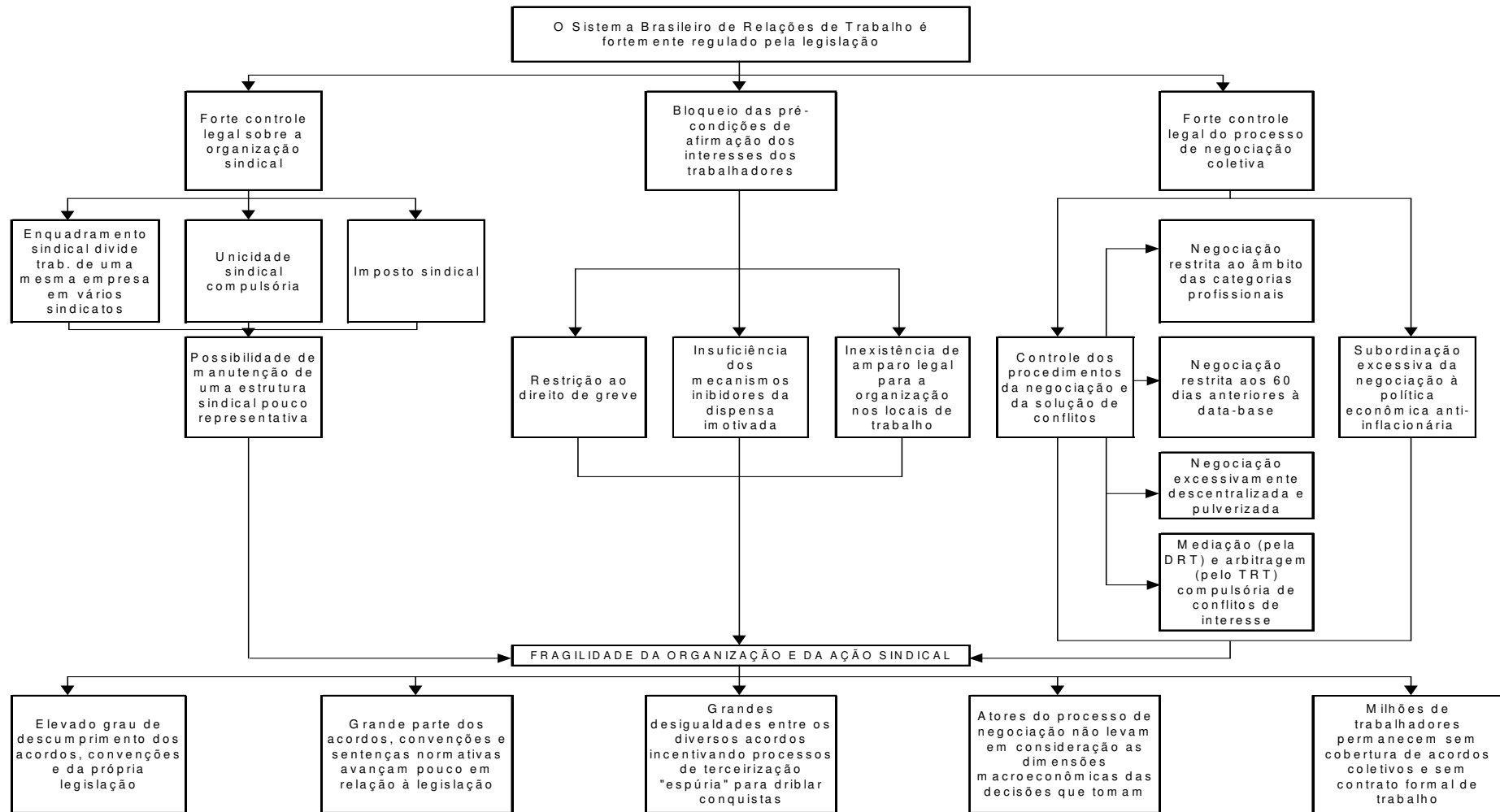
Mário Quintana – “Velório sem defunto”



## **ANEXO 3**

### **A Negociação Coletiva e a Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho**

#### **Características do Sistema Brasileiro de Relações de Trabalho**



## **ANEXO 4**

### **A Negociação Coletiva e a Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho**

#### **Principais pontos da Reforma Sindical**

## **PRINCIPAIS PONTOS DA REFORMA SINDICAL**

### **I. Diretrizes da reforma Sindical e Trabalhista**

- Democratizar as relações de trabalho por adoção de novas regras de organização sindical, negociação coletiva e solução de conflitos;
- Atualizar a legislação trabalhista em face das novas exigências do desenvolvimento nacional e da realidade do mundo do trabalho;
- Modernizar as instituições de regulação do trabalho, especialmente o Ministério do Trabalho e Emprego e a Justiça do Trabalho;
- Fomentar o diálogo social e o tripartismo com base para a consolidação de um novo padrão de relacionamento trabalhista;

### **II. Objetivos da Reforma Sindical**

- Fortalecer a representação sindical de trabalhadores e de empregadores, em todos os níveis e âmbitos de representação;
- Definir critérios de representatividade, organização sindical e ampla participação dos representados;
- Prever garantias eficazes de proteção à liberdade sindical e de prevenção de condutas anti-sindicais;
- Promover a negociação coletiva como base fundamental do diálogo entre trabalhadores e empregadores;
- Extinguir recursos de natureza parafiscal para custeio de entidades sindicais e a instituição da contribuição de negociação coletiva;
- Estimular a adoção de meios de composição voluntária de conflitos do trabalho, sem prejuízo do acesso ao Poder Judiciário;

- Caracterizar a boa-fé como fundamento da negociação coletiva e da solução de conflitos;
- Democratizar a gestão das políticas públicas na área de relações de trabalho por meio da institucionalização do diálogo social;
- Adequar o direito de greve a uma ampla legislação sindical indutora da negociação coletiva;
- Criar mecanismos processuais voltados à eficácia dos direitos materiais, da ação coletiva e da solução jurisdicional da Justiça do Trabalho;
- Estabelecer regras claras de transição para que as entidades sindicais preexistentes possam se adaptar às novas regras/

### **III. Principais Pontos da PEC 369/05**

- Altera a redação do artigo 8º para amparar as mudanças na organização sindical, negociação coletiva, contribuições sindicais e substituição processual, prevista no anteprojeto de lei de relações sindicais;
- Altera a atual redação do artigo 11 para adequá-lo à regulamentação da representação dos trabalhadores nos locais de trabalho, prevista no anteprojeto da lei;
- Altera a atual redação do artigo 37 para garantir o direito a negociação coletiva dos servidores públicos, que deverá ser disciplinado por meio de legislação específica;
- Altera a redação do artigo 114, resultante da Emenda Constitucional nº 45, para prever a possibilidade de solução jurisdicional voluntária da Justiça do Trabalho.

### **IV. Principais Pontos do Anteprojeto de Lei de Relações Sindicais**

#### **1. Organização Sindical**

- Entidades Sindicais (sindicatos, federações, confederações, centrais) em todos os níveis e âmbitos de representação, tendo o município como base territorial mínima.
- Organização sindical por setor econômico ou ramo de atividade preponderante da empresa.

- Constituição de entidades sindicais com base em critérios de representatividade comprovada ou derivada;
- Exclusividade de representação apenas para os sindicatos que já possuem registro no MTE e que cumpram os novos critérios de representatividade comprovada;
- Extinção gradual do Imposto Sindical extinção imediata da Contribuição Confederativa e da Contribuição Assistencial;
- Contribuição de Negociação Coletiva, extensiva a todos os abrangidos por negociação coletiva, para custeio de entidades sindicais de trabalhadores e empregadores;
- Caracterização dos atos ou condutas anti-sindicais, com base nos princípios inscritos na Convenção 135 da OIT;
- Regulamentação da representação dos trabalhadores nos locais de trabalho, para a solução de conflitos na empresa.

## **2. Negociação Coletiva**

- Valorização da negociação coletiva em todos os níveis e âmbitos de representação, preservados os direitos definidos em lei como inegociáveis;
- Contratos de nível superior devem indicar as cláusulas que não poderão ser alteradas pelos contratos de nível inferior;
- Prazo de vigência do contrato coletivo de até 03 anos, salvo acordo entre as partes em sentido contrário;
- Período de validade definida no contrato coletivo, podendo existir diferentes períodos de negociação para diferentes cláusulas de um mesmo contrato coletivo;
- Constituição de mesa única de negociação no caso de existir mais de uma entidade sindical reconhecida;
- Amplo processo de consulta aos representantes, por meio de assembléia geral, para assinatura de contrato coletivo em qualquer nível ou âmbito de representação;

- Centrais sindicais não poderão negociar diretamente, devendo apenas articular a representação do conjunto dos trabalhadores e atuar no âmbito político-institucional;
- Em caso de vencimento de contrato coletivo sem renovação, haverá prorrogação por pelo menos 90 dias e as partes poderão, de comum acordo, nomear árbitro.
- Solução de Conflitos
- Valorização da composição voluntária de conflitos do trabalho, por meio de conciliação, mediação e arbitragem, sem prejuízo do acesso ao Poder Judiciário;
- Possibilidade de recursos à arbitragem privada ou arbitragem pública para a solução de conflitos coletivos de interesses;
- Arbitragem pública será prerrogativa exclusiva da Justiça do Trabalho, sob a forma de solução jurisdicional voluntária;
- Arbitragem privada será disciplinada pela Lei Geral de Arbitragem, devendo o MTE constituir um cadastro de árbitros e instituições de arbitragem;
- Conflitos de natureza jurídica, individuais ou coletivos, continuarão a ser julgados pela Justiça do Trabalho;
- A conciliação de conflitos individuais de interesses será exercida pela representação dos trabalhadores no local de trabalho, extinguindo-se a CCP;
- Regulamentação da substituição processual para a defesa coletiva dos direitos decorrentes das relações de trabalho;
- Direito de greve com pré-aviso de 2 horas, comunicado à população em 48 horas nos serviços essenciais, garantia de serviços mínimos e recursos à arbitragem.

### **3. Diálogo Social e Tripartismo**

- Criação do Conselho Nacional de Relações do Trabalho (CNRT), com participação tripartite e paritária de representantes de governo, trabalhadores e empregadores;
- CNRT deverá priorizar a implementação da reforma sindical, com a proposição de critério de organização por setor econômico e ramo de atividade;

- CNRT terá competência para propor diretrizes de políticas públicas na área de relações de trabalho;
- Câmaras Bipartites do CNRT tratarão, em separado, dos interesses específicos das representações de trabalhadores e de empregadores.



## **ANEXO 5**

### **A Negociação Coletiva e a Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho**

#### **Textos para Discussão**

**(Extraídos do livro Manual do Mediador – MTE, Brasília, 2002)**

**Texto nº. 1 – A mediação e outros institutos jurídicos**

**Texto nº. 2 – Cap. II – Aspectos comportamentais no processo de mediação e**

**Cap. III – Normas procedimentais**

## **Texto nº. 1**

### **MEDIAÇÃO E OUTROS INSTITUTOS JURÍDICOS**

Apresenta-se como necessário, e até imprescindível, esclarecer que a mediação de conflitos coletivos de trabalho não se confunde com outros institutos jurídicos de composição, como a arbitragem e a conciliação. As atribuições de cada qual – mediador, árbitro e juiz – diferem entre si, tendo como único ponto comum a intervenção de um terceiro que não é parte no conflito.

O mediador, na negociação coletiva de trabalho, é facilitador do processo. Ajuda os parceiros sociais a chegarem a um acordo, mas não pode impor uma solução.

Mediadores auxiliam o fechamento de acordos em negociação. Possibilitam a interação entre as partes envolvidas e podem, inclusive, ajudar na elaboração de um acordo, mas serão os dois lados da negociação que decidirão, realmente, se aceitam ou não as sugestões.

Situação diversa ocorre com a arbitragem, uma vez que a escolha do mecanismo e a indicação do árbitro são feitas de maneira acordada, mas a decisão se dará mediante sentença arbitral. O árbitro deixa os dois lados apresentarem suas sugestões e, então, soluciona sozinho o conflito.

Podemos, dessa forma, definir a arbitragem como processo de solução de conflitos pelo qual o terceiro, estranho aos interesses das partes, tenta conciliar e, frustrada a tentativa, decide logo em seguida a controvérsia. A Lei nº. 10.101/00 alude à figura da arbitragem de ofertas finais, espécie do gênero arbitragem. Nela o árbitro deve restringir-se a optar pela proposta apresentada, em caráter definitivo, por uma das partes.

Já a conciliação não apresenta contraste acentuado com a mediação. A OIT (“La Negociación Colectiva em America Latina”, Genebra, 1978, pág. 43) as entende como sinônimas, apesar de reconhecer diferenças conceituais. A diferença entre os atos de conciliar e de mediar nos parece mais relacionada com o lugar onde se processam e com a qualidade do sujeito interveniente. Enquanto a mediação se desenvolve externamente à jurisdição estatal, a conciliação é fase processual obrigatória no âmbito do Judiciário.

Instaurado o dissídio coletivo, o magistrado convidará os litigantes com o intuito de que eles próprios cheguem a um termo satisfatório de suas pretensões. Na impossibilidade daquele desfecho, o magistrado submeterá aos interessados a solução que lhe pareça capaz de resolver o dissídio.

Havendo acordo, será submetido à homologação, passando a se denominar acordo judicial. Caso contrário, o processo será submetido a julgamento, com base no direito, na jurisprudência e nas provas carreadas aos autos, denominando-se sentença normativa, vigorando a partir do dia imediato ao termo final de vigência do acordo, convenção ou sentença normativa anterior, se ajuizado o dissídio no prazo de 60 dias deste termo final, ou a partir da data de sua publicação, se ajuizado o dissídio após esta data.

## **MEDIAÇÃO, FISCALIZAÇÃO E MESA DE ENTENDIMENTO**

Trata-se de institutos jurídicos frontalmente distintos.

*Fiscalização* é atividade de vigilância e de repressão dos ilícitos trabalhistas, caracterizando-se como poder de polícia conferido aos Auditores-Fiscais do Trabalho para impor limitações ao poder do empregador. É atividade exclusiva do Estado.

*Mediação* é intervenção de terceiro, que não é parte no litígio entre os conflitantes, com o objetivo de alcançar composição de interesses convencionada entre estes. Não é ato exclusivo do Estado, havendo possibilidade legal de ser a função exercida pelo particular. Não é exclusividade também do Auditor-Fiscal do Trabalho, podendo ser exercida, em princípio, por qualquer funcionário do Ministério do Trabalho e Emprego, desde que designado *ad hoc* pela autoridade superior.

O mediador, na mesa de negociação, não exerce atividade limitadora ao poder do empregador, sequer a tutela do trabalho. Sua função, portanto, é totalmente distinta da fiscalização.

A questão de ser o mediador, na maioria dos casos, Auditor-Fiscal do Trabalho, ao invés de inibir o procedimento administrativo que visa solucionar controvérsias trabalhistas, vêm promover mudança cultural, incentivando esses servidores a usar senso crítico e capacidade de reflexão para propor soluções, ampliando seu universo de atividades.

O Auditor-Fiscal, na função de representante do Estado, a quem cabe zelar pela segurança e certeza do Direito, procura, na ação fiscal, constatar o exato e preciso cumprimento da legislação em vigência, bem como das demais normas justralhistas, inclusive as de caráter contratual.

Já o mediador, mesmo quando ocupante do cargo de Auditor-Fiscal do Trabalho, no exercício da função mediadora, não deve se prevalecer dessa condição funcional, mas se pautar pelo fim precípua de, no acompanhamento e condução da reunião negociadora, ajudar e colaborar com as partes.

Feitas essas considerações, coloca-se a necessidade de distinguir *mediação pública* (mesa-redonda) de *mesa de entendimento*, distinção ainda agora objeto de dúvidas conceituais.

Como já foi frisado, a mediação pública é serviço que o Estado coloca para a comunidade com as seguintes características:

- é opcional para os interessados;
- é conduzida por qualquer servidor do Ministério do Trabalho e Emprego;
- a renúncia à via negocial gera efeitos para o processo judicial (IN nº. 04 do TST);
- o mediador ocupa o papel de facilitador das conversações;
- provocado pelo particular, o aparelho público deve oferecer o serviço.

*Mesa de entendimento* é procedimento de natureza fiscal. A premissa que lhe dá vida decorre da constatação de que a Inspeção do Trabalho, além de velar pelo cumprimento das disposições legais, regulamentares e contratuais do trabalho, deve também fornecer informações e conselhos técnicos aos empregadores e trabalhadores sobre os meios mais eficazes de observar as normas de fundo trabalhista (art. 3º, “b”, e art. 17, todos da Convenção nº. 81 da OIT; art. 8º, “f”, do Regulamento da Inspeção do Trabalho).

Podemos, assim, definir mesa de entendimento como a fase optativa do procedimento fiscal, dirigida por Auditor-Fiscal do Trabalho, e que objetiva ajustar a conduta empregatícia do inspecionado mediante compromisso firmado com a Administração. Apresenta como elementos de destaque:

- *caráter facultativo e dever de motivar*: aquele que propõe o entendimento administrativo, quando o faz, fica obrigado a declinar as razões que o levaram a sugerir a medida;
- *caráter instrumental*: serve de instrumento para que a auditoria fiscal processe a orientação dos particulares e obtenha a efetiva correção das irregularidades de que tome conhecimento;
- *caráter fiscal*: a mesa de entendimento é proposta e dirigida privativamente pelos agentes técnicos da auditoria, com todos os seus deveres, direitos e prerrogativas funcionais para o exercício da inspeção;
- *caráter compromissório*: das tratativas realizadas em reunião pode resultar a lavratura de termo de compromisso.

*Termo de compromisso* é a promessa espontânea do fiscalizado, reduzida a termo, de regularizar as infrações conhecidas pela fiscalização do trabalho. Sujeito compromissário é a pessoa que faz a promessa; sujeito comprometente é, no caso, a fiscalização. Além daqueles signatários, podem assinar o documento outros participantes da reunião especialmente convidados pela Administração, como sindicatos que possuam interesse na matéria compromissada ou em vias de ser compromissada.

A falta de celebração de termo de compromisso ou, se quando firmado, as condições do ajuste porventura resultem descumpridas pelo compromissário, geram efeitos de natureza fiscal, como a lavratura de autos de infração e a reiterada ação fiscalizadora.

Não se cuida, como é bastante evidente, de realizar negociação coletiva mediada por agente público no interior da mesa de entendimento. Enquanto na mediação de conflitos coletivos, o mediador se coloca na condição de pessoa interveniente com interesse na composição da controvérsia que lhe é trazida pelo particular, na mesa de entendimento o agente fiscal se coloca na condição de executor da polícia administrativa. É a sua tarefa investigativa que fixa o objeto de discussão no entendimento. Diante do inspecionado, o servidor está revestido da imperatividade do Estado e impõe as condições, fundamentadas no interesse público, para a regularização compromissada do *ilícito trabalhista* – que não se equipara, enfim, a direito suposto ou reivindicado, assunto sob os domínios da negociação coletiva.

## **Texto nº. 2**

### **CAPÍTULO II – ASPECTOS COMPORTAMENTAIS NO PROCESSO DE MEDIAÇÃO**

#### **1. A ATIVIDADE DO MEDIADOR PÚBLICO**

O serviço de mediação de conflitos do trabalho existente no Ministério do Trabalho e Emprego se propõe a solucioná-los, de maneira rápida e eficaz por meio da intervenção da figura do mediador público – servidor que tem por objetivo aproximar as partes, empregador e empregado – visando à segmentação do conflito.

Caracteriza-se esse trabalho pela simplicidade, informalidade, economia e celeridade, na busca, sempre que possível, do acordo entre as partes litigantes.

Embora represente uma fase administrativa realizada gratuitamente pelos órgãos regionais do Ministério do Trabalho e Emprego, é dotada de um significado extraordinário e especial. Isso porque o trabalho do mediador sinaliza no sentido de que as próprias partes busquem a solução de seus conflitos, mediante a aproximação das mesmas e de sugestões que lhes são dirigidas. Trata-se do que chamamos solução autocompositiva.

Esse trabalho de aproximação das partes faz aflorar em cada uma delas atitude de responsabilidade perante o outro, à medida que os compromissos assumidos deverão ser cumpridos integralmente. Em geral, as pessoas associam a mediação à disposição prévia das partes em chegar a uma solução consensual. Mas é exatamente o contrário. A mediação entra em cena quando os parceiros sociais não sabem ou não conseguem fazer acordos. Uma situação de conflito acarreta, como conseqüência de primeira ordem, uma dificuldade de comunicação entre as partes, minimizando as possibilidades de entendimento.

As pessoas, normalmente, falam como pensam, mas agem como sentem. Na iminência de um conflito, a situação se agrava: as pessoas sequer conseguem falar como pensam. Mediar um conflito significa chamar as partes à razão, e a melhor maneira de fazer isso é levá-las, pelo menos, a falar como pensam e garantir que o que seja comunicado por uma das partes seja compreendido pela outra, atendendo às condições básicas do diálogo.

Como nem sempre uma parte compreende o que a outra diz, é tarefa do mediador traduzir as posições de cada uma em termos aceitáveis, reduzindo as diferenças de percepção e os desníveis culturais que possam existir.

Na mediação, as partes têm mais ingerência e poder do que no curso do processo judicial, no qual estarão submetidas à inquestionável autoridade do juiz. O mediador, por sua vez, se limita a traduzir, sugerir, advertir ou recomendar possíveis meios de resolver a disputa. Nos conflitos de trabalho levados à instância judicial, além do clima de animosidade criado pela simples existência de uma demanda, há outros fatores que agravam ainda mais o quadro da disputa, como o tempo despendido no processo, a insegurança quanto ao futuro próximo, os altos custos do litígio, o estresse dos parceiros sociais, além da falta de controle sobre a decisão proferida.

O mediador não tem autoridade para proferir sentença, nem para forçar as partes a aceitar sugestões. Ele controla o processo, mas não interfere na parte substantiva. O mediador é responsável pela condução do processo, deve ajudar a eliminar áreas de tensão e a restabelecer a comunicação entre os disputantes, clarificando que a decisão será sempre de responsabilidade dos envolvidos.

O mediador deverá estar livre de pressões externas ao conflito que dificultam sua resolução, devendo se concentrar no que realmente importa: a busca do consenso.

A ponderação é característica deste profissional. Mesmo quando a solução amigável não seja plenamente alcançada e o litígio se configura inevitável, a mediação apresenta o benefício da redução das áreas de conflito. As reuniões apagam arestas, indicam soluções para problemas específicos e proporcionam melhor compreensão das partes a respeito de seus próprios problemas.

Para o desempenho de sua atividade, necessário que se estabeleça ambiente de credibilidade e colaboração, com o esclarecimento das seguintes questões:

- explicitação da atuação do mediador e suas atribuições;
- manifestação de seu interesse na composição do conflito;
- demonstração de objetividade e imparcialidade;
- abstenção de qualquer juízo de valor;

- transmissão de respeito pelo problema de cada parte;
- ratificação da igualdade de status e poder entre as partes.

Não existem normas fixas de conduta para todas situações de conflitos de trabalho cuja composição seja entregue à mediação. O fundamental é que as regras, para cada intervenção, sejam bem definidas e referendadas pelos participantes, estipuladas antes de iniciado os trabalhos da mediação.

As linhas gerais de atuação do mediador são esclarecidas na reunião inicial, tendo importância vital que as partes saibam exatamente o que vai acontecer no decorrer do procedimento.

Cabe ao mediador coordenar e controlar as reuniões. Sua participação deve ser ativa, garantindo a ordem e promovendo discussões objetivas e proveitosas. O mediador não deve permitir que os participantes se conduzam de maneira desrespeitosa: comentários ofensivos são terminantemente proibidos.

As reuniões devem ser conjuntas, a fim de classificar as causas e determinar as posições, explicar as alternativas, trocar propostas e buscar o acordo. Eventualmente, as partes podem ser separadas para debates acerca de contrapropostas, para reduzir o tom emocional e chamá-las de volta à razão, identificar soluções alternativas e explorar mais eficientemente soluções experimentais, sendo que, nesse momento, o mediador deverá tomar medidas acautelatórias para evitar o desencadeamento de reações inseguras e de desconfiança.

A periodicidade das reuniões deve estar prevista desde o início, podendo ser revista sempre que o mediador perceber situações que exijam pausas nas negociações, de modo que as partes tenham tempo para pensar antes de discutir uma nova posição ou o fechamento do acordo. Muitas vezes, a continuidade de reuniões surte efeito negativo no sentido de exacerbar o litígio, cabendo a suspensão temporária das mesmas pelo mediador.

Outra questão importante é determinar o tempo de duração de cada reunião. Estudos comprovam que o aproveitamento é drasticamente reduzido quando excede de três horas, em razão de cansaço físico e mental.



A definição dos representantes com direito à palavra é de suma importância, sendo que os demais participantes somente poderão se manifestar se inquiridos diretamente pelo mediador.

Questões complexas nem sempre podem ser decididas apenas com base no diálogo, como a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados, em que haverá necessidade de análise contábil dos balanços das empresas, ou em questões de segurança e medicina do trabalho, quando a presença de engenheiro e médico do trabalho torne-se necessária. Dependendo da necessidade, poderá ser composta uma equipe de técnicos que estude detalhadamente o problema e apresente pareceres objetivos com finalidade instrutória.

Uma das atribuições do mediador é ajudar na determinação de prioridades, devendo sua postura ser bastante ativa, haja vista que a graduação da importância das questões pode ser motivo de divergência.

Para preservar a produtividade das reuniões, devem-se selecionar as questões principais, secundárias e polêmicas.

É mais fácil chegar a um acordo quando, inicialmente, se tratam os problemas que geram menos atritos. Isso proporciona resultados imediatos visíveis, incentiva o hábito do diálogo e imprime tom de sucesso às reuniões, permitindo que temas controvertidos sejam abordados.

Quando a negociação já se encontra em estado avançado, persistindo algum impasse e não havendo perspectiva de solucioná-lo, as partes devem considerar a possibilidade de chegar a um acordo parcial que exclua o impasse gerado. É tarefa dos interessados determinar o peso dessas questões, avaliando, por um lado, o risco do impasse – caso decida enfrentá-las – e, por outro, a possibilidade de retaliações futuras, por conta de pendências não solucionadas.

Impasses localizados devem ser contornados ou excluídos, consensualmente, do corpo principal da negociação.

Processo de negociação trabalhista bem sucedido não é aquele que as partes chegam rapidamente ao consenso, mas o que é cumprido pelo prazo de sua vigência. Por isso o mediador deve evitar pressionar as partes, ou persuadi-las a adotar soluções precipitadas. É preciso que ele tenha plena segurança da solidez dos acordos que conduz.

## **2. ÉTICA E BOA-FÉ**

No procedimento de mediação, é de grande importância o controle, pelo mediador, do comportamento dos envolvidos, inclusive no que tange à ética e à boa-fé.

Comportamento é a maneira de agir da pessoa no mundo com base no conjunto de fatores que influenciam, determinam e recebem, por sua vez, influência do meio ambiente do qual faz parte. A Ética é o comportamento concernente à Moral, a qual estabelece linhas de procedimentos que norteiam a conduta do profissional no desempenho de sua prática, recebendo influência e influenciando nos usos e costumes.

A boa-fé vem ser a certeza de agir ao amparo da lei ou sem ofensa a ela; e má-fé, ao contrário, agir com intenção dolosa, perfidamente, isto é, falta à fé jurada, com deslealdade. A idéia de fé tem como notas características a sinceridade de quem afirma e a adesão confiante do espírito de quem recebe a afirmação. Fé, no sentido em que se toma na terminologia jurídica, significa a credibilidade que se deva dar ao fato ou documento em que se funda.

Fraude é tomada como o engano malicioso ou a ação astuciosa, promovidos de má-fé, para ocultação da verdade ou fuga ao cumprimento do dever, e encerra contravenção à lei.

Ética e boa-fé, sem dúvida alguma, são indispensáveis na negociação. A mediação, como instrumento autocompositivo, delas não pode prescindir, alcançando tanto a conduta da pessoa que intervém no conflito quanto a conduta dos que se propõem a debater as divergências.

## **3. COMPORTAMENTOS**

Com o objetivo de enfatizar a importância dos aspectos comportamentais básicos na mediação de conflitos trabalhistas, tendo em mira a elevação do nível de eficácia na condução do processo e a contribuição para a implementação de políticas de conciliação e do diálogo social, buscamos provocar uma reflexão crítica sobre a importância da compreensão dos comportamentos e habilidades pessoais e interacionais que facilitam a atividade de mediação.

Sabemos que as partes, quando procuram o serviço de mediação, fazem-no porque já esgotaram o processo da negociação direta e estão declarando-se impotentes para resolver diretamente aquela situação de conflito. A intervenção mediadora se propõe a:

- diminuir as tensões e reduzir hostilidades;
- eliminar incompreensões;
- restabelecer a comunicação;
- identificar interesses e preocupações;
- identificar áreas comuns e interesses mútuos;
- incorporar as áreas identificadas nas soluções que as partes encontrarem.

Nesse contexto, faz diferença significativa, na dinâmica e nos resultados da mediação, o fato de se o mediador tem clareza:

- que a origem do conflito é de cunho relacional;
- que cada pessoa é singular nas formas de perceber, de pensar, de sentir e de agir no mundo;
- que essa singularidade determina a percepção da realidade e que, nesta percepção seletiva, está a origem dos conflitos.

A relevância e influência do comportamento sobre a condução e resultados a serem obtidos em qualquer processo de mediação é tema de estudos que confirmam que, nesse processo, estão presentes cerca de 85% de fatores de ordem comportamental, tais como experiências de vida, percepção, expectativas, emoções, sentimentos, desejos, pressupostos, modelos mentais, crenças, valores e necessidades.

Assim sendo, a forma de cada pessoa agir no mundo engloba esses fatores e saber interpretá-los, por meio dos sinais expressos pela linguagem verbal e não-verbal, cria uma condição especial que amplia as possibilidades e a qualidade da assistência dispensada pelo mediador às partes.

#### **4. COMPETÊNCIA TÉCNICA E COMPETÊNCIA INTERPESSOAL**

O conhecimento respaldado em referencial teórico, aliado por sua vez à experiência, tem demonstrado que para se conseguir efetivamente ajudar as partes na composição de conflitos, elevando-se o nível de eficácia dos resultados na condução da mediação, torna-se necessário o desenvolvimento da competência técnica e da competência interpessoal.

A competência técnica pode ser desenvolvida pela experiência, da leitura, da frequência a cursos e seminários, expressando-se por meio do preparo técnico sobre determinados assuntos. No desenvolvimento dessa competência, não está presente a condição básica de se estar em relação com o outro (pode acontecer ou não).

Podemos afirmar que a competência interpessoal é a habilidade de saber lidar com as outras pessoas de maneira adequada às necessidades expressas por cada uma e às exigências de cada contexto.

Na habilidade mestra de saber lidar com situações interpessoais, estão presentes várias habilidades, dentre as quais destacamos a percepção acurada de si, do outro e do contexto; a abertura para dar e receber *feedback*; a escuta ativa e a comunicação (saber inquirir e argumentar com equilíbrio).

O desenvolvimento da competência interpessoal ocorre pelo treinamento especial em laboratório, no qual são criadas situações o mais próximo possível da realidade, possibilitando o aprendizado sem os desconfortos e desgastes que provavelmente aconteceriam nas relações entre as pessoas em tempo real.

A aprendizagem em laboratório acontece quando um facilitador com conhecimento e experiência no assunto, utilizando técnicas adequadas, cria um ambiente de confiança e respeito que vai possibilitar ao participante refletir como está utilizando seu conhecimento e experiência na sua prática profissional. Aprender para mudar, quando necessário, agregando novos conhecimentos e experiências: esse é o objetivo primordial do laboratório de aprendizagem.

O processo de aprendizagem em laboratório ocorre da seguinte forma:

- no foco comportamental, por meio de simulações de situações o mais próximo possível da realidade, o participante eleva o seu nível de consciência de como é a sua prática, suas habilidades e inabilidades nas relações interacionais;
- elevando o seu nível de consciência, o participante, dependendo do seu nível de abertura, se arrisca a internalizar novos conhecimentos e a experimentar novos comportamentos;
- nessa etapa, o participante utiliza os novos conceitos internalizados e estabelece correlação com a sua prática;

- essa é a fase final do processo, na qual o participante reflete e escolhe os novos padrões de comportamento que quer implementar no seu cotidiano.

A comprovação dessa aprendizagem ocorre quando se estabelece a correlação e integração do que foi aprendido em situação de laboratório com o cotidiano.

## **5. TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO**

Clarificado o papel do mediador como o responsável pela condução do processo para atingir os objetivos, é de sua competência operacionalizá-lo, utilizando técnicas de mediação. Entendemos como *técnicas de mediação* o conjunto de ações planejadas e executadas com o propósito de se obter um acordo que contemple os interesses das partes. Apresentamos, a seguir, algumas técnicas que podem facilitar a condução de uma mediação.

### **5.1. Técnica da escuta ativa**

**O que é** – É uma técnica de comunicação por meio da qual quem ouve (receptor) interpreta uma mensagem verbal, identifica a emoção expressa e, em seguida, restabelece o conteúdo da mensagem para quem falou (emissor).

**Para que serve** – Permite a quem está falando e a quem está ouvindo averiguar se o significado da mensagem foi compreendido.

#### **Como fazer:**

- reafirmando – Repetir, palavra por palavra, o que a outra pessoa acabou de falar;
- parafraseando – Recontar, com suas próprias palavras, as declarações feitas pela pessoa que acabou de falar.

### **5.2. Técnica da reunião em separado**

**O que é** – Reunião realizada com uma das partes ou, se necessário, com as duas partes, em momentos distintos.

#### **Para que serve:**

- permite a livre expressão de idéias e sentimentos com garantia de sigilo;
- filtra as questões negativas;

- explora com cautela as possibilidades de solução da controvérsia;
- ultrapassa impasses;
- ajuda a parte a focalizar as questões relevantes do conflito.

**Como fazer** – O mediador solicita uma reunião em separado com uma das partes declarando à outra quais são os objetivos da reunião.

### **5.3. Técnica da diplomacia cruzada**

**O que é** – O mediador serve de intermediário entre as partes, transmite somente as informações essenciais à solução do conflito e elimina os ataques pessoais ou as informações negativas.

**Para que serve** – Permite que seja criado um intercâmbio de informações relevantes entre os presentes.

**Como fazer** – Com as partes em salas separadas, o mediador veicula as informações de um lado para o outro, filtrando aquelas que possam atrapalhar a composição do conflito.

### **5.4. Técnica da livre expressão de idéias**

**O que é** – É a livre expressão de idéias usada na elaboração das opções para solução do conflito.

**Para que serve** – Ajuda a identificar outras opções para solução do conflito.

**Como fazer:**

- definir o problema;
- não criticar nem ridicularizar qualquer idéia apresentada;
- deixar fluir a imaginação;
- estimular a quantidade de idéias expostas;
- registrar todas as idéias;
- selecionar a(s) idéia(s) que solucione(m) o conflito.

## **6. DINÂMICA DA MEDIAÇÃO**

### **FASE 1 – PROPICIAR MEIOS PARA A FORMAÇÃO DE UM AMBIENTE DE RESPEITO E URBANIDADE**

- estabelecer contato inicial com as partes (apresentações);
- explicitar atuação e atribuições;
- demonstrar objetividade e imparcialidade;
- instruir as partes sobre o objeto do processo;
- demonstrar interesse na resolução do conflito;
- abster-se de emitir qualquer juízo de valor;
- falar da possibilidade da realização de reunião em separado;
- informar que, se necessário, serão feitas anotações durante a reunião.

### **FASE 2 – DELIMITAR CAMPO DA AÇÃO E RESPONSABILIDADES**

- ressaltar as responsabilidades das partes;
- explicitar o caráter normativo da negociação;
- estabelecer regras básicas e diretrizes comportamentais;
- proibir avaliações e atribuições depreciativas;
- preservar a igualdade na utilização de tempo;
- garantir o direito de representar e ser representado.

### **FASE 3 – COLETAR E ANALISAR INFORMAÇÕES RELEVANTES**

- gerar informações relevantes a respeito do texto às pessoas envolvidas, bem como a respeito da essência do conflito;
- abrir espaço, se necessário, para a expressão de emoções de forma funcional;
- testar a consistência das informações;
- verificar a precisão dos dados apresentados;

- priorizar os dados e informações relevantes para a solução do conflito;
- esclarecer os ruídos de comunicação.

#### **FASE 4 – IDENTIFICAR ÁREAS DE INTERESSES MÚTUOS**

- • facilitar a identificação do foco da questão;
- ajudar as partes a identificar áreas de interesse que possibilitem a composição do conflito;
- identificar interesses essenciais, psicológicos e de procedimentos das partes;
- identificar estratégias de ação que possibilitem às partes a composição do conflito.

#### **FASE 5 – SELECIONAR A ESTRATÉGIA DE AÇÃO ADEQUADA**

- • identificar as forças restritivas e as propulsoras à resolução do problema;
- ajudar as partes a identificar qual é a melhor forma de abordar o problema;
- coordenar a abordagem selecionada.

#### **FASE 6 – GERAR MÚLTIPLAS OPÇÕES PARA O ACORDO**

- • trabalhar focalizando a convergência dos interesses e posições;
- ajudar a elevar o nível de consciência das partes a respeito da necessidade de se ter múltiplas opções para resolução do conflito;
- demonstrar como os interesses podem ser satisfeitos com base nas opções disponíveis;
- avaliar a relação custo-benefício ao ser escolhida determinada opção.

#### **FASE 7 – FORMALIZAR O ACORDO**

- • ajudar a mapear os procedimentos necessários à implementação do acordo;
- facilitar o estabelecimento de mecanismos de compromisso;
- ajudar a formalizar o acordo firmado.



## **CAPÍTULO III – NORMAS PROCEDIMENTAIS**

### **1. INTRODUÇÃO**

A mediação do MTE, entendida como instituição administrativa destinada a auxiliar na resolução de conflitos e impasses nas negociações coletivas de trabalho, desenvolve-se mediante uma série de atos, ações e termos.

Denominamos *normas procedimentais* a essa ordenação de ações, orais ou escritas, visando à resolução do conflito.

Considerando que a atuação do mediador terá íntima relação com o objeto da negociação, competirá às Delegacias Regionais do Trabalho a aplicação e a adaptação desses procedimentos, no que couber, aos usos e costumes locais, exceto nos casos em que a lei estabelece forma determinada.

### **2. PROCEDIMENTOS INICIAIS**

Entende-se por *procedimentos iniciais* aqueles que antecedem a participação efetiva do mediador, também conhecida como pré-mediação. Nessa fase, o requerimento do interessado (sindicato ou empresa) é recebido, via protocolo, que contém a matéria objeto do litígio ou a pauta de reivindicações a ser discutida.

Considerando o art. 82, do Código Civil, que dispõe: “*A validade do ato jurídico requer agente capaz, objeto lícito e forma prescrita ou não defesa em lei*”, e o disposto na Portaria nº 3.122/88, cumprirá aos órgãos regionais do MTE a verificação prévia da capacidade das partes e a licitude do objeto, exigindo, quando for o caso, as retificações e a apresentação dos documentos necessários.

Dessa forma, a entidade sindical profissional ou econômica, representativa de uma determinada categoria na base territorial, que requerer a mediação, quer seja na data-base, em face da frustração da negociação direta, ou fora da data-base objetivando compor conflito coletivo de qualquer natureza, será identificada quanto a sua representação na base territorial. O requerimento deverá ser instruído com cópia da carta sindical ou da certidão de registro no Cadastro Nacional de Entidades Sindicais – CNES.

A entidade sindical que tiver base territorial de âmbito nacional, interestadual, estadual ou intermunicipal poderá optar pela realização do processo de negociação em qualquer localidade abrangida pela base de sua representação.

Nas reuniões, o sindicato deverá estar representado por seu presidente ou por diretor e a empresa por seu titular, diretor ou preposto com poderes expressos para negociar e firmar instrumento coletivo.

O requerimento, dirigido à autoridade competente do MTE, com jurisdição na base territorial da entidade requerente, deverá ser assinado pelo dirigente sindical investido de mandato eletivo.

Podem instaurar a negociação os sindicatos representativos das categorias econômicas e profissionais, os sindicatos de categorias diferenciadas, os sindicatos de profissionais liberais, facultado às entidades sindicais representativas de categorias profissionais negociar e celebrar acordos coletivos com uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica.

Os trabalhadores inorganizados em sindicatos poderão fazer-se representar, para fins de celebração de instrumento coletivo, por Federações ou Confederações representativas da correspondente categoria ou a elas vinculadas.

A empresa que suscitar o procedimento administrativo, ou no caso de ser convocada, deverá estar representada por seu titular, diretor ou preposto, sempre com poderes para negociar e contratar.

Por *objeto de negociação coletiva* entende-se a matéria a ser tratada, ou a pauta de reivindicações. Frequentemente a mediação é solicitada para atender a negociação de data-base, quando trabalhadores, representados pela entidade sindical, aprovam em assembléia geral, pauta de reivindicações a ser apresentada à empresa ou a representação patronal. Registre-se que a participação de trabalhadores em lucros ou resultados das empresas é objeto cada vez mais negociado no serviço de mediação.

Vários outros motivos demandam a mediação, o que demonstra a promoção e estímulo da prática ampla da negociação entre empregados e empregadores, sempre seguindo os princípios da não-interferência e não-intervenção estatal na organização sindical.

Importante salientar que o objeto deve ser lícito, a matéria ou pauta de reivindicações deve ser determinada e, evidentemente, tratar de direito disponível das partes envolvidas.

De acordo com o art. 623 da CLT e as disposições da Lei nº 10.192/01, **não serão objeto de negociação** as seguintes matérias:

- reajuste salarial vinculado à correção monetária de periodicidade inferior a um (1) ano;
- reajuste salarial vinculado a qualquer índice inflacionário ou de correção monetária;
- aumento salarial vinculado a índice de produtividade, salvo se fundamentado em critérios objetivos, ou seja, acréscimo de produtividade apurado em determinado período.

Recebido o requerimento, o início da negociação ficará subordinado a agendamento do órgão, em ordem cronológica, sendo que os casos de prioridade ou relevância serão dirimidos pela autoridade destinatária do requerimento inicial.

Atendidos os requisitos formais, o órgão do MTE encaminhará convocação à parte suscitada para, em dia, hora e local determinados, comparecer para o início da negociação, com indicação clara dos objetivos da negociação ou anexando a pauta de reivindicações.

### **3. PROCEDIMENTOS DE MEDIAÇÃO**

O procedimento de mediação é iniciado com a designação ou a escolha do mediador. A designação recairá sobre mediador particular previamente cadastrado (desde que as partes, de comum acordo o indiquem e concordem quanto ao pagamento dos honorários por ele solicitado) ou servidor público, sem ônus para as partes.

A parte que, regularmente convocada, deixar de comparecer, sem justificativa, poderá ser considerada negociadora de má-fé, lavrando-se **Termo de Ausência**. A ausência das partes acarretará lavratura de **Termo de Ausência** e resultará no arquivamento do procedimento.

Presentes suscitante e suscitado, será instalada a reunião e o mediador fará a identificação e qualificação dos participantes, elaborando lista de presença assinada por todos, expondo os objetivos da reunião – restritos à matéria determinada ou à pauta de reivindicações previamente apresentada.

Suscitante e suscitada, por solicitação do mediador, indicarão seus representantes com direito ao uso da palavra. Na eventualidade do comparecimento de número acentuado de trabalhadores, é conveniente a constituição de comissão, a qual não terá direito ao uso direto da palavra, mas a prestação de informes ao suscitante, salvo se inquiridos diretamente pelo mediador para qualquer esclarecimento que entenda necessário.

O procedimento da mediação deve se caracterizar pela flexibilidade e ausência de formalismos, devendo ser simples em seu desenvolvimento. As declarações dos assistentes e outros interessados presentes serão admitidas quando o mediador julgá-las necessária ou conveniente para o esclarecimento de questões obscuras ou que sejam pertinentes à mediação.

O mediador deve atuar como facilitador da comunicação, incentivando o estabelecimento de interesses e necessidades, a geração de idéias. Para tanto, deve presidir e dirigir os debates, desempenhando papel ativo para o esclarecimento dos fatos, examinar e perquirir todos os meios possíveis para alcançar o entendimento, inclusive carreando propostas e contrapropostas com vista à elaboração e formalização do acordo.

O mediador, durante o procedimento de mediação, não deve acolher nem propor quaisquer ameaças ou medidas repressivas para compelir à concordância de pontos divergentes, deixando sempre claro que suas propostas ou recomendações podem ser rejeitadas pelos interessados.

Na hipótese de deflagração de greve, durante o procedimento de mediação, este não sofrerá descontinuidade, salvo se uma ou ambas as partes desistirem da negociação, lavrando-se ata alusiva que contém, obrigatoriamente, as propostas e contrapropostas formuladas pelas partes até a sustação da negociação, bem como as cláusulas acordadas e as rejeitadas.

#### **4. PROCEDIMENTOS FINAIS**

O procedimento de mediação é encerrado:

- quando os envolvidos alcançam o acordo;
- quando uma das partes ou ambas comunicam ao mediador sua desistência;
- pelo término do prazo de 30 dias, previsto no art. 5º do Decreto nº 1.572/95, se não houver acordo expresso de prorrogação.

Em qualquer caso, lavrar-se-á a ata correspondente em tantas vias quantas forem as partes interessadas.

Do texto da aludida ata, constará necessariamente o expresso consentimento dos litigantes, relativo ao depósito obrigatório do instrumento do acordo celebrado, como previsto no *caput* do art. 614 da Consolidação das Leis do Trabalho.

Frustrada a negociação, por impossibilidade do acordo ou desistência de uma ou ambas as partes, o mediador fará constar em ata tais motivos, a qual substituirá a Certidão anteriormente expedida para fins de instauração de dissídio sindical.

É ato exclusivo do mediador, em que devem constar a pauta de reivindicações, os limites das propostas e contrapropostas de natureza econômica, a eventual caracterização de má-fé de alguma das partes, dentre outras informações que julgue necessárias ou recomendáveis.

A ata referida no subitem precedente, conclusiva do processo de negociação, condensará as atas anteriormente lavradas em cada reunião e será subscrita pelo mediador, dispensável a assinatura das partes (art. 4º, *caput*, da Portaria nº. 817/95).

## **5. ELABORAÇÃO DA ATA E DO ACORDO**

A mediação se corporifica em atas, lavradas pelo mediador e assinadas pelas partes. Ata é o registro da reunião. Designa o ato pelo qual se registra, por escrito, tudo o que ocorre em certas sessões ou solenidades. Assim, pode ser compreendida como o registro exato e metódico das deliberações tomadas em uma reunião, que vai assinada pelas pessoas que a ela compareceram ou pelas pessoas que presidiram a sessão.

As atas representam, portanto, os assentos que se determinam após a sessão de qualquer entidade, relativos às resoluções tomadas, para que tudo se conserve escrito sob registro. A ata, em sua lavratura plena de fidelidade ao real e efetivamente acontecido – debatido e deliberado – na sessão ou reunião, no dizer de Oswaldo Pereira D’Aguiar Baptista (“Negociação Coletiva”, MTb, 1995, pág.12) *“é instrumento de suma importância na mediação, sendo mesmo o seu componente nuclear, uma vez que, na hipótese de encaminhamento à Justiça do Trabalho, por ela se norteará a competente autoridade judiciária, como ponto de partida, para a obrigatória tentativa de preliminar conciliação”*.

Na negociação coletiva de trabalho – frise-se – não será o mediador quem confeccionará o acordo, o que não impede que os principais itens acordados sejam descritos na ata de reunião. O resultado das negociações deverá ser elaborado e apresentado pelas partes, que deverá ser assinado e depositado no órgão competente do Ministério do Trabalho e Emprego. É da competência do sindicato de base, conforme preceitua o §1º do art. 611 da CLT, a titularidade do direito de estipular, por meio de instrumentos coletivos, condições de trabalho e de salários. Quando aplicável no âmbito da categoria, se traduz por Convenção Coletiva de Trabalho; no âmbito da empresa, por Acordo Coletivo de Trabalho. Desnecessária, portanto, a participação do mediador na elaboração desses instrumentos ou a sua ratificação.

## **6. CADASTRO ADMINISTRATIVO DO MEDIADOR TRABALHISTA**

Os interessados na negociação poderão escolher e contratar, de comum acordo, mediador particular cadastrado no MTE, para atuar nos casos de frustração de negociação coletiva de data-base.

A inscrição no cadastro de mediadores far-se-á perante qualquer Delegacia Regional do Trabalho, desde que o pretendente comprove “*experiência na composição dos conflitos de natureza trabalhista*” e “*conhecimentos técnicos relativos às questões de natureza trabalhista*” (Decreto nº 1.572/95), com validade de três anos, vedado o credenciamento de servidores públicos ativos.

A experiência deve ser comprovada mediante a apresentação de cópia autenticada das atas de reuniões ou comprobatória de participação em negociação coletiva ou mediação. Os conhecimentos técnicos devem ser comprovados pela atuação na advocacia trabalhista, área de recursos humanos ou de relações sindicais.

O cadastro tem por objetivo apresentar às partes envolvidas na negociação uma relação de profissionais privados especialistas em questões trabalhistas, considerando o costume de busca de informações nos órgãos regionais do Ministério do Trabalho e Emprego.

## **ANEXO 6**

### **A Negociação Coletiva e a Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho**

#### **Textos para Discussão**

**Texto nº. 3 – Portaria 3.122, de 05 de julho de 1988**

**Texto nº. 4 – Portaria 817, de 30 de agosto de 1995**

**Texto nº. 5 – Decreto 1.572, de 28 de julho de 1995**

**PORTARIA Nº. 3.122, DE 5 DE JULHO DE 1988**

*Dispõe sobre mediação nos conflitos individuais e coletivos de trabalho.*

O MINISTRO DE ESTADO DO TRABALHO, no uso de suas atribuições, e considerando a necessidade de se disciplinar o procedimento nas reuniões nas Delegacias Regionais do Trabalho para composição dos conflitos individuais e coletivos de trabalho,

RESOLVE:

I – Alterar a Portaria nº. 3.097/88 que passa a vigorar com a seguinte redação:

Art. 1º A composição dos conflitos individuais e coletivos de trabalho obedecerá às disposições contidas nesta Portaria.

Art. 2º As funções conciliadoras e mediadoras do MTb nas negociações serão exercidas pelos Delegados Regionais do Trabalho, os quais poderão delegá-las a servidor do Ministério do Trabalho.

Parágrafo único. Sempre que julgar necessário, o Secretário de Relações do Trabalho poderá exercer as funções de conciliação ou de mediação nos conflitos coletivos de trabalho.

Art. 3º As entidades sindicais e as empresas interessadas na conciliação ou na mediação encaminharão pedido por escrito, em 2 vias, contendo a matéria ou a pauta de reivindicações a ser discutida.

Parágrafo único. Os órgãos regionais do Ministério do Trabalho atenderão às solicitações que versarem sobre interesses coletivos de categorias ou de empregados de uma ou mais empresas.

Art. 4º Autuado o pedido, será expedida a comunicação aos interessados contendo a designação do dia e hora para a mesa-redonda.

§ 1º A data da mesa-redonda será fixada pelo Delegado Regional do Trabalho, levando-se em consideração a gravidade do conflito e a urgência na busca da solução conciliatória.

§ 2º A comunicação será remetida por via postal, facultando-se a entrega pelo requerente, mediante recibo.



§ 3º Na ocorrência de greve, a convocação para negociação será feita de ofício, tão logo o Delegado Regional do Trabalho tome conhecimento do fato.

Art. 5º Na mesa-redonda, o sindicato deverá ser representado por seu presidente ou por diretores, e a empresa, por seu titular, diretor ou preposto com poderes para negociar, os quais far-se-ão acompanhar por advogado.

Art. 6º O não-comparecimento de uma das partes implicará a lavratura do termo de ausência, facultando-se ao interesse a instauração do dissídio coletivo.

Art. 7º O presidente da mesa-redonda poderá determinar às partes que prestem as informações consideradas necessárias à elucidação dos fatos.

Art. 8º Realizada a mesa-redonda, lavrar-se-á ata em tantas vias quantas necessárias, a qual deverá conter:

- I – número do processo;
- II – data e local da realização da mesa-redonda;
- III – identificação das partes, nome dos seus representantes, com a indicação dos respectivos cargos;
- IV – especificação das cláusulas em que houve acordo entre as partes;
- V – requerimento e informações;
- VI – cláusulas em que não houve acordo;
- VII – assinatura das partes. Parágrafo único. O original da ata permanecerá no processo, sendo entregue cópia aos participantes da mesa-redonda.

Art. 9º Esta Portaria entrará em vigor na data de sua publicação.

ALMIR PAZZIANOTTO PINTO

**PORTARIA N º 817, DE 30 DE AGOSTO DE 1995**

*Estabelece critérios para participação do mediador nos conflitos de negociação coletiva de natureza trabalhista.*

O MINISTRO DE ESTADO DO TRABALHO, no uso de suas atribuições legais, e considerando o disposto no art. 7º do Decreto nº. 1.572, de 28 de julho de 1995,

RESOLVE:

Art. 1º Frustrada a negociação direta, as partes, em comum acordo, poderão requerer ao Ministério do Trabalho a designação de mediador para a composição do conflito.

Parágrafo único. Entende-se frustrada a negociação após esgotados os seguintes procedimentos:

I – apresentação ou recebimento da pauta de reivindicações;

II – análise da pauta pela representação patronal;

III – realização da primeira reunião ou rodada de negociação direta;

IV – inexistência de consenso entre as partes sobre o conteúdo total ou parcial da pauta de reivindicações.

Art. 2º A parte que se considerar sem as condições adequadas para, em situação de equilíbrio, participar da negociação direta, poderá requerer ao Ministério do Trabalho a designação de mediador para início do processo de negociação.

Art. 3º O exercício da mediação integra o processo de negociação coletiva de trabalho e visa oferecer às partes informações sobre os efeitos e conseqüências do conflito, formular propostas ou recomendações às representações em litígio e estimulá-las à solução aceitável.

Art. 4º Não alcançando o entendimento entre as partes e esgotado o prazo de 30 dias previsto no art. 5º do Decreto nº. 1.572, de 28 de julho de 1995, o mediador concluirá o processo de negociação e lavrará a ata contendo as causas motivadoras do conflito e as reivindicações de natureza econômica.

Parágrafo único. A ata de que cogita este artigo abordará, também, o comportamento ético das partes no curso da negociação.

Art. 5º As Delegacias Regionais do Trabalho manterão serviço de acompanhamento das negociações coletivas, informando seus resultados, mensalmente, à Secretaria de Relações do Trabalho.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

PAULO PAIVA

**DECRETO Nº. 1.572, DE 28 DE JULHO DE 1995**

*Regulamenta a mediação na negociação coletiva de natureza trabalhista e dá outras providências.*

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, da Constituição/88,

DECRETA:

Art. 1º A mediação na negociação coletiva de natureza trabalhista será exercida de acordo com o disposto neste Decreto.

Art. 2º Frustrada a negociação direta, na respectiva data-base anual, as partes poderão escolher, de comum acordo, mediador para composição do conflito.

§ 1º Caso não ocorra a escolha na forma do *caput* deste artigo, as partes poderão solicitar, ao Ministério do Trabalho, a designação de mediador.

§ 2º A parte que se considerar sem as condições adequadas para, em situação de equilíbrio, participar de negociação direta, poderá, desde logo, solicitar ao Ministério do Trabalho a designação de mediador.

§ 3º A designação de que tratam os parágrafos anteriores poderá recair em:

- mediador previamente cadastrado nos termos do art. 4º, desde que as partes concordem quanto ao pagamento dos honorários por ele proposto por ocasião da indicação; ou
- servidor do quadro do Ministério do Trabalho, sem ônus para as partes.

Art. 3º Nos casos previstos nos §§ 1º e 2º do artigo anterior, a designação do mediador competirá:

I – ao Delegado Regional do Trabalho, quando se tratar de negociação de âmbito local ou regional; ou

II – ao Secretário de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho, na hipótese de negociação de âmbito nacional.

Art. 4º O Ministério do Trabalho manterá cadastro de profissionais para o exercício da função de mediador, para subsidiar a escolha das partes.

§ 1º A inscrição no cadastro far-se-á mediante requerimento do interessado, perante a Delegacia Regional do Trabalho, desde que o requerente demonstre:

- comprovada experiência na composição dos conflitos de natureza trabalhista;
- conhecimentos técnicos relativos às questões de natureza trabalhista.

§ 2º Preenchidos os requisitos referidos no parágrafo anterior, caberá ao Delegado Regional do Trabalho expedir o competente ato declaratório, que será publicado no Diário Oficial da União.

§ 3º O credenciamento terá validade pelo prazo de 3 anos contados da data de sua publicação, facultado ao Delegado Regional do Trabalho o respectivo cancelamento, mediante despacho fundamentado.

§ 4º É vedado o credenciamento de servidores públicos ativos.

Art. 5º O mediador designado terá o prazo máximo de 30 dias para a conclusão do processo de negociação, salvo acordo expresso com as partes interessadas.

Parágrafo único. Tendo em vista circunstâncias de ordem pública, o Delegado Regional do Trabalho poderá solicitar redução no prazo de negociação.

Art. 6º Não alcançado o entendimento entre as partes, na negociação direta ou por intermédio de mediador, lavrar-se-á, de imediato, ata contendo:

- I – as causas motivadoras do conflito;
- II – as reivindicações de natureza econômica.

Art. 7º O Ministro de Estado do Trabalho expedirá as instruções necessárias ao cumprimento do disposto neste Decreto.

Art. 8º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

## **ANEXO 7**

### **Negociação Coletiva e Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho**

#### **Textos para Discussão**

#### **Texto nº. 6 – A negociação coletiva no Brasil: processo e condicionantes atuais**

## NEGOCIAÇÃO COLETIVA NO BRASIL: PROCESSO E CONDICIONANTES ATUAIS

*Texto produzido no âmbito do convênio entre o DIEESE e a Escola Sindical 7 de Outubro. 1ª versão Em 1989. Última versão, maio/96.*

anotações

### **Introdução**

A negociação coletiva no Brasil é um processo que geralmente põe em contato atores sociais que representam trabalhadores, empresários e Estado. Este último envolve-se no processo de negociação coletiva tanto como regulador das relações sociais, demarcando o cenário em que se desenvolvem as negociações, quanto como empregador, nas negociações coletivas que ocorrem nas empresas públicas, nas sociedades de economia mista (ou estatais) e na administração direta e ainda como árbitro das disputas de interesse entre as partes, por meio da Justiça do Trabalho.

O processo de negociação, em todas essas esferas, apresenta muitos aspectos comuns, especialmente quando se trata do setor privado e do setor público vinculado às empresas de economia mista e empresas públicas. Há importantes especificidades, porém, quando se trata da negociação coletiva entre governos e servidores públicos da administração direta.

Este texto procura sintetizar, para fins didáticos, os principais momentos do processo de negociação coletiva, identificando, em cada um deles, o papel desempenhado pelos atores envolvidos. Não deve ser interpretado como descrição de modelos apresentados mediante uma sucessão rígida de etapas e procedimentos, uma vez que os processos reais são bastante complexos e dinâmicos. Seu objetivo é retratar, da maneira mais ampla possível, o que comumente ocorre nas situações de negociação. O que não significa afirmar

que a seqüência e as possibilidades aqui apresentadas sejam necessariamente idênticas às que ocorrem nos processos reais.

### **O processo da negociação coletiva no setor privado e nas estatais**

De forma bastante sintética, pode-se dizer que o processo de negociação coletiva no setor privado e nas empresas estatais divide-se em três grandes momentos:

- o momento de preparação da negociação, envolvendo o estudo de si e do outro, a definição dos objetivos e da estratégia e a preparação dos negociadores;
- o momento das negociações propriamente ditas, envolvendo a agenda, as definições preliminares e a realização das mesas de negociação; e
- o momento de desfecho do processo, envolvendo a celebração de acordo ou a explicitação do impasse e a adoção de iniciativas para sua solução.

#### **1º momento: a preparação da negociação**

No primeiro momento, os trabalhadores realizam o planejamento da campanha, por meio do estudo de sua situação e da situação da(s) empresa(s). Avaliam a campanha anterior e analisam a correlação de forças existente, à luz de uma avaliação da conjuntura nacional e setorial, em seus diferentes aspectos: econômico, político, sindical, legal etc.

É também nesse momento que definem os objetivos da campanha e o sentido geral de sua atuação, que dará consistência e coordenação às ações que se desenvolverão durante todo o processo, com vistas à obtenção dos



objetivos definidos. Essa estratégia deverá ficar sob constante avaliação e monitoramento ao longo de todo o processo, para as correções de rumo que se fizerem necessárias, uma vez que o outro ator também se move, colocando novos desafios à condução do processo.

Em termos da relação do sindicato com sua base, é este o momento de se levantarem os problemas mais prementes e, a partir deles, se definir a pauta de reivindicações a ser enviada ao(s) empregador(es). É feita, ainda, a escolha da comissão de negociação e são definidas as ações visando à preparação dela para o processo.

Do lado do(s) empregador(es), há um processo semelhante de planejamento e preparação para a negociação, com definição de objetivos, estratégia, escolha da comissão negociadora e apreciação inicial da pauta de reivindicações enviada pelos trabalhadores. Ocorre, ainda, a possibilidade de formulação de reivindicações próprias para a negociação com o sindicato.

Neste primeiro momento, o Estado, entendido não só como governo, mas como a síntese dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), tem uma atuação mais indireta, demarcando o cenário em que se desenvolverão as negociações. Esta atuação indireta manifesta-se, por exemplo, com a política econômica em vigor, a política salarial e a estrutura institucional do próprio processo de negociação coletiva. Manifesta-se, também, por meio de jurisprudências, que são levadas em conta pelas partes durante o processo de negociação. E, ainda, por intermédio do exercício do poder de polícia, de forma e intensidade que variam em diferentes conjunturas, em função do regime político vigente, da correlação de forças presente na sociedade e do estágio em que se encontram as práticas democráticas no país.

**QUADRO 1**  
**Papel dos atores sociais no 1º momento**

	<b>Trabalhadores</b>	<b>Empresários</b>	<b>Estado</b>
<b>1º MOMENTO</b>	planejamento da campanha  • definição da estratégia  - levantamento das demandas  - aprovação da pauta  - escolha da comissão negociadora  - envio da pauta  - preparação da comissão	• assembléia patronal para  - apreciação da pauta  - definição da estratégia  - definição de limites  - escolha da comissão negociadora	• demarcação do cenário negocial  Executivo e Legislativo:  - política econômica, política salarial, estrutura institucional do processo de negociação e exercício do poder de polícia  • fixação de jurisprudências

## **2º momento: as reuniões de negociação**

No segundo grande momento do processo de negociação coletiva, os trabalhadores se dedicam ao trabalho de mobilização, cientes de que a obtenção de um bom acordo depende, fundamentalmente, da alteração, a seu favor, da correlação de forças do lado de fora da mesa de negociações. É a hora de emitirem sinais, explícitos ou velados, de sua disposição de luta em prol das reivindicações aprovadas e de, ao mesmo tempo, avaliarem o potencial de mobilização presente na categoria.

Ao lado disso, e em consonância com esse processo de mobilização, iniciam as tratativas com os representantes do(s) empregador(es). Definem agenda e local das reuniões, tempo de duração, prazos e acertam as condições preliminares: garantia de data-base, liberação da comissão negociadora etc.

É neste momento que começam as negociações propriamente ditas, com a explicitação de pontos de vista, justificativas e contrapropostas, num processo complexo em que cada parte vai recebendo e interpretando os sinais emitidos pela outra, de forma a identificar o que o outro pretende e até onde pode chegar, onde é possível que ceda e onde não existe disposição para avançar. É a fase da busca dos termos do acordo.

Enquanto isso, do lado de fora da mesa, os sindicatos buscam intensificar a mobilização dos trabalhadores. As empresas atuam em sentido contrário, procurando convencê-los a aceitarem suas propostas. Para tanto, costumam utilizar vários expedientes, desde comunicados internos ou por meio da imprensa, passando por reuniões setoriais com os empregados e até pela disseminação de contra-informações e ameaças, veladas ou explícitas.

Nesse momento, o Estado pode estar mais afastado do processo - no caso da negociação coletiva no setor privado -, mas pode também se fazer presente, por meio das Delegacias Regionais do Trabalho, órgãos do Poder Executivo, vinculadas ao Ministério do Trabalho e que freqüentemente atuam como mediadoras. Neste trabalho de mediação, buscam aproximar as posições das partes, fazem ponderações, trazem à luz informações de outras negociações em curso ou recém concluídas e podem até formular propostas de conciliação, sem, contudo, determinar algum tipo de acordo.

**QUADRO 2**  
**Papel dos atores sociais no 2º momento**

	<b>Trabalhadores</b>	<b>Empresários</b>	<b>Estado</b>
<b>2º MOMENTO</b>	<input type="checkbox"/> mobilização dos trabalhadores <input type="checkbox"/> reuniões de negociação <input type="checkbox"/> busca dos termos do acordo	<input type="checkbox"/> tentativa de desmobilização dos trabalhadores <input type="checkbox"/> reuniões de negociação <input type="checkbox"/> busca dos termos do acordo	<input type="checkbox"/> mediação da negociação pela DRT, caso tenha sido frustrado o entendimento direto

### **3º momento: o desfecho do processo**

O último e decisivo momento é o do desfecho ou dos desfechos possíveis do processo de negociação. Podem-se prever pelo menos quatro situações, a saber:

- a celebração de acordo sem ocorrência de greve;
- a celebração de acordo após a ocorrência de greve;

o impasse nas negociações e a instauração do dissídio coletivo na Justiça do Trabalho sem ocorrência de greve e;

- o impasse nas negociações e a instauração do dissídio coletivo na Justiça do Trabalho com ocorrência de greve.

*Na primeira situação (acordo sem greve), os negociadores chegam a uma proposta considerada satisfatória por ambas as partes que, depois de aprovada nas respectivas assembleias, transforma-se em texto do acordo ou convenção coletiva a vigorar, geralmente, até a data-base seguinte. Os termos deste acordo, que pode ser inclusive o resultado da mediação do Estado, por intermédio da DRT, após redação e assinatura, seguem para registro e arquivamento no Ministério do Trabalho, para fins estritamente estatísticos.*

*Na segunda situação (acordo com greve), os trabalhadores resolvem pressionar o(s) empregador(es) a esticar(em) os limites de suas contrapropostas, por meio da paralisação total ou parcial do trabalho. O(s) empregador(es), por sua vez, buscam enfraquecer o movimento grevista,*

com persuasão ou pressão econômica e, não raro, com ameaças de demissão ou repressão policial requisitada ao Estado. Se a greve atinge seus objetivos, estabelece-se um novo processo negocial, que resulta em nova contraproposta aprovada pelos trabalhadores e transformada em acordo ou convenção. Caso contrário, os trabalhadores são obrigados a aceitar os termos do acordo antes considerados insatisfatórios por eles.

Nesta situação, o Estado, pela atuação do Poder Executivo, pode ser o mediador e/ou exercer o poder de polícia, no sentido de enfraquecer o movimento grevista: repressão a manifestações, a piquetes, a ocupações etc.

**QUADRO 3**  
**Papel dos personagens no 3º momento: hipótese de acordo**

	ACORDO SEM GREVE			ACORDO COM GREVE		
	Trabalhadores	Empresários	Estado	Trabalhadores	Empresários	Estado
<p align="center">3º MOMENTO: Hipótese de acordo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulação de propostas alternativas para o acordo</li> <li>• aprovação dos termos do acordo em assembléia</li> <li>• redação e assinatura do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formulação de propostas alternativas para o acordo</li> <li>• aprovação dos termos do acordo</li> <li>• redação e assinatura do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apresentação de proposta de conciliação pela DRT, se frustrado o entendimento direto</li> <li>• arquivamento de cópia do acordo pela DRT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preparação e deflagração da greve</li> <li>• reabertura da negociação a partir da pressão da greve</li> <li>• formulação de propostas alternativas para o acordo</li> <li>• aprovação dos termos do acordo em assembléia</li> <li>• redação e assinatura do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tentativa de enfraquecer o movimento grevista: suspensão do pagamento, demissões etc.</li> <li>• formulação de proposta alternativa para acordo</li> <li>• redação e assinatura do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• apresentação de proposta de conciliação pela DRT, frustrado o entendimento direto</li> <li>• arquivamento de cópia do acordo pela DRT</li> </ul>

*Uma terceira situação (dissídio coletivo sem greve)* normalmente ocorre quando o impasse nas negociações não resulta na paralisação do trabalho pelos empregados. Nesse caso, há instauração do processo de dissídio coletivo na Justiça do Trabalho, por qualquer das partes, e o poder arbitral é conferido aos juizes do Tribunal Regional do Trabalho (TRT) ou diretamente ao Tribunal Superior do Trabalho (TST), quando se trata de negociações de âmbito nacional. Antes do julgamento, porém, são realizadas audiências de conciliação no próprio Tribunal, nas quais o juiz instrutor busca ainda uma solução negociada, podendo inclusive oferecer propostas intermediárias às partes. Caso malogre essa tentativa de conciliação, cada parte encaminha seus argumentos aos juizes, que proferem uma sentença (a normativa). Uma vez publicada a sentença normativa, corre o prazo para eventuais recursos ao Tribunal Superior do Trabalho (TST), que podem ser apresentados por qualquer uma das partes. Também pode haver recurso impetrado pelo Procurador Regional do Trabalho, cargo do Ministério Público do Trabalho, caso julgue ter havido transgressão de norma legal.

Um aspecto importante que se observa nesta situação é a morosidade com que o processo de dissídio coletivo se desenvolve na Justiça do Trabalho, especialmente se há recurso ao TST, quando a demora chega a ser contada em número de anos.

Há, por último, *uma quarta situação (dissídio coletivo com greve)* ou, o que é mais comum, greve seguida de dissídio coletivo. Nesse caso, malograda a negociação, os trabalhadores decidem paralisar o trabalho para pressionar o(s) patrão(ões) a melhorar a contraproposta, mas, devido às características do sistema brasileiro de relações de trabalho, a solução do impasse não permanece no campo da relação bilateral entre capital e trabalho. A solução do conflito, de uma forma ou de outra, rapidamente é canalizada para o Estado, por intermédio da Justiça do Trabalho. O dissídio coletivo pode, neste caso, ser instaurado por qualquer uma das partes ou mesmo pelo procurador regional do trabalho, em função de dispositivo presente na atual



lei de greve (Lei 7783/89), mesmo que nenhuma das partes o queira. Cabe à Justiça, então, avaliar a legalidade ou não da greve (hoje se fala em abusividade ou não da greve) e julgar as reivindicações, proferindo sua sentença. Esta sentença deve ser acatada pelas partes e o movimento grevista suspenso imediatamente, ainda que considerado legal e a sentença não agrade aos trabalhadores. Caso a greve continue, passa a ser considerada abusiva, com a possibilidade de demissão dos grevistas por justa causa (sem direitos) por parte dos empregadores, além de outras medidas repressivas, entre elas a aplicação de multas ao(s) sindicato(s).

Também nesse caso, há tentativas de conciliação, antes do julgamento, e possibilidade de recurso ao TST, depois de publicada a sentença. Em casos de dissídio coletivo com ocorrência de greve, o processo geralmente se acelera em 1ª instância (TRT), o que normalmente não ocorre em relação à fase de apreciação de eventuais recursos pela 2ª instância (TST), quando, em geral, os grevistas já voltaram ao trabalho.

**QUADRO 4**  
**Papel dos personagens no 3º momento: hipótese de dissídio coletivo**

	DISSÍDIO SEM GREVE			DISSÍDIO COM GREVE		
	Trabalhadores	Empresários	Estado	Trabalhadores	Empresários	Estado
<p>3º MOMENTO:</p> <p>Hipótese de dissídio coletivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instauração do dissídio coletivo no TRT, caso os empresários não o façam</li> <li>• preparação da defesa da pauta</li> <li>• tentativa de melhorar a contraproposta na conciliação no TRT</li> <li>• avaliação da oportunidade de fechar acordo ou aguardar julgamento</li> <li>• defesa da pauta no julgamento no TRT</li> <li>• recurso, se oportuno, ao TST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instauração do dissídio coletivo no TRT, caso os trabalhadores não o façam</li> <li>• preparação da defesa da empresa</li> <li>• participação nas reuniões de conciliação no TRT</li> <li>• avaliação da oportunidade de fechar acordo ou aguardar julgamento</li> <li>• defesa da proposta no julgamento no TRT recurso, se oportuno, ao TST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tentativa de conciliação pelo TRT, antes do julgamento do dissídio</li> <li>• apresentação de proposta de conciliação pelo juiz instrutor</li> <li>• julgamento do dissídio pelo TRT</li> <li>• divulgação da sentença normativa</li> <li>• apreciação de eventuais recursos pelo TST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• preparação e deflagração da greve</li> <li>• preparação da defesa da pauta</li> <li>• tentativa de melhorar a contraproposta na conciliação no TRT</li> <li>• avaliação da oportunidade de fechar acordo ou aguardar julgamento</li> <li>• defesa da pauta no julgamento no TRT</li> <li>• decisão de prosseguir ou não a greve, após o julgamento pelo TRT</li> <li>• recurso, se oportuno, ao TST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instauração do dissídio coletivo</li> <li>• preparação da defesa da empresa</li> <li>• participação nas reuniões de conciliação no TRT</li> <li>• avaliação da oportunidade de fechar acordo ou aguardar julgamento</li> <li>• defesa da proposta no julgamento do TRT</li> <li>• recurso, se oportuno, ao TST</li> <li>• definição do que fazer, caso a greve continue após julgamento pelo TRT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instauração do dissídio pelo Procurador Regional do Trabalho, caso as partes não o façam</li> <li>• tentativa de conciliação pelo TRT, antes do julgamento do dissídio</li> <li>• apresentação de proposta de conciliação pelo juiz instrutor</li> <li>• julgamento da abusividade ou não da greve e das reivindicações pelo TRT</li> <li>• divulgação da sentença normativa</li> <li>• apreciação de eventuais recursos pelo TST</li> </ul>

Durante todo o processo, o(s) sindicato(s) se dedica(m) à mobilização dos trabalhadores. Além disso, avalia(m) e monitora(m) a estratégia escolhida para promover eventuais alterações necessárias. Atitude semelhante é adotada também pelos empresários.

Uma síntese desse processo de negociação coletiva no setor privado e estatais, com a apresentação dos três momentos simultâneos de cada ator social, encontra-se no Quadro 5, a seguir.

**QUADRO 5**  
**O processo da negociação coletiva no setor privado e nas empresas estatais**

ETAPAS ATORES	1º MOMENTO (Preparação)	2º MOMENTO (Rodadas)	3º MOMENTO (POSSÍVEIS DESFECHOS)			
			1ª HIPÓTESE: ACORDO		2ª HIPÓTESE: DISSÍDIO COLETIVO	
			SEM GREVE	COM GREVE	SEM GREVE	COM GREVE
<b>Trabalhadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•planejamento da campanha</li> <li>•definição da estratégia</li> <li>•levantamento das demandas</li> <li>•aprovação da pauta;</li> <li>•escolha da comissão negociadora.</li> <li>•envio da pauta</li> <li>•preparação da comissão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•reuniões de negociação</li> <li>•busca dos termos do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•formulação de propostas alternativas para o acordo</li> <li>•aprovação dos termos do acordo em assembléia</li> <li>•redação e assinatura do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•preparação e deflagração da greve</li> <li>•reabertura da negociação a partir da pressão da greve</li> <li>•formulação de propostas alternativas para o acordo</li> <li>•aprovação dos termos do acordo em assembléia</li> <li>•redação e assinatura do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•instauração do dissídio coletivo no TRT, caso os empresários não o façam</li> <li>•preparação da defesa da pauta</li> <li>•tentativa de melhorar a conciliação no TRT</li> <li>•avaliação da oportunidade de fechar acordo ou aguardar julgamento</li> <li>•defesa da pauta no julgamento no TRT</li> <li>•recurso, se oportuno, ao TST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•preparação e deflagração da greve</li> <li>•preparação da defesa da pauta</li> <li>•tentativa de melhorar a conciliação no TRT</li> <li>•avaliação da oportunidade de fechar acordo ou aguardar julgamento</li> <li>•defesa da pauta no julgamento no TRT</li> <li>•decisão de prosseguir ou não a greve, após o julgamento pelo TRT</li> <li>•decurso, se oportuno, ao TST</li> </ul>
<b>MOBILIZAÇÃO DOS TRABALHADORES</b>						
<b>MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA</b>						

<b>Empresários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•apreciação da pauta</li> <li>•definição da estratégia</li> <li>•definição de limites</li> <li>•escolha da comissão negociadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•tentativa de desmobilização dos trabalhadores</li> <li>•reuniões de negociação</li> <li>•busca dos termos do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•formulação de propostas alternativas para o acordo</li> <li>•aprovação dos termos do acordo</li> <li>•redação e assinatura do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•tentativa de enfraquecer o movimento grevista: suspensão do pagamento, demissões, etc.</li> <li>•formulação de proposta alternativa para acordo</li> <li>•redação e assinatura do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•instauração do dissídio coletivo no TRT, caso os trabalhadores não o façam</li> <li>•preparação da defesa da empresa</li> <li>•Participação nas reuniões de conciliação no TRT</li> <li>•avaliação da oportunidade de fechar acordo ou aguardar julgamento</li> <li>•defesa da sua proposta no julgamento do TRT</li> <li>•recurso, se oportuno, ao TST</li> <li>•definição do que fazer, caso a greve continue após julgamento pelo TRT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•instauração do dissídio coletivo</li> <li>•preparação da defesa da empresa</li> <li>•participação nas reuniões de conciliação no TRT</li> <li>•avaliação da oportunidade de fechar acordo ou aguardar julgamento</li> <li>•defesa da sua proposta no julgamento do TRT</li> <li>•recurso, se oportuno, ao TST</li> <li>•definição do que fazer, caso a greve continue após julgamento pelo TRT</li> </ul>
	<b>ARTICULAÇÃO DOS EMPRESÁRIOS</b> <b>MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA</b>					

<b>Estado (Executivo, Legislativo e Judiciário)</b>	<input type="checkbox"/> <b>Executivo e Legislativo:</b> política econômica, política salarial, estrutura institucional do processo de negociação e exercício do poder de polícia <b>DEMARCAÇÃO DO CENÁRIO NEGOCIAL</b> <input type="checkbox"/> <b>Judiciário:</b> fixação de jurisprudências					
		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mediação da negociação pela DRT, frustrado o entendimento direto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apresentação de proposta de conciliação pela DRT, frustrado o entendimento direto</li> <li>•Arquivamento de cópia do acordo pela DRT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apresentação de proposta de conciliação pela DRT, frustrado o entendimento direto</li> <li>•Arquivamento de cópia do acordo pela DRT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tentativa de conciliação pelo TRT, antes do julgamento do dissídio</li> <li>•Apresentação de proposta de conciliação pelo juiz instrutor</li> <li>•Julgamento do dissídio pelo TRT</li> <li>•Divulgação da sentença normativa</li> <li>•Apreciação de eventuais recursos pelo TST</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Instauração do dissídio pelo Procurador Regional do Trabalho, caso as partes não o façam</li> <li>•Tentativa de conciliação pelo TRT, antes do julgamento do dissídio</li> <li>•Apresentação de proposta de conciliação pelo juiz instrutor</li> <li>•Julgamento da abusividade ou não da greve e das reivindicações pelo TRT</li> <li>•Divulgação da sentença normativa</li> <li>•Apreciação de eventuais recursos pelo TST</li> </ul>

Material produzido no âmbito do convênio entre o DIEESE e a Escola Sindical 7 de Outubro

### **O processo da negociação coletiva no setor público/administração direta**

A negociação coletiva no setor público/administração direta apresenta uma série de especificidades. A principal delas, talvez, seja a necessidade de que o resultado, para ter validade, seja transformado em projeto de lei, aprovado pelo Poder Legislativo e sancionado depois pelo Executivo. Essa necessidade deriva do preceito constitucional conhecido como "princípio da legalidade" (art. 37 da Constituição Federal), segundo o qual o Poder Executivo só pode criar despesas se autorizado por lei.

Esse "princípio da legalidade" impõe a incorporação do Legislativo como ator importante e indispensável ao processo de negociação coletiva. Além disso, outra consequência é a impossibilidade de recurso à Justiça do Trabalho para a solução de conflitos. O poder público deve observar, ainda, as limitações definidas na Constituição Federal, na Constituição Estadual e na Lei Orgânica dos Municípios (conforme cada caso), nas Leis de Diretrizes Orçamentárias e nos orçamentos aprovados pelo Legislativo, em termos de recursos e comprometimento da receita com pagamento de pessoal. Por todos esses motivos é que se costuma afirmar, com certa propriedade, que ao servidor público não é assegurado o direito à negociação coletiva. Com efeito, o art. 39 da Constituição Federal, que trata dos direitos dos servidores públicos civis, não estende a eles o inciso XXVI do artigo 7º, que assegura aos demais trabalhadores o reconhecimento das convenções e acordos coletivos de trabalho, ainda que aos servidores esteja assegurado o direito de organização sindical e o direito de greve (art.37), este dependente de lei complementar, ainda não aprovada. Nada impede, porém, que o projeto de lei que o Executivo envia ao Legislativo seja o resultado de um processo real de negociação coletiva entre o Executivo e as entidades sindicais de servidores públicos.

Do que se disse anteriormente, conclui-se que a negociação coletiva dos servidores públicos é um processo bastante complexo, que começa muito cedo e que se desenvolve em vários momentos.

Inicialmente, há um espaço de negociação a ser utilizado durante a elaboração, pelo Executivo, e a aprovação, pelo Legislativo, da proposta orçamentária para o ano seguinte. Esse momento se estende desde a elaboração e a aprovação da Lei de Diretrizes Orçamentárias até a apreciação, pelo Legislativo, de eventuais vetos do Executivo à proposta orçamentária aprovada.

Num segundo momento, já durante a execução do orçamento aprovado no ano anterior, pode haver novo espaço de negociação dos termos de um acordo sobre salário e condições de trabalho dos servidores. Esse acordo, se obtido, necessita ser transformado em projeto de lei do Executivo a ser apreciado pelo Legislativo. Por esse motivo, abre-se concomitantemente outro espaço de negociação, agora com os parlamentares, com vistas à manutenção dos termos do acordo acertado com o Executivo, ou com o objetivo de formular emendas ao projeto de lei do Executivo, caso este não contemple as demandas dos servidores. Também esse momento só termina após a apreciação, pelo Legislativo, de eventuais vetos do Executivo. É interessante destacar que, muitas vezes, a negociação dos servidores públicos tem se limitado a este momento.

Outro desafio para a negociação coletiva no serviço público é que, dadas as características próprias de boa parte dos serviços prestados, de atendimento à comunidade, bem como a necessidade de compatibilização com as demais demandas da sociedade por recursos públicos escassos, é necessário um esforço permanente da parte das entidades sindicais de servidores públicos de manterem a opinião pública informada e de buscarem apoio às reivindicações.



Finalmente, como não há possibilidade de recurso à Justiça do Trabalho, no caso de impasse nas negociações, o resultado final acaba ficando, em última instância, na dependência de deliberação pelo Poder Legislativo.

Durante todo o processo, o(s) sindicato(s) se dedicam à mobilização dos trabalhadores e à articulação com o Legislativo, além de realizar um trabalho de busca de apoio da opinião pública para as reivindicações. Além disso, avaliam e monitoram a estratégia adotada, para promover eventuais alterações que se apresentam como necessárias. Quanto ao governo, busca promover uma articulação política em seu próprio interior e com o Legislativo, além de tentar obter apoio da opinião pública.

Uma síntese desse processo de negociação coletiva no setor público/administração direta é apresentada no Quadro 6, a seguir.

\*\*\*

QUADRO 6

ETAPAS ATORES	1º MOMENTO (ORÇAMENTO)	2º MOMENTO PREPARAÇÃO P/ ACORDO	3º MOMENTO (BUSCA DO ACORDO)	4º MOMENTO: DESFECHOS POSSÍVEIS		
				ACORDO SEM GREVE	ACORDO COM GREVE	NÃO HÁ ACORDO
<b>TRABALHADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento da campanha do ano seguinte</li> <li>Definição da estratégia</li> <li>Tentativa de influenciar a proposta orçamentária a ser elaborada pelo Executivo para o exercício seguinte</li> <li>Acompanhamento do processo de discussão e aprovação do orçamento do exercício seguinte pelo Legislativo</li> <li>Negociação de emendas eventualmente apresentadas à proposta orçamentária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento de demandas</li> <li>Aprovação e envio da pauta ao governo</li> <li>Escolha da comissão negociadora</li> <li>Preparação da comissão negociadora</li> <li>Informes à população e busca de apoio</li> <li>Sensibilização dos parlamentares para as propostas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes à população e busca de apoio</li> <li>Sensibilização dos parlamentares para as propostas</li> <li>Reuniões de negociação</li> <li>Busca dos termos do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação em assembléia dos termos do acordo com o governo</li> <li>Acompanhamento de redação, pelo Executivo, de projeto de lei a ser enviado ao Legislativo, com os termos do acordo</li> <li>Acompanhamento da tramitação do projeto de lei no Legislativo</li> <li>Acompanhamento da sanção, pelo Executivo, da lei aprovada</li> <li>Acompanhamento da apreciação, pelo Legislativo, de eventuais vetos do Executivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparação e deflagração da greve</li> <li>Informes à população e busca de apoio</li> <li>Sensibilização dos parlamentares para as propostas</li> <li>Reabertura das negociações com o Executivo - elaboração de propostas alternativas</li> <li>Aprovação em assembléia dos termos do acordo com o governo</li> <li>Acompanhamento de redação, pelo Executivo, de projeto de lei a ser enviado ao Legislativo</li> <li>Acompanhamento da tramitação do projeto de lei no Legislativo</li> <li>Acompanhamento da sanção, pelo Executivo, da lei aprovada</li> <li>Acompanhamento da apreciação, pelo Legislativo, de eventuais vetos do Executivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparação e eventual deflagração da greve</li> <li>Informes à população e busca de apoio</li> <li>Sensibilização dos parlamentares</li> <li>Tentativa de reabertura de negociações com o governo</li> <li>Acompanhamento da tramitação do projeto de lei eventualmente enviado pelo Executivo ao Legislativo</li> <li>Acompanhamento da sanção, pelo Exec., da lei aprovada</li> <li>Acompanhamento da apreciação, pelo Legislativo, de eventuais vetos do Executivo</li> </ul>
	<b>MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA</b>					
	<b>MOBILIZAÇÃO DOS TRABALHADORES, ARTICULAÇÃO COM O LEGISLATIVO E SENSIBILIZAÇÃO DA OPINIÃO PÚBLICA</b>					

<b>EXECUTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Elaboração e envio de proposta orçamentária ao Legislativo para o exercício seguinte</li> <li>•Articulação política para aprovação da proposta orçamentária</li> <li>•Negociação de emendas eventualmente apresentadas à proposta orçamentária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apreciação da pauta de reivindicações dos trabalhadores</li> <li>•Análise do orçamento, das disponibilidades de caixa e das prioridades de governo</li> <li>•Definição da estratégia do governo</li> <li>•Escolha da comissão de negociação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Busca de adesão dos trabalhadores à proposta do governo</li> <li>•Informes à população e busca de apoio</li> <li>•Sensibilização dos parlamentares para as propostas do governo</li> <li>•Reuniões de negociação</li> <li>•Busca dos termos do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Sensibilização dos parlamentares para as propostas do governo</li> <li>•Envio de projeto de lei ao Legislativo contendo os termos do acordo</li> <li>•Acompanhamento da tramitação do projeto de lei no Legislativo</li> <li>•Sanção da lei aprovada , com ou sem vetos</li> <li>•Acompanhamento da apreciação, pelo Legislativo, de eventuais vetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tentativa de enfraquecer o movimento grevista</li> <li>•Informes à população e busca de apoio</li> <li>•Formulação de propostas alternativas para o acordo</li> <li>•Envio de projeto de lei ao Legislativo contendo os termos do acordo</li> <li>•Acompanhamento da tramitação do projeto de lei no Legislativo</li> <li>•Sanção da lei aprovada , com ou sem vetos</li> <li>•Acompanhamento da apreciação, pelo Legislativo, de eventuais vetos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Informes à população e busca de seu apoio</li> <li>•Tentativa de enfraquecer o movimento grevista, caso existente</li> <li>•Envio de seu próprio projeto de lei ao Legislativo, se julgar oportuno</li> <li>•Acompanhamento da tramitação do projeto de lei no Legislativo</li> <li>•Sanção da lei aprovada , com ou sem vetos</li> <li>•Acompanhamento da apreciação, pelo Legislativo, de eventuais vetos</li> </ul>
	<b>MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA</b>					
	<b>ARTICULAÇÃO POLITICA INTERNA E COMO LEGISLATIVO E SENSIBILIZAÇÃO DA OPINIÃO PÚBLICA</b>					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aprovação da Lei de Diretrizes Orçamentárias</li> <li>•Análise da proposta orçamentária enviada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Acompanhamento do processo de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Acompanhamento do processo de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Apreciação de projeto de lei enviado pelo Executivo com os termos do acordo</li> <li>•Apresentação de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eventual mediação entre o governo e os trabalhadores</li> <li>•Apreciação de projeto de lei enviado pelo Executivo com os termos do acordo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eventual mediação entre o governo e os trabalhadores</li> <li>•Apreciação de projeto de lei eventualmente</li> </ul>

<b>LEGISLATIVO</b>	pelo Executivo p/ exercício seguinte <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação de eventuais emendas à proposta de orçamento</li> <li>• Aprovação do orçamento</li> </ul>	negociação entre o Executivo e os trabalhadores	negociação entre o Executivo e os trabalhadores	eventuais emendas ao projeto do Executivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Votação e aprovação do projeto de lei do Executivo ou de seu substitutivo</li> <li>• Apreciação de eventuais vetos do Executivo à lei aprovada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação de eventuais emendas ao projeto do Executivo</li> <li>• Votação e aprovação do projeto de lei do Executivo ou de seu substitutivo</li> <li>• Apreciação de eventuais vetos do Executivo à lei aprovada</li> </ul>	enviado pelo Executivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação de eventuais emendas ao projeto do Executivo</li> <li>• Votação e aprovação do projeto de lei do Executivo ou de seu substitutivo</li> <li>• Apreciação de eventuais vetos do Executivo à lei aprovada</li> </ul>
--------------------	---	---	---	--	---	--

Material produzido no âmbito do convênio entre o DIEESE e a Escola Sindical 7 de Outubro

## **ANEXO 8**

### **Negociação Coletiva e Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho**

#### **Texto para Apresentação**

### **O SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO DE CONTRATAÇÕES COLETIVAS (SACC-DIEESE)**

## 1. PAINEL DE CATEGORIAS DO SACC-DIEESE

**TABELA 1**  
**Distribuição das categorias profissionais que compõem o SACC-DIEESE por setores e ramos de atividade econômica e regiões geográficas, 1993.**

SETOR/RAMO DE ATIVIDADE	Região Geográfica				Nacional	Total
	NE	CO	SE	S		
<b>Comércio</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>7</b>
<b>Indústria</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>31</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>64</b>
Alimentação	1	-	2	6	-	9
Artefatos de Borracha	1	-	2	-	-	3
Construção e Mobiliário	1	1	3	2	-	7
Extrativas	-	-	1	-	-	1
Fiação e Tecelagem	3	-	3	4	-	10
Gráficas	-	-	2	1	-	3
Metalúrgicas	1	-	11	6	-	18
Papel, Papelão e Cortiça	1	-	2	1	-	4
Químicas	1	-	2	2	-	5
Vestuário	-	-	2	1	-	3
Vidros	-	-	1	-	-	1
<b>Serviços</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>23</b>
Bancos	-	-	-	-	1	1
Comunicações	3	-	2	1	-	6
Educação	1	1	1	2	-	5
Processamento Dados	-	-	2	-	-	2
Segurança e Vigilância	-	1	-	1	-	2
Serviços de Saúde	-	-	-	1	-	1
Transportes	-	1	1	1	2	5
Turismo e Hospitalidade	-	-	1	-	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>94</b>

Fonte: Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas - SACC-DIEESE

**TABELA 2**  
**Distribuição das categorias profissionais que compõem o SACC-DIEESE por setores e ramos de atividade econômica e regiões geográficas, 2003.**

SETOR/RAMO DE ATIVIDADE	Região Geográfica					Multi regional	Nacional	Total
	N	NE	CO	SE	S			
<b>Rural</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	<b>11</b>
<b>Comércio</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	-	<b>1</b>	<b>21</b>
<b>Indústria</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>43</b>	<b>33</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>113</b>
Alimentação	-	1	2	2	7	-	-	12
Artefatos de Borracha	-	1	-	2	-	-	-	3
Construção e Mobiliário	-	7	1	5	2	-	-	15
Extrativas	-	-	-	1	-	-	1	2
Fiação e Tecelagem	-	4	-	3	4	-	-	11
Gráficas	-	-	1	2	2	-	-	5
Metalúrgicas	1	1	-	13	8	-	-	23
Papel, Papelão e Cortiça	-	1	-	2	1	-	-	4
Químicas	-	2	-	2	3	-	1	8
Urbanas	2	4	2	7	4	1	2	22
Vestuário	-	1	1	3	2	-	-	7
Vidros	-	-	-	1	-	-	-	1
<b>Serviços</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	-	<b>13</b>	<b>80</b>
Bancos	-	-	-	-	-	-	3	3
Comunicações	-	3	2	9	5	-	4	23
Educação	1	2	1	1	2	-	-	7
Processamento	1	1	-	2	1	-	2	7
Dados	-	2	1	1	1	-	-	5
Vigilância	-	2	-	1	2	-	-	5
Serviços de Saúde	-	2	-	1	2	-	-	5
Transportes	3	3	1	6	2	-	4	19
Turismo e Hospitalidade	1	2	-	5	3	-	-	11
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>46</b>	<b>15</b>	<b>75</b>	<b>59</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>225</b>

Fonte: Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas - SACC-DIEESE

## 2. CLÁUSULAS DO SACC-DIEESE

**TEMA: SALÁRIO E REMUNERAÇÃO**

---

**GRUPO: Reajuste / Correção Salarial**

- *Reajuste Salarial*
- *Reajuste Proporcional*
- *Escala Móvel*
- *Política Salarial*

**GRUPO: Pagamento de Salários**

- *Pagamento de Salários*
- *Pagamento de Férias*
- *Cálculo de Salários*

**GRUPO: Salários Mínimos**

- *Piso Salarial*
- *Salário Profissional*
- *Salário Substituição*
- *Salário Admissão*
- *Salário Produção e/ou Tarefa*
- *Soldada-Base*

**GRUPO: Equiparação Salarial**

- *Isonomia Salarial*
- *Extensão de Benefícios*

**GRUPO: Adicionais e Gratificações**

- *Hora-Extra*
- *Adicional Noturno*
- *Repouso Semanal Remunerado*
- *Adicional por Transferência*
- *Adicional por Tempo de Serviço*
- *Adicional ou Gratificação por Função*
- *Adicional por Penosidade e/ou Turno*
- *Sobreaviso*
- *Décimo Terceiro Salário*
- *Gratificação de Férias*
- *Prêmios*
- *Licença Prêmio / Ano Sabático*
- *Participação nos Lucros e/ou Resultados / PLR*
- *Outras Gratificações*

**GRUPO: Salários Indiretos e Auxílios**

- *Habitação*
- *Alimentação*
- *Transporte*
- *Educação*
- *Maternidade / Natalidade*
- *Creche*
- *Ajuda de Custo*
- *Salário Família*
- *Empréstimos*
- *Auxílio Doença*
- *Aposentadoria*
- *Invalidez / Morte / Seguro de Vida / Auxílio Funeral*
- *Correção de Benefícios*
- *Assistência Médica*
- *Auxílio por Dependente Inválido*
- *Órgão de Seguridade*
- *Outros Auxílios*



## **TEMA: CONDIÇÕES DE TRABALHO**

---

### **GRUPO: Jornada de Trabalho**

- *Horário de Trabalho*
- *Duração e Distribuição da Jornada de Trabalho*
- *Prorrogação / Redução com Compensação de Jornada*
- *Redução de Jornada Sem Redução de Salário*
- *Redução de Jornada Com Redução de Salário*
- *Intervalos / Repouso / Alimentação*
- *Jornada de Turno / Escala de Revezamento*
- *Licença Maternidade*
- *Jornada Mulher / Menor / Estudante*
- *Férias*
- *Dia da Categoria*
- *Faltas*

### **GRUPO: Segurança e Medicina do Trabalho**

- *Prevenção de Acidentes e Doenças do Trabalho*
- *Uniforme*
- *Equipamentos de Segurança*
- *Manutenção de Máquinas e Equipamentos*
- *CIPA*
- *Estabilidade Cipeiros*
- *Comissões de Saúde*
- *Profissionais de Segurança*
- *Profissionais de Saúde*
- *Readaptação Acidentado e/ou Portador de Doença Profissional*
- *Acompanhamento de Acidentados e/ou Portadores de Doença Profissional*
- *Apuração de Causas de Acidente de Trabalho*
- *Adaptação da Função da Gestante*
- *Local de Trabalho*
- *Primeiros Socorros*
- *Insalubridade*
- *Periculosidade*
- *Exame Médico*
- *Outras / Saúde*

## **TEMA: RELAÇÕES DE TRABALHO**

---

### **GRUPO: Processo e Exercício do Trabalho**

- *Inovações Tecnológicas e Organizacionais*
- *Qualificação e Formação Profissional*
- *Estágio / Aprendizes / Menores*

### **GRUPO: Contrato de Trabalho**

- *Mão-de-Obra Temporária / Terceirização*
- *Contrato por Tempo Parcial*
- *Seleção e Admissão Externa*
- *Seleção e Admissão Interna*
- *Contrato de Experiência*
- *Carta de Recomendação*
- *Aviso Prévio*
- *Demissão*
- *Suspensão do Contrato de Trabalho*
- *Readmissão*
- *Documentos Funcionais*
- *Contrato Individual de Trabalho*
- *Comprovantes e Recibos de Pagamento*
- *FGTS / PIS/ PASEP*

### **GRUPO: Situação Funcional**

- *Atribuições da Função*
- *Plano de Cargos e Salários*
- *Avaliação de Desempenho / Promoção*
- *Desvio de Função*

### **GRUPO: Estabilidade**

- *Estabilidade Geral*
- *Política de Manutenção do Emprego*
- *Estabilidade Gestante / Pai Gestante*
- *Estabilidade Serviço Militar*
- *Estabilidade Acidentados e Portadores de Doenças Profissionais*
- *Estabilidade Doenças não Profissionais*
- *Estabilidade Aposentadoria*
- *Estabilidade Aprendiz*
- *Outras / Estabilidade*

### **GRUPO: Normas de Pessoal**

- *Dependentes*
- *Revista de Pessoal*
- *Punições*
- *Não Punições*
- *Ferramentas e Equipamentos de Trabalho*
- *Licença Sem Remuneração*
- *Comunicações aos Empregados*
- *Transferência de Emprego*
- *Controle Externo do Trabalho*
- *Assédio Sexual*
- *Assédio Moral*
- *Igualdade de Oportunidades*

### **GRUPO: Normas para Contratação de Grupos Específicos**

- *Deficientes Físicos*
- *Mão-de-Obra de Faixa Etária Avançada*
- *Mão-de-Obra Infantil*
- *Mão-de-Obra Presidiária*
- *Mão-de-Obra Jovem*

## **TEMA: RELAÇÕES SINDICAIS**

---

### **GRUPO: Relação Sindicato / Empresa / Trabalhadores**

- *Informes do Sindicato*
- *Acesso ao Local de Trabalho*
- *Fiscalização do Ministério do Trabalho e Sindicato*
- *Campanhas de Sindicalização*
- *Preferência a Candidatos Sindicalizados*
- *Atestado de Médico do Sindicato*
- *Contribuição da Empresa ao Sindicato*
- *Taxa de Rescisão Contratual*
- *Utilização do Espaço e/ou Serviços da Empresa*
- *Liberação de Empregados para Atividades Sindicais*
- *Contribuição Assistencial / Confederativa*
- *Contribuição Assistencial Patronal*
- *Contribuições Associativas ao Sindicato*
- *Reconhecimento de Entidade Sindical*
- *Garantias contra ações Anti-Sindicais*

### **GRUPO: Greve**

- *Greve Ilegal / Abusiva*
- *Greve Legal*
- *Dias Parados por Greve*
- *Procedimentos em Greves*

### **GRUPO: Representação de Base**

- *Representante Sindical / Comissões de Representação*
- *Comissão de Fábrica*
- *Associação de Funcionários*

### **GRUPO: Acesso às Informações**

- *Informações sobre Acidentes e/ou Doenças do Trabalho*
- *Informações sobre Pessoal*
- *Informação sobre Normas de Trabalho*
- *Informações sobre a Empresa*
- *Informações sobre Ações Judiciais*
- *Habeas-Data*
- *Ouvidoria*

### **GRUPO: Dirigentes Sindicais**

- *Diretor de Sindicato*
- *Dirigentes de Associações*

### **GRUPO: Mecanismos de Solução de Conflitos**

- *Acompanhamento do Acordo / Discussão de Assuntos de Interesse*
- *Câmaras de Entendimento*
- *Arbitragem Voluntária*
- *Conciliação*
- *Recorrência à DRT / TRT*
- *Extinção Ações Judiciais*
- *Ação de Cumprimento*
- *Liquidação de Ações Trabalhistas*

### **GRUPO: Normatização da Negociação**

- *Data-Base*
- *Extensão / Exclusão de Direitos*

- *Garantia das Conquistas Anteriores*
- *Exclusão e/ou Redução de Conquistas*
- *Renovação / Rescisão do Acordo*
- *Regras de Negociação*
- *Aprovação do Governo*
- *Melhores Condições Contratuais*
- *Discussão de Assuntos Já Acordados*
- *Apreciação Propostas Apresentadas pela Empresa*

**GRUPO: Descumprimento de Lei ou Normas Acordadas**

- *Atraso no Pagamento de Salários*
- *Atraso no Pagamento de Verbas Rescisórias*
- *Atraso no Recolhimento de Contribuições ao Sindicato*
- *Atraso no Registro do Acordo Coletivo*
- *Descumprimento de Acordo*

## **TEMA: GESTÃO/PARTICIPAÇÃO**

---

### **GRUPO: Participação na Direção da Empresa**

- *Direção*
- *Administração / Superintendência*
- *Chefias / Cargos de Confiança*
- *Direção de Órgãos de Seguridade*

### **GRUPO: Órgãos de Participação dos Empregados**

- *CCQ / Organização do Trabalho*
- *Conselho de Representantes Sindicais*
- *Comissão Paritária*
- *Outras Formas de Participação*

### **GRUPO: Participação na Política da Empresa**

- *Política de Pessoal*
- *Política Administrativa*
- *Normas de Relacionamento com o Governo*
- *Normas de Relacionamento com Acionistas*
- *Normas de Relacionamento com a Sociedade*
- *Política Ecológica*
- *Política Social da Empresa*
- *Política de Segurança da Empresa*
- *Políticas da Empresa para Greves e Manifestações*
- *Participação nas Diretrizes da Empresa*

## **TEMA: NORMAS ESPECÍFICAS DE PROFISSÕES**

---

### **GRUPO: Profissões Diferenciadas**

- *Normas Específicas de Profissão*

### **GRUPO: Professores**

- *Atividade Extra-Classe*
- *Janelas*
- *Supressão de Disciplinas*
- *Contratação por Tempo Determinado*
- *Carga Horária*

### **GRUPO: Jornalistas / Radialistas**

- *Matéria Paga*
- *Direitos Autorais*
- *Utilização de Matérias*

### **GRUPO: Marítimos**

- *Tripulação*
- *Etapa / Pescadores*
- *Serviços de Estiva*
- *Avulsos*

### **GRUPO: Rurais**

- *Estabelecimento Comercial*
- *Prevenção Contra Violência Física*
- *Lei do Sítio*

### **GRUPO: Turismo e Hospitalidade**

- *Prostituição / Exploração Infantil*
- *Garçom Tarefeiro*
- *Gorjeta*

## 3. PALAVRAS-CHAVE DO SACC-DIEESE

**Obrigatórias**


---

<i>Remuneração</i>	<i>Participação</i>
<i>Adicional</i>	<i>Direção</i>
<i>Auxílio</i>	<i>Órgão</i>
<i>Equiparação</i>	<i>Part Pol</i>
<i>Mínimo</i>	
<i>Pagamento</i>	<i>Rel Sind</i>
<i>Reajuste</i>	<i>Comunicação</i>
	<i>Conflito</i>
<i>Cond Trab</i>	<i>Dirigentes</i>
<i>Jornada</i>	<i>Greve</i>
<i>Medicina</i>	<i>Negociação</i>
<i>Seg Med</i>	<i>Penalidades</i>
<i>Segurança</i>	<i>Representação</i>
	<i>Sindicato</i>
<i>Rel Trab</i>	
<i>Contrato</i>	<i>Profissão</i>
<i>Estabilidade</i>	
<i>Grupos</i>	
<i>Normas</i>	
<i>PCS</i>	
<i>Proc Trab</i>	

**Alterações**


---

<i>Alteração Avanço</i>	<i>Nova Avanço</i>	<i>Supressão</i>
<i>Alteração Indeterminado</i>	<i>Nova Indeterminado</i>	
<i>Alteração Retrocesso</i>	<i>Nova Retrocesso</i>	

**Profissões Específicas**


---

<i>Aeronautas</i>	<i>Tur Hosp</i>
<i>Avulsos</i>	<i>Gráficos</i>
<i>Comerciários</i>	<i>Jornalistas</i>
<i>Condutores</i>	<i>Marítimos</i>
<i>Correios</i>	<i>Proc Dados</i>
<i>Enfermeiros</i>	<i>Professores</i>
<i>Engenheiros</i>	<i>Rurais</i>
<i>Func Limpeza</i>	<i>Vigilantes</i>

**Grupos Específicos**


---

<i>Deficiente</i>	<i>Menor</i>
<i>Estudante</i>	<i>Mulher</i>
<i>Família</i>	<i>Negro</i>
<i>Homossexual</i>	<i>Pai</i>
<i>Índio</i>	<i>Presidiário</i>

**Temas Transversais, Modalidades de Aplicação e outras**

---

<i>Abono (de Falta)</i>	<i>Escalonamento</i>
<i>Abono Salarial</i>	<i>Ferías</i>
<i>Aborto</i>	<i>Flexível</i>
<i>Adiantamento (Pagamento de Salário)</i>	<i>LER/DORT</i>
<i>Admissão</i>	<i>Licença Paternidade</i>
<i>Adoção</i>	<i>Multa</i>
<i>AIDS</i>	<i>OLT (Organização no Local de Trabalho)</i>
<i>Antecipação (Reajuste)</i>	<i>Parcelamento</i>
<i>Aposentadoria</i>	<i>PDV (Programa de Demissão Voluntária)</i>
<i>Aumento Real</i>	<i>Qualificação</i>
<i>Automação</i>	<i>Salvaguarda</i>
<i>Cargo de Confiança</i>	<i>Saúde</i>
<i>CCP (Comissão de Conciliação Prévia)</i>	<i>Sindical</i>
<i>CIPA</i>	<i>Terceirização</i>
<i>Comissão Paritária</i>	<i>Trab Parcial (Jornada Reduzida)</i>
<i>Cota</i>	<i>Trab Temporário (Contrato Temporário)</i>
<i>Demissão</i>	
<i>Demissão Coletiva</i>	
<i>Emprego</i>	



#### 4. UNIDADES DE NEGOCIAÇÃO DO SACC-DIEESE

##### **COMÉRCIO**

---

- *Empr. Comércio Lojista - Salvador/BA*
- *Empr. Supermercados - Salvador/BA*
- *Empr. Comércio - Ceará*
- *Empr. Comércio - Sergipe*
- *Empr. Comércio Varejista - Distrito Federal*
- *Empr. Comércio Varejista - Goiás*
- *Empr. Comércio - Belo Horizonte/MG*
- *Empr. Comércio - Pará*
- *Empr. Comércio - Paraíba*
- *Empr. Comércio - Curitiba/PR*
- *Empr. Comércio Lojista - Rio de Janeiro/RJ*
- *Empr. Comércio Varejista e Atacadista - Rio Grande do Norte*
- *Empr. Comércio Lojista e de Material Óptico - Porto Alegre/RS*
- *Empr. Comércio Lojista - Caxias do Sul/RS*
- *Empr. Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios - Rio Grande do Sul*
- *Empr. Comércio Varejista - Florianópolis/SC*
- *Empr. Comércio Varejista e Atacadista - Santa Catarina*
- *Empr. Comércio Lojista - São Paulo/SP*
- *Frentistas - Minas Gerais*
- *Trab. no Comércio de GLP - Nacional*
- *Trab. no Comércio de GLP - São Paulo*

## **INDÚSTRIA**

---

### **Alimentação**

- *Trab. Ind. Alimentação - Salvador e Simões Filho/BA (J. Macedo Alimentos S.A.)*
- *Trab. Ind. Laticínios - Goiás*
- *Trab. Ind. Alimentação - Goiânia/GO*
- *Trab. Ind. Produtos Avícolas - Paraná*
- *Trab. Ind. Alimentação - Curitiba/PR (Kraft Foods do Brasil S.A.)*
- *Trab. Ind. Alimentação - Rio Grande do Sul*
- *Trab. Ind. Produtos Avícolas e de Suínos - Caxias do Sul/RS*
- *Trab. Ind. Bebidas - Porto Alegre/RS (Companhia Brasileira de Bebidas -Maltaria Navegantes)*
- *Trab. Ind. Fumo - Santa Cruz do Sul/RS (Souza Cruz S.A.)*
- *Trab. Ind. Alimentação - Concórdia/SC (Sadia S.A.)*
- *Trab. Ind. Panificação - São Paulo*
- *Trab. Ind. Alimentação - São Paulo e Rio de Janeiro (Nestlé Ind. Com. Ltda.)*

### **Artefatos de Borracha**

- *Trab. Ind. Artefatos de Borracha - Pernambuco (Petroflex Ind. Com. S.A.)*
- *Trab. Ind. Artefatos de Borracha - Americana/SP (Goodyear do Brasil Ltda.)*
- *Trab. Ind. Artefatos de Borracha - São Paulo*

### **Construção e Mobiliário**

- *Trab. Ind. Construção Civil - Camaçari/BA*
- *Trab. Ind. Construção Civil - Candeias/BA*
- *Trab. Ind. Construção Civil - Salvador/BA*
- *Trab. Ind. Construção Civil - Fortaleza/CE*
- *Trab. Ind. Construção Civil - DF*
- *Trab. Ind. Construção Civil - Cachoeiro do Itapemirim/ES*
- *Trab. Ind. Construção e Mobiliário - Pedro Leopoldo e região/MG (Holcim Brasil S.A.)*
- *Trab. Ind. Construção Civil - João Pessoa/PB*
- *Trab. Ind. Construção Civil - Pernambuco*
- *Trab. Ind. Construção Civil - Curitiba/PR*
- *Trab. Ind. Construção Civil - Rio de Janeiro/RJ*
- *Trab. Ind. Construção e Mobiliário - Bento Gonçalves/RS*
- *Trab. Ind. Construção e Mobiliário - Sergipe*
- *Trab. Ind. Construção Civil - São Paulo*
- *Marceneiros (serraria e carpintaria) - São Paulo*

### **Extrativas**

- *Trab. Ind. Extrativa - Nacional (Companhia Vale do Rio Doce S.A.)*
- *Trab. Ind. Extrativa - Açucena, Capelinha e Itaramandiba/MG (Acesita Energética Ltda.)*

### **Fiação e Tecelagem**

- *Têxteis - Fortaleza/CE*
- *Têxteis - Juiz de Fora/MG*
- *Têxteis - Paraíba*
- *Têxteis - Paulista e Igarassu/PE (Vicunha S.A.)*
- *Têxteis - Curitiba/PR*
- *Têxteis - Rio de Janeiro*
- *Têxteis - Rio Grande do Norte*
- *Têxteis - Caxias do Sul/RS*
- *Têxteis - Blumenau/SC*
- *Têxteis - Brusque/SC*
- *Têxteis (malharias e meias) - São Paulo*

### **Gráficas**

- *Gráficos - Distrito Federal*
- *Gráficos - Minas Gerais*
- *Gráficos - Paraná*
- *Gráficos - Porto Alegre/RS*
- *Gráficos - São Paulo*

### **Metalúrgicas**

- *Metalúrgicos (Ap. Elétricos) - Manaus/AM*
- *Metalúrgicos - Bahia*
- *Metalúrgicos - Espírito Santo (Samarco Mineradora S.A.)*
- *Metalúrgicos - Espírito Santo (Companhia Siderúrgica de Tubarão)*
- *Metalúrgicos - Timóteo e Coronel Fabriciano/MG (Acesita S.A.)*
- *Metalúrgicos - Belo Horizonte/MG*
- *Metalúrgicos - Ipatinga/MG (Usiminas S.A.)*
- *Metalúrgicos - Juiz de Fora/MG*
- *Metalúrgicos - Curitiba/PR (Volkswagen Brasil)*
- *Metalúrgicos - Curitiba/PR*
- *Metalúrgicos - Volta Redonda/RJ (Companhia Siderúrgica Nacional S.A.)*
- *Metalúrgicos - Rio de Janeiro*
- *Metalúrgicos (máquinas e implementos agrícolas) - Rio Grande do Sul*
- *Metalúrgicos - Caxias do Sul/RS*
- *Metalúrgicos - Porto Alegre/RS*
- *Metalúrgicos (ind. mecânica) - Joinville/SC*
- *Metalúrgicos - Blumenau/SC*
- *Metalúrgicos - Jaraguá do Sul/SC*
- *Metalúrgicos (Ind. Automobilística) - ABC/SP*
- *Metalúrgicos (Grupo XIX-10) - ABC/SP*
- *Metalúrgicos (Grupo XIX-III) - ABC/SP*
- *Metalúrgicos (Grupo XIX-10) - São Paulo/SP*
- *Metalúrgicos (Grupo XIX-III) - São Paulo/SP*

## **Papel**

- *Trab. Ind. Papel, Papelão e Cortiça - Bahia (Bahia Sul Celulose S.A.)*
- *Trab. Ind. Papel, Papelão e Cortiça - Aracruz/ES (Aracruz Celulose)*
- *Trab. Ind. Papel, Papelão e Cortiça - Lages/ES (Klabin S.A.)*
- *Trab. Ind. Papel, Papelão e Cortiça - São Paulo*

## **Químicas e Farmacêuticas**

- *Petroquímicos - Camaçari e região/BA*
- *Trab. Ind. Produtos Plásticos - Bahia*
- *Petroleiros - Nacional (Petrobras)*
- *Químicos - Paraná (Ultrafértil S.A.)*
- *Químicos (tintas e vernizes) - Rio de Janeiro*
- *Petroquímicos - Triunfo/RS*
- *Trab. Ind. Produtos Plásticos - Joinville/SC*
- *Químicos e Petroquímicos - São Paulo*

## **Urbanas**

- *Eletricitários - Nacional (Sistema Eletrobrás)*
- *Eletricitários - Nacional (Furnas Centrais Elétricas S.A.)*
- *Eletricitários - RS, SC, PR, MS (Tractebel Energia S.A.)*
- *Eletricitários - Bahia (COELBA)*
- *Eletricitários - Distrito Federal (CEB)*
- *Eletricitários - Minas Gerais (CEMIG)*
- *Eletricitários - Pará (CELPA)*
- *Eletricitários - Paraná (COPEL)*
- *Eletricitários - Foz do Iguaçu/PR (Itaipu Binacional)*
- *Eletricitários - Rio de Janeiro (LIGHT S.A.)*
- *Eletricitários - Sergipe (ENERGIPE)*
- *Eletricitários - Santa Catarina (CELESC)*
- *Eletricitários - São Paulo/SP (AES-Eletropaulo)*
- *Eletricitários - Campinas/SP (CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz)*
- *Trab. Ind. Purificação e Distribuição de Água - Distrito Federal (CAESB)*
- *Trab. Ind. Purificação e Distribuição de Água - Minas Gerais (COPASA)*
- *Trab. Ind. Purificação e Distribuição de Água - Pará (COSANPA)*
- *Trab. Ind. Purificação e Distribuição de Água - Rio de Janeiro (CEDAE)*
- *Trab. Ind. Purificação e Distribuição de Água - Rio Grande do Norte (CAERN)*
- *Trab. Ind. Purificação e Distribuição de Água - Santa Catarina (CASAN)*
- *Trab. Ind. Purificação e Distribuição de Água - Sergipe (DESO)*
- *Trab. Ind. Purificação e Distribuição de Água - São Paulo (SABESP)*

## **Vestuário**

- *Trab. Ind. Calçados - Fortaleza/CE*
- *Trab. Ind. Calçados - Novo Hamburgo/RS*

- *Trab. Ind. Calçados - Sapiranga/RS*
- *Trab. Ind. Calçados - Franca/SP*
- *Trab. Ind. Vestuário - Colatina/ES*
- *Trab. Ind. Vestuário - Goiânia/GO*
- *Trab. Ind. Vestuário - Osasco/SP*

### **Vidros**

- *Vidreiros - São Paulo*

## **RURAIS**

---

- Trab. Rurais (hortifruticultura) - Bahia e Pernambuco*
- Trab. Rurais (cana-de-açúcar) - Goiás*
- Trab. Rurais (óleo de dendê) - Tailândia/PA*
- Trab. Rurais (cana-de-açúcar) - Pernambuco*
- Trab. Rurais (cana-de-açúcar) - Astorga, Iguaraçu e região/PR*
- Trab. Rurais (fruticultura) - Rio Grande do Norte*
- Trab. Rurais - Uruguaiana e Barra do Quaraí/RS*
- Trab. Rurais - Vacaria/RS*
- Trab. Rurais (cana-de-açúcar) - São Paulo*
- Trab. Rurais (laranja) - São Paulo*
- Trab. Rurais - Bagé, Hulha Negra, Candiota e região/RS*

## **SERVIÇOS**

---

### **Bancos**

- *Bancários (bancos privados) - Nacional*
- *Bancários - Nacional (Banco do Brasil)*
- *Bancários - Nacional (Caixa Econômica Federal)*

### **Comunicações**

- *Telefônicos - Nacional (Brasil Telecom)*
- *Telefônicos - Nacional (EMBRATEL)*
- *Telefônicos - Nacional (Telemar Norte)*
- *Telefônicos - Minas Gerais (Telemar Norte Leste)*
- *Telefônicos - Minas Gerais (Telemig Celular)*
- *Telefônicos – Paraná (Tim Sul S.A. e Tim Participações S.A)*
- *Telefônicos - São Paulo (Empresas prestadoras de serviço à Telefônica)*
- *Telefônicos - São Paulo (Telefônica S.A.)*
- *Trab. Empresas de Telemarketing - Paraná (ASK! - Companhia Nacional de Call Center do Paraná)*
- *Trab. Empresas de Telemarketing - Paraná (Teleperformance CRM S.A.)*
- *Trab. Empresas de Telemarketing - São Paulo (Atento)*
- *Correios*
- *Jornalistas (jornais e revistas) - Ceará*
- *Jornalistas - Distrito Federal*
- *Jornalistas (jornais e revistas) - Belo Horizonte/MG*
- *Jornalistas - Pernambuco (Diário de Pernambuco)*
- *Jornalistas - Rio Grande do Norte*
- *Jornalistas - Santa Catarina*
- *Jornalistas (jornais e revistas) - São Paulo*
- *Radialistas - Rio de Janeiro/RJ*
- *Radialistas - Distrito Federal*
- *Radialistas - Rio Grande do Sul*
- *Radialistas - São Paulo/SP*

### **Educação**

- *Professores da Rede Particular - Bahia*
- *Professores da Rede Particular - Distrito Federal*
- *Professores da Rede Particular - Pará*
- *Professores da Rede Particular - Pernambuco*
- *Professores da Rede Particular - Curitiba/PR*
- *Professores da Rede Particular - Rio Grande do Sul*
- *Professores da Rede Particular - São Paulo*

### **Processamento de Dados**

- *Empr. Processamento de Dados - Nacional (DATAPREV)*
- *Empr. Processamento de Dados - Nacional (SERPRO)*
- *Empr. Processamento de Dados - Pará (PRODEPA)*
- *Empr. Processamento de Dados - Pernambuco*
- *Empr. Processamento de Dados - Rio de Janeiro*
- *Empr. Processamento de Dados - Santa Catarina*
- *Empr. Processamento de Dados - São Paulo*

### **Segurança e Vigilância**

- *Vigilantes - Bahia*
- *Vigilantes - Distrito Federal*
- *Vigilantes - Pernambuco*
- *Vigilantes - Curitiba/PR*
- *Vigilantes - Rio de Janeiro/RJ*

### **Saúde**

- *Empr. Estabelecimentos de Saúde - Campina Grande/PB*
- *Médicos - Pernambuco*
- *Empr. Estabelecimentos de Saúde - Paraná*
- *Empr. Estabelecimentos de Saúde - Porto Alegre/RS*
- *Empr. Estabelecimentos de Saúde - Campinas/SP*

### **Transportes**

- *Aeronautas - Nacional*
- *Aeroviários - Nacional*
- *Metroviários e Ferroviários - Nacional (CBTU - Companhia Brasileira de Trens Urbanos)*
- *Metroviários - Rio de Janeiro (OPPORTRANS)*
- *Metroviários - São Paulo (METRÔ - Companhia do Metropolitano de São Paulo)*
- *Trab. Transportes Marítimos - Rio de Janeiro (TRANSPETRO)*
- *Trab. Transportes Fluviais (contra-mestres e marinheiros) - Pará*
- *Trab. Transportes Fluviais (oficiais de náutica e práticos em transp. fluviais) - Pará*
- *Estivadores - Rio de Janeiro*
- *Empr. Transporte Coletivo de Passageiros - Salvador/BA*
- *Empr. Transporte Coletivo de Passageiros - Goiânia/GO*
- *Empr. Transporte Coletivo de Passageiros - Belém/PA*
- *Empr. Transporte Coletivo de Passageiros - Rio de Janeiro/RJ*
- *Empr. Transporte Coletivo de Passageiros - Natal/RN*
- *Empr. Transporte Coletivo de Passageiros - Porto Alegre/RS*
- *Empr. Transporte Coletivo de Passageiros - São Paulo/SP*
- *Empr. Transporte Rodoviário de Passageiros - Minas Gerais*
- *Empr. Transporte Rodoviário - Sergipe*
- *Empr. Transporte Rodoviário de Cargas - Paraná*



### **Turismo e Hospitalidade**

- *Empr. Edifícios - Belém/PA*
- *Empr. Edifícios - Rio de Janeiro/RJ*
- *Empr. Edifícios - Florianópolis/SC*
- *Empr. Comércio Hoteleiro - João Pessoa/PB*
- *Empr. Comércio Hoteleiro - Pernambuco*
- *Empr. Comércio Hoteleiro - Curitiba/PR*
- *Empr. Comércio Hoteleiro - Rio de Janeiro/RJ*
- *Garçons, Barmen e Maitres - Rio de Janeiro/RJ*
- *Trab. Empresas de Asseio e Conservação (limpeza urbana) - São Paulo/SP*
- *Trab. Empresas de Asseio e Conservação - Paraná*
- *Trab. Empresas de Refeições Coletivas - São Paulo*

## **ANEXO 9**

### **Negociação Coletiva e Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho**

#### **Texto para Discussão**

#### **Texto nº. 7 – O espaço do acordo**

## O ESPAÇO DO ACORDO

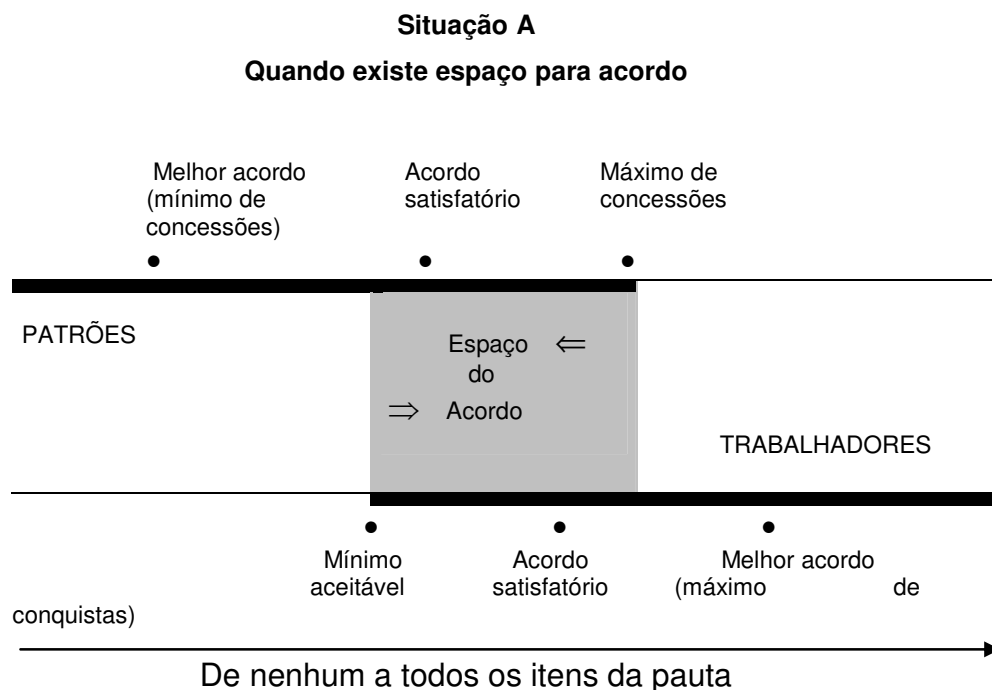
*Texto produzido no âmbito do convênio entre o DIEESE e a Escola Sindical 7 de Outubro. 1ª versão em 1989. Última versão em maio/96.*

anotações

### Introdução

Cada parte geralmente inicia a negociação apresentando uma proposta equivalente aos seus limites: os trabalhadores reivindicando o máximo possível e os patrões cedendo o mínimo. Vários recursos podem ser utilizados pelas partes para identificarem o que a outra está disposta a negociar e o que é considerado inegociável: falsos recuos, perguntas diretas, provocações, ameaças, negociação de um item e recusa de negociar outro, etc. Esse é o momento de se testarem as hipóteses elaboradas previamente, visando a identificação do espaço potencial para a construção do acordo.

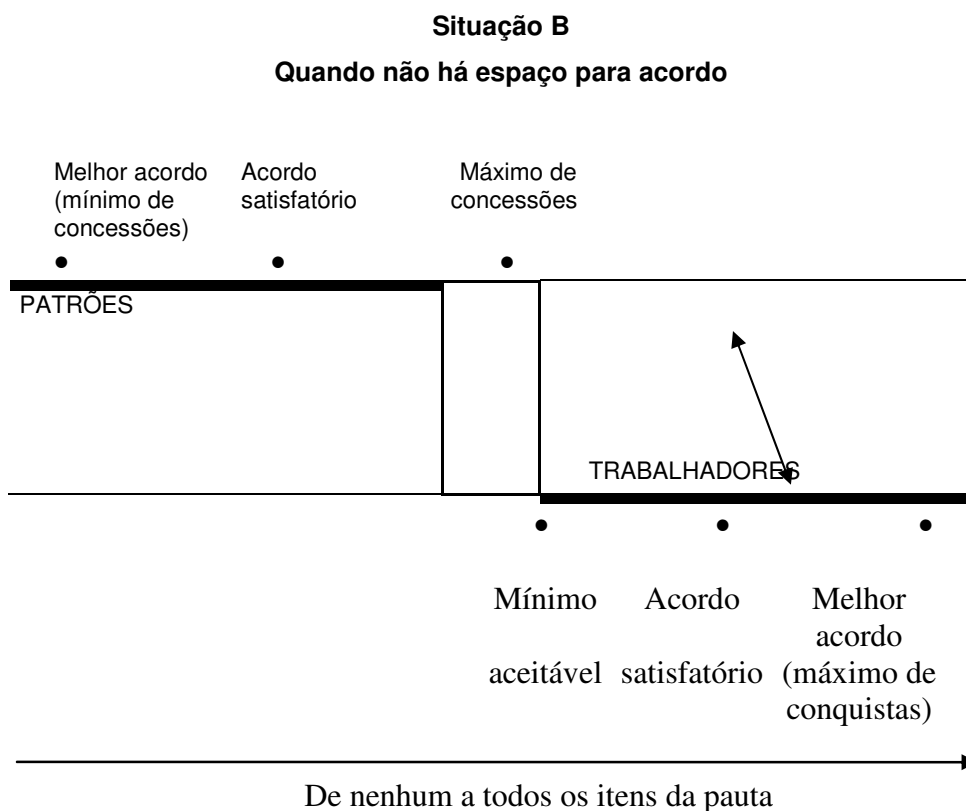
Os quadros apresentados a seguir ilustram graficamente o que pode ocorrer neste momento da negociação. Essas ilustrações, obviamente, são apenas recursos didáticos e não planilhas a serem utilizadas numa negociação real. Os limites mínimo e aceitável de cada parte devem estar na cabeça dos negociadores. Podem se alterar - e freqüentemente se alteram - ao longo das negociações e baseiam-se em cálculos políticos e raciocínios estratégicos. Também não devem ser pensados como a soma de cálculos construídos a partir de uma avaliação isolada de cada cláusula, já que o acordo é sempre avaliado em sua globalidade.



Na situação A, o acordo é possível porque o máximo de concessões a que os patrões estão dispostos a fazer está além do mínimo aceitável pelos trabalhadores. A área sombreada é a do acordo possível, que pode ser feito em qualquer ponto desse espaço. Os patrões vão tentar usar toda a habilidade no sentido de fechar o acordo o mais próximo possível do mínimo dos trabalhadores. Os trabalhadores tentarão deslocar a proposta de acordo no sentido contrário, aproximando-a o mais perto possível do ponto que indica o máximo de concessões dos patrões.

O fato de existir um espaço potencial de acordo não significa necessariamente que o acordo será alcançado. A identificação desse espaço é subjetiva. Trata-se de um exercício de habilidade, astúcia e sabedoria na interpretação dos sinais da outra parte, emitidos por vezes fora do ambiente da mesa de negociações. Por tudo isso, pode ocorrer que os negociadores não sejam capazes de construir um acordo, ainda que, potencialmente, haja espaço para isso. É importante, ainda, que se saiba perceber, o quanto antes, mas sem

precipitação, quando efetivamente não existe qualquer disposição da outra parte para a busca dos termos de um acordo.



Na situação B, o acordo não é possível: o máximo que os patrões estão dispostos a ceder está aquém do mínimo aceitável pelos trabalhadores. Neste caso, surge um impasse e a negociação pode até ser interrompida. Entre outras hipóteses, os patrões podem estar apostando na debilidade do sindicato e na possibilidade de um julgamento favorável da questão, para eles, pela Justiça do Trabalho. Os trabalhadores, por seu lado, podem recorrer à greve ou a outras formas de pressão para buscarem a retomada da negociação em novas bases, forçando a redefinição dos limites até então estabelecidos pelos patrões. Desse movimento pode ou não resultar a construção de novas bases para um acordo.

As situações A e B ilustradas anteriormente partem da suposição de que o acordo, se obtido, significará avanços em relação à situação preexistente, já que trabalhamos com a hipótese de que só os trabalhadores formulam suas reivindicações. Se imaginarmos situações nas quais também as empresas apresentam sua pauta, ou mesmo se incluirmos, no que está sendo considerado como pauta, a manutenção das conquistas anteriores, podemos imaginar hipóteses de acordos em que os trabalhadores se vêem obrigados a aceitar uma diminuição no nível de suas conquistas, diante da possibilidade concreta de perderem ainda mais com a continuidade do movimento ou com sua solução arbitrada pelos tribunais do trabalho. Esse cenário, por mais indesejável que seja, não está descartado no contexto das negociações coletivas.

Num processo de negociação, as partes tendem a encobrir ou omitir informações sobre suas necessidades e possibilidades, especialmente sobre o que consideram o limite mínimo e satisfatório. É necessário, porém, que emitam sinais de sua disposição para negociar e do poder de pressão de que dispõem, que possam ser avaliados pela outra parte ao tomar decisões em relação ao acordo. Mas é preciso saber quais informações devem ser mantidas em sigilo para não prejudicar sua posição durante as negociações. O vazamento de informações consideradas "estratégicas" pode alterar substancialmente o poder de barganha existente ou possibilitar a tomada de medidas neutralizadoras pela outra parte. Todo cuidado também deverá ser tomado para não emitir sinais errados, causando interpretação errada e provocando reações indesejadas da outra parte. Saber quais sinais emitir, e em que momento, e saber captar e interpretar os sinais da outra parte são atributos do bom negociador.

Quanto mais complexas as negociações, mais difícil pode ser a identificação do espaço de construção do acordo e sua obtenção concreta. Imagine-se, por exemplo, a negociação da reestruturação de

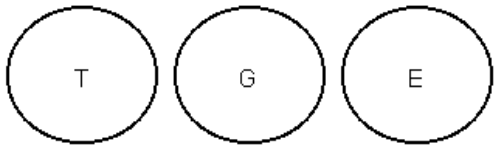
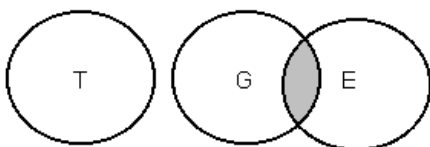
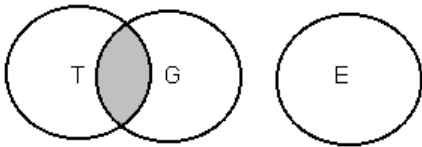
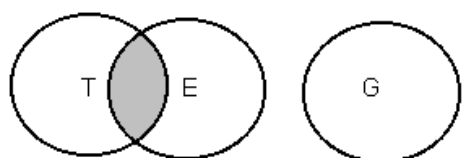
um setor produtivo numa câmara setorial que congregue sindicatos de trabalhadores, associações patronais e governo, envolvendo as seguintes questões:

- investimentos previstos para os próximos 4 anos
- nível de emprego e produção a ser alcançado
- alíquotas de impostos incidentes sobre o setor
- volume de arrecadação esperado
- política de preços e salários
- tarifas de importação
- créditos para exportação

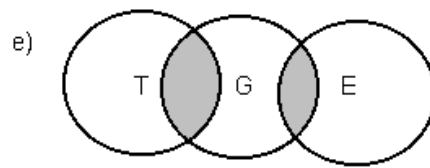
As múltiplas combinações possíveis, envolvendo os diversos aspectos dessa negociação, podem gerar um número enorme de propostas distintas, que determinam maior ou menor chance de acordo. As ilustrações gráficas, a seguir, trazem os interesses de cada uma das partes, representados por círculos, com as iniciais T, E e G (trabalhadores, empresários e governo). Os desdobramentos do processo de negociação poderiam assumir qualquer das formas seguintes:

### Situação C

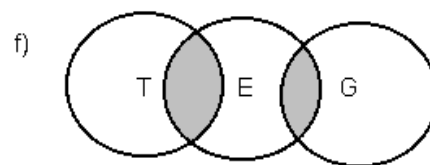
#### Negociação tripartite *sem* possibilidade de acordo

- a)  Não há campo de interesse comum entre qualquer das partes
- b)  Há interesses parcialmente comuns entre governo e empresários, mas não há campo de interesse comum destes com os trabalhadores
- c)  Há interesses parcialmente comuns entre trabalhadores e governo, mas não há campo de interesse comum destes com os empresários
- d)  Há interesses parcialmente comuns entre trabalhadores e empresários, mas não há campo de interesse comum destes com o governo





Há interesses parcialmente comuns entre trabalhadores e governo e entre governo e empresários, mas não há campo de interesse comum entre trabalhadores e empresários

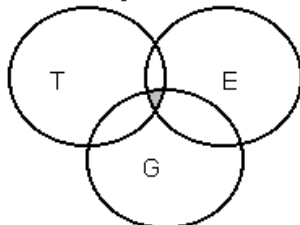


Há interesses parcialmente comuns entre trabalhadores e empresários e entre empresários e governo, mas não há campo de interesse comum entre trabalhadores e governo

**Situação D**

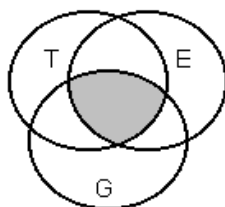
**Negociação tripartite *com* possibilidade de acordo**

**a) Acordo pontual**



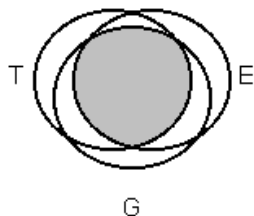
Há pequeno campo de interesse comum entre trabalhadores, empresários e governo

**b) Acordo parcial**



Há razoável campo de interesse comum entre trabalhadores, empresários e governo

**c) Acordo amplo**



Há amplo campo de interesse comum entre trabalhadores, empresários e governo

Tente imaginar propostas que pudessem ser representadas por cada uma dessas ilustrações

Imagine, agora, se estiverem presentes outras partes, num processo multilateral de negociação (associações de contribuintes, de consumidores, representantes do Poder Legislativo etc.). Podemos imaginar, ainda, a complexidade que alcançam negociações no âmbito do Mercosul, envolvendo governos, empresários e trabalhadores dos quatro países membros e os desafios que se colocam para os negociadores nesses espaços.

## **ANEXO 10**

### **Negociação Coletiva e Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho**

#### **MATERIAL DE APOIO À 1ª SIMULAÇÃO**

## INFORMAÇÕES DE CONHECIMENTO PÚBLICO

1. A negociação dos metalúrgicos de Dieesópolis com o sindicato patronal abrange 15.000 trabalhadores e tem data-base em 1º de dezembro.
2. Em 2005, para um INPC-IBGE de 5,53%, a Convenção Coletiva foi fechada com reajuste escalonado por tamanho de empresas na seguinte proporção:
  - Empresas até 200 trabalhadores – 6%
  - Empresas de 201 a 500 trabalhadores – 7%
  - Empresas com mais de 500 trabalhadores – 8%
3. A atual Convenção Coletiva prevê adicional de 60% sobre todas as horas-extras.
4. O auxílio-creche atual é de R\$110,00 para filhos até 3 anos de idade, pago somente para a empregada mãe.
5. O setor metalúrgico de Dieesópolis vem apresentando bons resultados nos últimos dois anos, especialmente para as empresas exportadoras.
6. A estimativa para o Índice do Custo de Vida (ICV) do DIEESE para 1º de dezembro é de 2,13% e para o INPC-IBGE é de 2,52%.
7. A Emenda Constitucional nº. 45/2004 (da Reforma do Judiciário) prevê que o dissídio coletivo na Justiça do Trabalho só pode ser instaurado de comum acordo entre as partes. Mas alguns tribunais – inclusive o TST – têm admitido a idéia de concordância tácita, quando não há manifestação explícita da outra parte contra o dissídio.
8. A pauta de reivindicações da categoria é a seguinte:
  - a. Reajuste pelo ICV-DIEESE e aumento real de 10%
  - b. Horas extras com adicional de 100% (para as primeiras 20 horas mensais) e de 200% para as demais
  - c. Auxílio-creche para todos os empregados com filhos até 6 anos no valor de R\$200,00 por filho
  - d. Renovação das demais cláusulas da Convenção Coletiva anterior
9. Já houve três rodadas de negociação e a contraproposta patronal foi rejeitada nesta semana por assembléia da categoria, que contou com 1.200 trabalhadores. A contraproposta era a seguinte:
  - Reajuste de 3% para empresas até 100 trab.
  - Reajuste de 4% para empresas de 101 a 500 trab.
  - Reajuste de 5% para empresas com mais de 500 trab.
  - Horas extras: 60% para as 20 primeiras e 80% para as demais
  - Auxílio-creche de R\$130,00 para empregada-mãe para filhos até 3 anos
  - Manutenção das cláusulas anteriores
10. Estamos a 2 dias da data-base

## **INFORMAÇÕES PRIVATIVAS DO SINDICATO DOS TRABALHADORES**

1. Há grande expectativa da categoria na possibilidade de um bom acordo para este ano.
2. Parte da diretoria acredita que a mobilização da categoria, demonstrada nas eleições sindicais recém ocorridas, é capaz de garantir avanços importantes nas três reivindicações, inclusive com a possibilidade de greve. Outra parte da diretoria acha difícil uma greve no momento e acredita que a reposição pelo INPC seria aceitável, desde que houvesse avanços na questão das horas extras e do auxílio-creche.
3. Em caso de impasse, não se tem clareza de qual será a postura do Tribunal Regional do Trabalho quanto à admissibilidade do dissídio coletivo suscitado por apenas uma das partes. Mas, a princípio, o Sindicato não pensa em levar o conflito para a Justiça do Trabalho.
4. Apesar da grande expectativa da categoria, a direção do Sindicato não tem uma avaliação precisa sobre a possibilidade de realização de uma greve.

## **INFORMAÇÕES PRIVATIVAS DO SINDICATO PATRONAL**

1. Devido ao bom momento das empresas, especialmente do setor exportador, há grande interesse em se alcançar rapidamente um acordo, para que não haja risco de interrupção na entrega de encomendas.
2. As empresas de menor porte não pretendem oferecer grandes avanços em nenhuma das cláusulas reivindicadas. Apostam em reajuste escalonado por tamanho de empresa, e não querem aumento no percentual de horas extras, nem no auxílio-creche.
3. As empresas de maior porte aceitam um reajuste um pouco acima do INPC e talvez uma melhoria no auxílio-creche (ou no valor, ou na idade limite).
4. Em caso de impasse, não se tem clareza de qual será a postura do Tribunal Regional do Trabalho quanto à admissibilidade do dissídio coletivo suscitado por apenas uma das partes. Mas, a princípio, as empresas tendem a concordar com a instauração do dissídio coletivo, deixando a decisão para o TRT.

**SIMULAÇÃO DE MESA**  
**ROTEIRO PARA GRUPO “A” DE OBSERVADORES**

**FOCO DA OBSERVAÇÃO:**

**ESTRATÉGIA E TÁTICA DOS TRABALHADORES**

- Compatibilidade entre a argumentação e o cenário conhecido.
- Avaliação do peso dos argumentos técnicos e político-sindicais no resultado da mesa.
- Identificação da estratégia dos trabalhadores.
- Compatibilidade entre a estratégia dos trabalhadores e o cenário conhecido.
- Avaliação se o comportamento dos membros da comissão de trabalhadores na mesa foi coerente com a estratégia definida.
- Avaliação se os papéis desempenhados pelos membros da comissão de trabalhadores na mesa contribuíram para o desenvolvimento da estratégia.



**SIMULAÇÃO DE MESA**  
**ROTEIRO PARA GRUPO “B” DE OBSERVADORES**

**FOCO DA OBSERVAÇÃO:**

**ESTRATÉGIA E TÁTICA DOS PATRÕES**

- Compatibilidade entre a argumentação e o cenário conhecido.
- Avaliação do peso dos argumentos técnicos e político-sindicais no resultado da mesa.
- Identificação da estratégia patronal.
- Compatibilidade entre a estratégia patronal e o cenário conhecido.
- Avaliação se o comportamento patronal na mesa foi coerente com a estratégia definida.
- Avaliação se os papéis desempenhados pelos membros da comissão patronal contribuíram para o desenvolvimento da estratégia.

## **SIMULAÇÃO DE MESA**

### **ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO DO TRABALHO DO MEDIADOR**

- Postura do mediador (credibilidade, imparcialidade, iniciativa).
- Transmissão de confiança para as partes.
- Capacidade de ouvir as partes em seus argumentos.
- Conhecimento do cenário (realidade) e dos assuntos em pauta.
- Conhecimento da legislação e das jurisprudências sobre os assuntos em pauta.
- Domínio de informações sobre outros processos semelhantes.
- Iniciativas para retirar as partes do impasse.
- Capacidade de persuasão.
- Capacidade de perceber a existência ou não de espaço para acordo.
- Capacidade de manter eventuais informações sigilosas das partes.

## **ANEXO 11**

### **Negociação Coletiva e Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho**

#### **MATERIAL DE APOIO À 2ª SIMULAÇÃO**

## INFORMAÇÕES DE CONHECIMENTO PÚBLICO – 2ª SIMULAÇÃO

1. A empresa KRESCIMENTO S/A é produtora de cimento. Há 3 anos empregava 750 trabalhadores e hoje emprega 600 trabalhadores;
2. Por ser uma fábrica de processo contínuo, funciona 24 horas por dia e 7 dias por semana, em escala de revezamento que atinge 320 trabalhadores;
3. Desde janeiro de 1989, após a promulgação da nova Constituição Federal, adotou a chamada “Escala Francesa”, resultado de negociação com o sindicato;
4. Pela “Escala Francesa”, 5 equipes se revezam em turnos de 8 horas, trabalhando 6 dias corridos e folgando, em seguida, por 4 dias (96 horas), num sistema no qual cada equipe trabalha dois dias no turno de 7 às 15 horas, dois dias no turno de 15h às 23h e 2 dias no turno de 23h às 7h;
5. Há um mês, a empresa, alegando perda de competitividade, procurou o sindicato dos trabalhadores para negociar o fim da “Escala Francesa” e a introdução da escala 12hx36h, com 4 equipes. Em troca, está oferecendo um adicional de 10% sobre o salário-base do pessoal de turnos e estabilidade para todos os empregados por 6 meses;
6. A empresa alega que nenhuma de suas concorrentes conserva 5 equipes de revezamento e que, sem um acordo sobre a escala, vai ter que reduzir o quadro de empregados do horário administrativo em 12% ainda este ano, como forma de contenção de custos, ou transferir parte da produção para outra planta da empresa em localidade onde não vigora a “Escala Francesa”;
7. Nas 3 rodadas de negociação direta realizadas, não houve acordo. O sindicato quer manter a “Escala Francesa”, alegando sua equivalência, em horas semanais trabalhadas, com a escala de 6 horas diárias, prevista na Constituição. A empresa ameaça fixar os turnos, em caso de impasse na negociação, para descaracterizar o turno contínuo de revezamento;
8. A última assembléia contou com 250 trabalhadores: a proposta de adicional + estabilidade foi rejeitada e decidiu-se por um dia de paralisação de advertência na próxima segunda-feira;
9. A empresa solicitou a mediação da DRT.

## **INFORMAÇÕES PRIVATIVAS DO SINDICATO – 2ª SIMULAÇÃO**

1. O sindicato avalia que a “Escala Francesa” é um grande avanço e que sua adoção melhorou em muito as condições de quem trabalha em turnos de revezamento;
2. As informações obtidas pela assessoria do sindicato, contudo, indicam que essa escala, que teve certa adesão logo após a promulgação da Constituição de 88, vem sendo abandonada em diversos locais e categorias, diante da pressão patronal, que oferece abonos e ameaça fixar os turnos, em detrimento de quem passaria a trabalhar fixo nos turnos vespertino e noturno;
3. De acordo com a assessoria jurídica do sindicato, a fixação dos turnos é uma medida cuja legalidade tem sido questionada por alguns tribunais do trabalho;
4. Dada a redução do emprego na cidade – muito dependente do nível de emprego na KRESCIMENTO – há certo receio entre os trabalhadores de que, se o sindicato não negociar a mudança da escala, haja nova onda de demissões;
5. A oferta de estabilidade para todos os trabalhadores por 6 meses e especialmente o adicional de 10% sobre os salários dos trabalhadores de turno teve alguma repercussão na base;
6. A diretoria do sindicato não tem uma avaliação segura de até onde a categoria estaria disposta a se mobilizar pela manutenção da escala, principalmente levando-se em conta que o sistema de revezamento só atinge em torno de 1/3 do pessoal. Mas não descarta a possibilidade de uma greve.

**INFORMAÇÕES PRIVATIVAS DA EMPRESA KRESCIMENTO S/A**  
**- 2ª SIMULAÇÃO -**

- A Direção da empresa, dentro de sua estratégia de mercado, já tomou a decisão de modificar a escala de revezamento conhecida como “Escala Francesa”, por bem ou por mal;
- Caso o sindicato se recuse a fazer acordo para a alteração da escala, a empresa estuda seriamente a hipótese de fixação dos turnos, mesmo contra parecer de seu departamento de Saúde e Segurança;
- A ameaça de transferência de parte da produção para outra unidade da empresa é apenas um blefe, para pressionar os trabalhadores e o sindicato. Na verdade, não há interesse da empresa em fazer tal transferência;
- O Departamento Jurídico da empresa avalia que não há uma jurisprudência firmada quanto à ilegalidade de fixação dos turnos;
- A empresa está disposta a aumentar o adicional para até 15% em troca do acordo. Estuda, ainda, a possibilidade de ampliar a estabilidade.

## **ANEXO 12**

### **Negociação Coletiva e Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho**

#### **Texto para Discussão**

#### **Texto nº. 8 – Atributos do bom mediador**

## **ATRIBUTOS DO BOM MEDIADOR**

- Pautar sua atuação pelo máximo possível de imparcialidade;
- Ter uma atitude que inspire confiança nas partes em conflito;
- Evitar juízos de valor sobre questões ou pessoas;
- Saber ouvir, mais do que falar;
- Imprimir tom positivo aos debates entre as partes;
- Exercer com habilidade e boa-fé sua capacidade de persuasão;
- Buscar o máximo de conhecimento sobre as partes e sobre os assuntos em pauta;
- Ter conhecimento do cenário da negociação e da legislação e jurisprudência pertinentes;
- Ter conhecimento de outros processos semelhantes (conteúdos e desfechos);
- Considerar todos os pontos de vista concernentes à controvérsia;
- Ter uma postura de permanente iniciativa, em busca do acordo;
- Encorajar o surgimento de proposições e sugestões;
- Apresentar novas idéias nas discussões e criar diferentes formas de resolver o problema;
- Ter capacidade de perceber a existência ou não de espaço para acordo;
- Manter eventuais informações sigilosas das partes;
- Ser capaz de prever as conseqüências de suas propostas;
- Ser capaz, sempre que possível, de oferecer alternativas que evitem a configuração de vencedores e perdedores.






## **ANEXO 13**

### **Negociação Coletiva e Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho**

#### **FICHA SÍNTESE DAS AVALIAÇÕES INDIVIDUAIS**

**“Negociação Coletiva e Mediação de Conflitos Coletivos de Trabalho”  
DRT/DF – 16 a 18 de agosto de 2006**

**FICHA-SÍNTESE DA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL**

<b>ITENS</b>			
<b>Tempo de duração</b>	<b>07</b>	<b>19</b>	<b>01</b>
<b>Conteúdo</b>	<b>20</b>	<b>07</b>	<b>01</b>
<b>Metodologia</b>	<b>18</b>	<b>09</b>	<b>01</b>
<b>Técnicas utilizadas</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>01</b>
<b>Material didático</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	---
<b>Coordenação</b>	<b>22</b>	<b>06</b>	---
<b>Organização</b>	<b>19</b>	<b>07</b>	<b>02</b>
<b>Local</b>	<b>19</b>	<b>08</b>	---
<b>Alimentação</b>	<b>24</b>	<b>04</b>	---
<b>Hospedagem</b>	<b>21</b>	<b>03</b>	---

Nota média (de 0 a 10) para a atividade como um todo: 8,8