

# CRISE ECONÔMICA RECENTE E NEGOCIAÇÕES COLETIVAS NO BRASIL: ALGUMAS LIÇÕES?

Wilson Amorim<sup>1</sup>

## Resumo

Este artigo objetiva discutir como, do ponto de vista dos sindicatos de trabalhadores, a negociação coletiva se desenvolveu no Brasil após o início da crise econômica internacional em setembro de 2008. Observou-se o contexto destas negociações, estrutura, processos e resultados dos entendimentos entre sindicatos e empresas. Observa-se que as negociações coletivas deste período têm algumas semelhanças com períodos anteriores: ação unitária das centrais sindicais, negociações descentralizadas e flexibilização de remuneração e jornada como vias de ajuste das empresas e formas de garantia de emprego. Foram também identificadas as consequências das diferentes formas de condução dos processos de ajustes pelas empresas.

**Palavras chave:** negociações coletivas no Brasil, relações trabalhistas no Brasil, sindicalismo

## Abstract

This paper aims to discuss how, from the union's point of view, the collective bargaining developed in Brazil after international economic crisis on September of 2008. We observed several aspects about collective bargaining: context, structure, processes and union-companies agreement outcomes. We noticed that these collective bargaining have similar characteristics in comparison to other crisis periods: unitary central union action, decentralized bargaining, payment and labor time flexibilization, supporting cost cuts at companies and warranty of employment stability. We also noticed the different outcomes from the adjustment processes at companies.

**Key-words:** Brazilian collective bargaining, Brazilian labor relations, unionism

---

<sup>1</sup> Economista (FEA USP), Doutor em Administração pela FEAUSP, mestre em Administração pela FEA PUC/SP. Atualmente é professor e pesquisador da Fundação Instituto de Administração FIA. E-mail: wilsonamorim@bigghost.com.br

## **Introdução**

A crise econômica e financeira global que se iniciou no segundo semestre de 2008 também atingiu a economia brasileira. Naquele momento, houve uma brusca reversão de expectativas no ambiente econômico brasileiro e a economia entrou em desaceleração. Sem que fosse possível avaliar a dimensão da crise, verificou-se um forte movimento de retração econômica com efeitos sobre praticamente todos os setores, desde aqueles voltados ao mercado externo até aqueles tipicamente dedicados ao mercado interno. Tal movimento chegou ao mercado de trabalho por meio da perda de dinamismo na geração de ocupações e elevação de desemprego. O roteiro das crises econômicas ocorridas desde a implantação do Plano Real parecia se repetir em escala mais ameaçadora em 2008/2009. Este artigo tem por objetivo discutir a forma pela qual, do ponto de vista dos sindicatos de trabalhadores, a negociação coletiva se desenvolveu no Brasil no período imediato após o início da crise econômica internacional em setembro de 2008. Para tanto, são observados o contexto destas negociações, a estrutura, e processos e resultados dos entendimentos entre sindicatos e empresas. Além desta introdução, o artigo contém as seguintes partes: uma breve parte teórica em que se apresentam os conceitos necessários à análise da negociação coletiva em seu conteúdo, processo e estrutura; uma retrospectiva sobre os padrões assumidos pelas negociações coletivas em três outros períodos de crise econômica entre 1994 e 2008; uma análise específica das negociações coletivas que aconteceram durante o período inicial da crise econômica a partir de setembro de 2008 e uma conclusão indicando as características de negociações coletivas bem-sucedidas quanto a evitar conflitos trabalhistas como greves e outros movimentos.

## **Alguns conceitos para análise**

O conceito de relações de trabalho é objeto de grande debate entre os teóricos dessa área. Uma das referências clássicas no tema das relações de trabalho é o norte-americano John T. Dunlop. Este autor participou ativamente dos debates sobre o assunto desde a década de 40 e ao longo dos anos sintetizou o conceito de Sistema de Relações Industriais (SANDVER, 1987:24-25). Para Dunlop, as relações do trabalho podem ser

concebidas como um sistema em que existem três elementos-chave: atores (trabalhadores, empresas e Estado), ambiente e ideologia. Os atores interagem entre si dentro de um ambiente marcado por forças econômicas, sociais e tecnológicas, definindo suas regras de funcionamento. A coesão desse sistema é garantida pelo conjunto de ideias e crenças partilhado pelos seus atores, ou seja, sua ideologia. O sistema de relações do trabalho incorpora-se a outro ainda maior, o sistema social, e estaria no mesmo plano do sistema econômico. (DUNLOP, 1972:549)

Uma crítica corrente ao conceito de Sistema de Relações Industriais é a de que ele minimizaria ou não consideraria adequadamente a existência de interesses de classe antagonônicos nas relações de trabalho.<sup>2</sup> De fato, desconsiderar o conflito de classes inerente às relações de trabalho abre a possibilidade de imaginá-lo como um mecanismo social de busca de estabilidade e de negação deste conflito (NOGUEIRA, 2002:116). No entanto, a despeito das críticas, para os objetivos propostos neste trabalho o Sistema de Relações de Trabalho de Dunlop oferece elementos importantes para análise das relações do trabalho. São eles: seu contexto (indicado pelas forças ambientais externas principalmente), sua estrutura e instituições (definidas pelos seus atores), seu processo (suas regras de funcionamento e as mudanças dessas regras) e seu conteúdo (assuntos negociados).

Tais elementos viabilizam estudos sobre a evolução do sistema de um mesmo país ou setor ao longo do tempo. Tais comparações podem ser realizadas, por exemplo, por meio do acompanhamento da evolução das negociações coletivas em aspectos importantes como as estruturas de representação nela contidas, os processos de negociação propriamente ditos, ou mesmo o conteúdo negociado ao longo destes processos.

A aplicação da noção de sistema para as relações do trabalho permite sua adaptação para análise do que acontece entre trabalhadores e empresas nos diversos níveis existentes dessas relações. Fischer chama a atenção para a importância e possibilidade de análise do fenômeno das relações do trabalho em três instâncias: a política (sob influência principalmente de forças do ambiente), a das políticas de

---

<sup>2</sup> Ver Carvalho Neto (2001) e Nogueira (2002) a respeito dessas críticas à Dunlop.

administração de recursos humanos (que envolvem as relações estabelecidas entre a empresa e seus trabalhadores para a definição das condições de trabalho) e a da organização do processo de trabalho (instância vinculada mais diretamente à produção) (FISCHER,1992).

Nogueira por sua vez, indica como níveis de abordagem para as relações do trabalho: o microssocial (nível dos locais de trabalho e organizações), o mesosocial (nível em que ocorrem as mediações entre as entidades de representação de trabalhadores e empresários), o macrossocial (nível em que se verificam as ações de Estado e o jogo de forças políticas que o conformam) e o internacional (dado pelo espaço de atuação de atores transnacionais, como empresas, organismos internacionais e sindicatos) (NOGUEIRA, 2002:117). Para Nogueira, é viável se pensar uma gestão para as relações de trabalho. Nesta gestão, o máximo que se pode alcançar é que entre as partes haja uma “...cooperação instável por algum tempo, dependendo das habilidades e competências dos agentes envolvidos”.(NOGUEIRA, 2002:131)

Desta forma, a partir dos conceitos desenvolvidos no Sistema de Relações Industriais de Dunlop, procederemos à análise das negociações coletivas buscando acompanhar o contexto das negociações coletivas brasileiras no período de foco (as condições ambientais externas e internas das negociações), a estrutura das negociações coletivas (identificando que atores tomaram parte nestas negociações), o processo de negociação (características da negociação em si desenvolvida pelas partes) e o conteúdo destas negociações (objetivos e termos de acordos negociados).

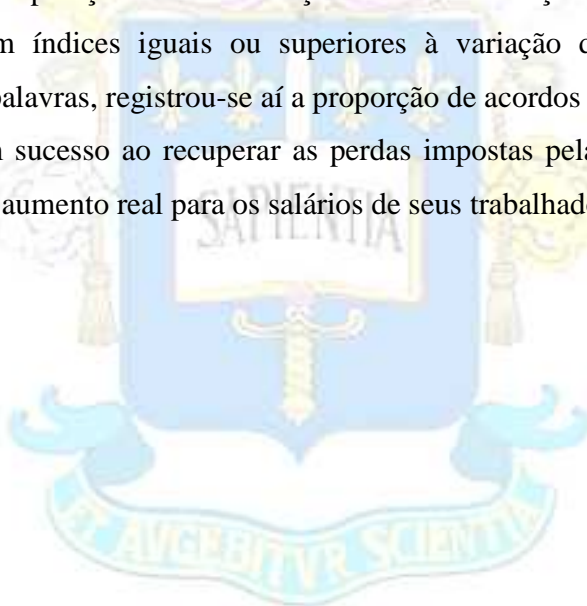
### **A negociação coletiva durante as crises econômicas agudas no Brasil**

Nos últimos quinze anos a economia brasileira experimentou mudanças estruturais importantes. Nesse período, verificou-se um conjunto de condicionantes estruturais inéditas como a queda da inflação, a abertura econômica, o regime de câmbio flexível e a diminuição da intervenção do Estado, notadamente no âmbito da produção. No campo das relações de trabalho, as negociações coletivas – fortemente condicionadas por este novo ambiente econômico – ocorreram segundo novas condições. Entre elas, o fim das políticas salariais – que desde os governos militares guiaram as negociações entre

patrões e empregados –, a regulamentação em lei da participação nos lucros e resultados e um conjunto de novas orientações legais de natureza flexibilizadora quanto à contratação do trabalho em sua duração e jornada e mesmo a contratação por tempo determinado e o trabalho em regime de tempo parcial. No âmbito da Justiça do Trabalho, o Tribunal Superior do Trabalho cancelou vários precedentes normativos favoráveis aos trabalhadores na segunda metade da década de 90.<sup>3</sup>

A tabela 1 apresenta as séries históricas de alguns indicadores importantes para a compreensão da evolução dos resultados das negociações coletivas brasileiras nos últimos quinze anos. A análise destes dados permite uma visão aproximada do grau de sucesso alcançado pelos sindicatos nas negociações coletivas tomando por referência os índices de reajustes obtidos no texto dos acordos coletivos.<sup>4</sup>

O indicador relativo aos reajustes salariais corresponde à proporção de acordos coletivos que, na comparação com a variação anual da inflação (medida pelo INPC-IBGE), apresentaram índices iguais ou superiores à variação da inflação em igual período. Em outras palavras, registrou-se aí a proporção de acordos coletivos nos quais os sindicatos obtiveram sucesso ao recuperar as perdas impostas pela inflação, ou mesmo conquistaram algum aumento real para os salários de seus trabalhadores.



---

<sup>3</sup> Ver DIEESE (1999:12) DIEESE. 5 anos do Plano Real. São Paulo: **Boletim DIEESE**, separata de julho de 1999.

<sup>4</sup> Neste trabalho utilizaremos a expressão “acordos coletivos” para tratar indistintamente acordos coletivos, acordos em dissídio e convenções coletivas.

**Tabela 1 – Indicadores importantes para as Negociações Coletivas**

Ano	PIB – Crescimento (anual) (%) (1)	Desemprego Total - RMSP (2)	Inflação (tendência ao longo do ano) (3)	Reajustes salariais iguais ou superiores ao INPC/IBGE (4) (%)
1990	-4,4	10,3	em elevação	nd
1991	1,0	11,7	em elevação	nd
1992	-0,5	15,2	em elevação	nd
1993	4,9	14,6	em elevação	nd
1994	5,9	14,2	em elevação até junho e depois em queda	nd
1995	4,2	13,2	em queda	85,4
<b>1996</b>	<b>2,8</b>	<b>15,1</b>	<b>em queda</b>	<b>61,5</b>
<b>1997</b>	<b>3,7</b>	<b>16,0</b>	<b>em queda</b>	<b>54,6</b>
<b>1998</b>	<b>0,1</b>	<b>18,2</b>	<b>perto de zero</b>	<b>64,7</b>
<b>1999</b>	<b>0,8</b>	<b>19,3</b>	<b>Elevada</b>	<b>49,7</b>
2000	4,4	17,6	em queda	67,2
<b>2001</b>	<b>1,3</b>	<b>17,6</b>	<b>em elevação</b>	<b>64,1</b>
2002	2,7	19,0	Elevada	54,7
<b>2003</b>	<b>1,1</b>	<b>19,9</b>	<b>Elevada(+de10%aa)</b>	<b>42,3</b>
2004	5,7	18,7	estável (-de 8%aa)	80,9
2005	2,9	16,9	em queda	88,0
2006	3,7	15,8	em queda	96,3
2007	5,7	14,8	Estável e baixa	96,0
<b>2008</b>	<b>5,1</b>	<b>13,4</b>	<b>Estável e baixa</b>	<b>88,0</b>

Fonte: ANOTE nº 37 in [www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br), (1) IBGE, (2) taxa média anual da RMSP-PED DIEESE/SEADE, (3) e (4) DIEESE - percentual refere-se ao total de acordos coletivos.

Foge ao escopo deste trabalho analisar com profundidade o comportamento da economia brasileira. Sinteticamente, pode-se afirmar que, especialmente no período 1994-2003, a economia registrou baixa taxa de crescimento médio anual. Tratou-se de um período de fortes instabilidades, notadamente na economia internacional. Na origem destas instabilidades encontram-se as seguidas crises globais da segunda metade dos anos 90 (iniciadas em países ou regiões como México, Rússia e Sudeste Asiático), regionais (como no início da atual década na Argentina) e a desaceleração econômica internacional após os atentados terroristas nos EUA em setembro de 2001. Do ponto de vista da política econômica brasileira, ao longo do tempo, a prioridade sempre esteve depositada na manutenção da estabilidade de preços. De forma geral as políticas monetária e cambial foram largamente utilizadas no controle inflacionário e do ritmo do crescimento econômico.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Para maior aprofundamento ver Giambiagi (2005).

Dentro deste contexto geral, a análise dos dados permite identificar períodos que qualificaremos como de **crises agudas** na economia no que se refere aos seus efeitos sobre as negociações coletivas.

O traço comum nestes períodos de crises agudas é a combinação desfavorável de baixo crescimento econômico com aumento do desemprego e inflação elevada ou em elevação. Tal combinação se traduz objetivamente em perda de poder de barganha dos trabalhadores nos processos de negociações coletivas.

Desta forma, como resultado frequente neste período, observa-se entre outros, a baixa proporção de reajustes salariais acordados que se igualaram ou superaram a inflação anual medida nas datas-base das categorias de trabalhadores. Esta periodização encontra-se destacada em negrito: 1996-1999, 2001, 2003 e 2008-2009.

### **Uma síntese das principais características das negociações coletivas nestes períodos de crise aguda na economia**

A análise mais detalhada das negociações coletivas após o Plano Real encontra-se em trabalho anterior que tinha por objetivo analisar um período mais amplo das negociações coletivas brasileiras (AMORIM, 2008).<sup>6</sup> Neste trabalho, vamos nos concentrar apenas nas características das negociações coletivas durante os períodos de crises agudas da economia brasileira. A partir daí espera-se contar com elementos comparativos para análises das negociações coletivas que aconteceram após a crise que no Brasil irrompeu em setembro de 2008.

O quadro 1 sintetiza características das negociações coletivas brasileiras quando das crises agudas de 1996-1999, 2001 e 2003.

### **Quadro 1 – Crises agudas na Economia Brasileira – Características das Negociações Coletivas Brasileiras**

---

<sup>6</sup> Para maior aprofundamento sobre as negociações coletivas deste período sugere-se ver Castro (2004), DIEESE (2001), DIEESE (vários anos), Martins e Rodrigues (1999) e Oliveira (2003).

Variáveis	Período		
	1996-1999	2001	2003 (jan-abr)
<b>Contexto</b>	Câmbio sobrevalorizado, baixo crescimento econômico e elevado desemprego	Apagão de energia elétrica, (choque de oferta) (maio), Ataques terroristas nos EUA (setembro)	Elevação da inflação (fins de 2002 e início de 2003). Queda da inflação após junho de 2003.
<b>Estrutura</b>	Centrais Sindicais pressionam governo conjuntamente	Centrais Sindicais orientam sindicatos: tentativas de campanhas salariais conjuntas Descentralização das negociações por empresa para discussão de ajustes	Centrais Sindicais atuam conjuntamente no início do mandato de Lula (com orientações distintas para seus sindicatos) Descentralização das negociações por empresa
<b>Processo</b>	Tentativas de realização de greve geral Episódios de radicalização: Sofunge (agosto/96) e Ford (dezembro/98) Adiamento de negociações de data-base	Predomínio de negociações defensivas e truncadas	Processos de negociação fora de data-base
<b>Conteúdo</b>	Flexibilização da legislação: contratação, jornada e remuneração	Renovação de acordos coletivos e flexibilização de jornada e remuneração	Antecipações e/ou abonos salariais

Fonte: Amorim (2008)

Dentro do recorte analítico proposto para este trabalho, observaremos agora contexto, estrutura, processo e conteúdo destas negociações. Do apresentado neste quadro, nota-se inicialmente a forte alternância de cenários econômicos como contexto das negociações coletivas do período como um todo. Isto porque nos últimos quinze anos, além da crise mais recente de 2008/2009 aconteceram pelo menos outras três anteriormente. Dentro desta alternância, prevaleceu a dinâmica de aquecimento econômico seguida de crise ou retração. Cabe destacar, no entanto, que diferentemente das crises anteriores, a crise recente foi precedida do maior período de crescimento econômico consecutivo (cinco anos).

Em nossos períodos de maior interesse, a crise e a retração econômica produziram efeitos interessantes sobre as negociações coletivas. Em primeiro lugar, do ponto de vista da estrutura das negociações, há um duplo movimento. No topo da estrutura sindical, as centrais chamavam para si a responsabilidade de articular movimentos unitários que buscassem pressionar o governo para tomar medidas que atenuassem a crise, seja em termos macroeconômicos (pressões por redução de juros), setoriais (medidas de proteção



e/ou estímulo a segmentos produtivos), ou em termos de mercado de trabalho (flexibilização da legislação trabalhista ou alteração no seguro desemprego, por exemplo).

A proposta de ação unitária por iniciativas das centrais sindicais ainda ocorreu nas tentativas de greve geral (no período de 1996/1999) e na realização de campanhas salariais conjuntas (nos períodos de 2001 e 2003). Com relação às campanhas salariais conjuntas, a dinâmica estabelecida entre as centrais envolvia a realização de reuniões conjuntas de planejamento e a partir daí a definição de cronogramas e pautas mínimas comuns a serem reivindicadas pelas diferentes categorias das diversas centrais em suas negociações coletivas. Normalmente, após os primeiros passos unitários, estas campanhas tomavam o encaminhamento próprio de cada categoria.

A racionalidade destes movimentos encontra-se no acúmulo de força política e institucional entre as centrais sindicais como forma de compensar a perda de poder de barganha da base da estrutura sindical. Além de pressionar o governo, elas se uniram também para pressionar as empresas a adotar uma postura de maior diálogo antes de decidirem por processos unilaterais de demissões. Nestas ocasiões, mesmo com os sindicatos enfraquecidos, as centrais sindicais conseguem em alguma proporção exercer seu poder de veto institucional ao das condições do mercado de trabalho (ALMEIDA, 1998).

Um aspecto a se destacar é que, em todas essas ocasiões as centrais sindicais decidiram realizar campanhas unitárias, mas a responsabilidade de negociação junto a sindicatos patronais e empresas permaneceu a cargo das direções dos sindicatos, ou seja, na base da estrutura sindical.

Outro aspecto importante é a descentralização das negociações em direção aos subsetores econômicos, ou mesmo às empresas. Uma das características das negociações coletivas brasileiras dos anos 90 em diante foi que nos períodos de crise, os setores econômicos e, dentro deles, as suas respectivas empresas tendem a receber de maneira diferenciada os impactos das crises. Esta diferenciação de setores e empresas ocorre em função de diversos fatores como a competitividade em relação ao produto estrangeiro, a estrutura de mercado (mais concorrencial ou oligopólica) ou como a maior intensidade no uso de energia elétrica no processo produtivo (como no apagão de 2001).

Dentro da estrutura econômica, há setores econômicos mais ou menos enfraquecidos pelas crises e isto acaba provocando um número de negociações por empresa para evitar ou atenuar as consequências de demissões ou outras formas de cortes de custos normalmente adotadas.

Vale apontar que, individualmente, nestas situações o trabalhador fica fragilizado perante o poder da empresa. Com isso, mesmo com menor poder de barganha, o sindicato normalmente vê valorizada sua ação de representação dos trabalhadores.

No que se refere aos processos de negociação, um dado importante foi o abandono da realização de greve geral por parte das centrais sindicais. Ao longo do primeiro período de crise aguda estudado, a greve geral esteve na pauta sindical, mas foi abandonada como forma de luta nos anos posteriores.<sup>7</sup> Isto demonstra que o cálculo político incluído na realização de uma greve geral deixou de ser interessante para os sindicatos no contexto das negociações coletivas de nossa década.

Ainda com relação aos processos de negociação, notam-se episódios de radicalização sindical em resposta à radicalização patronal de demissões realizadas de surpresa e de forma não negociada. Como dois exemplos fortes, houve o fechamento da Sofunge em 1996 na capital paulista e as demissões na Ford em São Bernardo do Campo em 1998.<sup>8</sup> O ponto comum nestes dois episódios foi a tomada unilateral de decisões de cortes de grande porte por parte das empresas. A reação sindical desencadeou processos de confronto com a polícia no primeiro caso e ocupação da fábrica no segundo.

Independentemente das razões que levaram as empresas a demitir, estes dois episódios tornaram-se referência negativa em termos do encaminhamento de corte de custos de forma não negociada com os sindicatos pela larga repercussão na opinião pública.

Os processos de negociação coletiva nos períodos de crise caracterizaram-se também pelo predomínio de uma postura defensiva dos sindicatos de trabalhadores. Esta postura revelou-se no adiamento da negociação salarial de data-base (período 1996-1999) e pelo truncamento das rodadas de negociação (poucas rodadas e poucos avanços

---

<sup>7</sup> Ver Almeida e Rodrigues (1998).

<sup>8</sup> Sobre estes dois episódios, ver Almeida e Rodrigues (1998).

durantes essas rodadas). Especialmente em 2003, o crescimento da inflação entre o final de 2002 e início de 2003 trouxe de volta uma prática da década de 80 – a negociação de antecipação de reajustes fora de data-base. Com o recuo da inflação esta prática foi abandonada ao longo do ano.

Finalmente, do ponto de vista dos conteúdos negociados nestes períodos, destaque-se que já no primeiro período abordado, mudanças na legislação permitiram a flexibilização da contratação (contratação por tempo determinado), jornada (banco de horas) e remuneração (houve o início da disseminação da negociação pela participação nos lucros). Nos outros dois períodos de crises agudas no mercado de trabalho, verificou-se por um lado a tentativa de renovação de acordos sem encolhimento do número de cláusulas ou perda de direitos e, por outro lado, acordos em torno da flexibilização da jornada e remuneração.

Especialmente com relação à remuneração, notou-se o surgimento consistente de alternativas negociadas como o pagamento de abonos salariais em substituição a reajustes.<sup>9</sup> Nestes casos, em vez de pagar o reajuste salarial (ou seja, um percentual que se incorpora à remuneração do trabalhador) várias categorias optaram pelo recebimento de um abono (que não se incorpora definitivamente à remuneração do trabalhador). Nota-se que, nestas situações, as empresas de certa forma obtiveram uma flexibilização em sua folha de pagamento reduzindo a participação de custos fixos (salários reajustados) com a adoção dos abonos.

As características das negociações coletivas dos três períodos abordados desenham uma espécie de padrão na forma de lidar com a crise por parte das entidades dos trabalhadores:

- ação conjunta das centrais sindicais (pressão sobre o governo federal e coordenando campanhas salariais conjuntas)
- descentralização das negociações por conta da diferenciação das respostas dos setores econômicos às crises

---

<sup>9</sup> Dados do DIEESE mostram que, ao longo da década de 2000, entre 10% e 15% dos acordos constantes de seu painel de negociações possuem algum tipo de cláusula prevendo pagamento de abonos salariais. Ver DIEESE – Balanço das Negociações.

- variedade de soluções negociadas conforme a conjuntura econômica: acordos sobre flexibilidade de contratação, jornada e remuneração.

Do apresentado até aqui, percebe-se que a sucessão de períodos com crises agudas na economia permitiu o acúmulo de experiências com este tipo de situação por parte dos sindicatos. Na parte seguinte, analisaremos as características assumidas pelas negociações após setembro de 2008 no Brasil e verificaremos se esta experiência se repetiu.

### **A crise econômica após setembro de 2008 e as negociações coletivas**

Após a crise de 2003, as negociações coletivas brasileiras passaram a acontecer dentro de um contexto econômico mais favorável aos sindicatos, dada a sequência de cinco anos de crescimento econômico. Sinal positivo deste período, em 2006 e 2007, praticamente a totalidade das categoriais obteve acordos salariais com reajustes iguais ou superiores à inflação. A trajetória anunciada pelas negociações em 2008 caminhava no mesmo sentido.

No entanto, os primeiros momentos da crise econômica atingiram em cheio o período mais movimentado das negociações coletivas brasileiras que se dá partir de setembro de cada ano. Neste período, diversas categorias importantes como bancários, petroleiros, metalúrgicos, químicos e demais trabalhadores da indústria paulista entre outros, realizam as suas negociações. Nesta etapa, a questão do emprego retornou às mesas de negociação.

De maneira geral, a reação sindical ao agravamento da crise seguiu o roteiro observado nos períodos anteriores de crise. Do ponto de vista da estrutura de negociação, uma vez mais as centrais sindicais se articularam e procuraram unificar seu discurso na pressão junto ao governo. Esta pressão foi feita para reivindicar a implementação de medidas que atenuassem o peso da crise sobre a economia e o mercado de trabalho. Em novembro de 2008, seis centrais sindicais entregaram um documento ao governo com uma análise sobre a crise, suas potenciais consequências e também reivindicações quanto

às políticas públicas.<sup>10</sup> Entre as reivindicações, uma delas dizia respeito à política monetária e era pela redução dos juros como estímulo ao consumo e investimento produtivo.

Além disso, as centrais também pressionaram por medidas de favorecimento fiscal a setores como o da construção civil e indústria automobilística, sabidamente com forte capacidade de multiplicar empregos. No âmbito mais direto das negociações coletivas, a necessidade de ajustes nos setores econômicos e empresas empurrou novamente os entendimentos para uma estrutura descentralizada por empresa.

Quanto aos processos de negociação de datas-base, como em períodos críticos anteriores, observaram-se rodadas mais truncadas e em menor número. Em um segundo momento, já fora das datas-base, os processos de negociação de ajustes nas empresas tiveram início. Estes processos tinham como peculiaridade tornar públicas as eventuais dificuldades das empresas no enfrentamento da crise. Nesse caso, em nome da garantia de continuidade do negócio e por extensão do emprego, tais processos normalmente transcorreram com o empenho de ambas as partes em realizar poucas rodadas em poucos dias. Tais processos foram em particular mais ágeis em setores com maior tradição de negociação como na área metalúrgica especialmente em São Paulo e Paraná.

Uma das novidades das negociações coletivas da crise de 2008-2009 foi o retorno à cena da Justiça do Trabalho. Já em meados de fevereiro de 2009, a Embraer decidiu realizar um processo de demissões de grandes proporções sem prévia comunicação e sem consulta aos sindicatos de trabalhadores. O Tribunal Regional do Trabalho (de Campinas) concedeu uma liminar suspendendo as demissões e gerando um impasse que se prolongou por semanas.<sup>11</sup>

O longo impasse jurídico criado no caso das demissões da Embraer evidenciou para as empresas os riscos de decisões unilaterais de demissões. Do ponto de vista legal,

---

<sup>10</sup> Confederação Geral dos Trabalhadores do Brasil, Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil, Central Única dos Trabalhadores, Força Sindical, Nova Central Sindical dos Trabalhadores e União Geral dos Trabalhadores.

<sup>11</sup> Em meados de março o TRT – Campinas julgou as demissões abusivas, mas não as revogou. Além disso, em sua sentença, obrigou a empresa a pagar indenizações aos trabalhadores, levando em conta os dias parados. Após recurso da empresa, em abril, o Tribunal Superior do Trabalho revogou os óbices impostos à empresa e liberou as demissões. Fonte: <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2009/04/13/materia.2009-04-13.4809996178/view>.

apesar da posição final apresentada pelo TST favorável à empresa, reinstalou-se o poder dissuasório da Justiça do Trabalho, desde muito tempo esquecido no campo das relações de trabalho.

Ainda no que se refere à postura das empresas por demissões unilaterais, empresas como a Vale do Rio Doce e Embraer enfrentaram ainda um significativo desgaste de imagem pública.<sup>12</sup> Ainda que em condições diversas, a reprovação pública sofrida pela Ford em 1998 repetiu-se em 2008 e 2009, tornando-se, assim, peça adicional de pressão dos sindicatos nas negociações em torno dos ajustes empreendidos pelas empresas.

Em todos estes casos, tornou-se claro que um evento de âmbito privado – a decisão empresarial de corte de custos – provocou consequências públicas como a interferência da Justiça do Trabalho, a pressão do governo federal e a condenação da opinião pública. Do ponto de vista das relações de trabalho, reforçou-se, portanto, a importância de outros atores não ligados diretamente às negociações entre sindicatos e empresas que, porém, podem influenciá-las.

No quadro a seguir encontram-se dois padrões percebidos nas negociações coletivas recentes.

**Quadro 2 - Demissões e ajustes: Dois padrões de conflito/negociação**

<b>Empresa decide e comunica demissões</b>	<b>Empresa decide ajuste e abre negociação</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reação sindical: manifestações e greve</li><li>• Governo pressiona a empresa</li><li>• Justiça do Trabalho manifesta-se (pede apresentação dos motivos)</li><li>• Desgaste de imagem da empresa junto à opinião pública</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reação sindical: sindicato abre contato com trabalhadores e assume interlocução com a empresa</li><li>• Organização de agenda e pauta de negociações (rápidas)</li><li>• Estado (Justiça do Trabalho e Ministério Público) vigia condições do acordo</li></ul>

<sup>12</sup> O Governo Federal - financiador direto ou indireto destas empresas - reforçou este desgaste também criticando publicamente as empresas.

No que se refere ao negociado após setembro de 2008, cabe notar pelo menos dois pontos. No primeiro, como se verifica na tabela 1, a proporção de acordos com reajustes salariais iguais ou superiores à inflação não chegou a apresentar redução expressiva por conta dos efeitos da crise em 2008 (96%) comparativamente a 2007 (88%). Em outras palavras, a crise pouco efeito teve sobre a negociação salarial, não chegando, portanto, a se constituir em um obstáculo às negociações deste ano.

No segundo ponto, vale destacar que as centrais sindicais, mesmo atuando conjuntamente em nível institucional, divergiam quanto à orientação aos seus sindicatos nas negociações dos ajustes praticados pelas empresas. A Força Sindical liberou seus sindicatos para negociar a redução de salários e jornada de trabalho como contrapartida à garantia de emprego. Já a CUT, embora condenasse a realização de acordos que envolvessem a redução de salários, na prática liberou seus sindicatos a realizar acordos segundo suas próprias condições de negociação.<sup>13</sup>

Por fim, o esgotamento dos acordos e negociações em torno de ajustes das empresas e a superação das crises agudas de 2001 e 2003 foram graduais, consumindo um ano e 3 meses, respectivamente. Na crise iniciada em setembro de 2008 e que se estendeu pelo menos até abril seguinte, a superação já ocorreu em 5 meses, posto que greves por aumentos salariais em várias categorias já foram registradas no segundo semestre de 2009.

### **Novas e velhas experiências: algumas lições**

A observação preliminar das negociações coletivas após o início da crise econômica em setembro de 2008 revela algumas semelhanças com períodos anteriores: a ação unitária das centrais sindicais, as negociações descentralizadas e a flexibilização de remuneração e jornada como vias de ajuste das empresas e formas de garantia de emprego.

Por outro lado, a rápida sucessão de fatos vinculados às negociações coletivas deste período também permitiu identificar as consequências das diferentes formas de

---

<sup>13</sup> Para a CUT a redução de salários comprometeria a demanda por consumo e, por consequência, a retomada do crescimento econômico.

condução dos processos de ajustes pelas empresas. Nas empresas que optaram por processos negociados de ajuste, o desgaste entre as partes foi menor. Empresas e sindicatos entram neste tipo de negociação com objetivos diferentes (as empresas buscam redução de custos com cortes de remuneração e jornada de trabalho; os sindicatos buscam redução das demissões); porém, a forma de entendimento em torno destes objetivos certamente abriu caminho para uma retomada mais tranquila nos negócios no pós-crise.

A observação dos acordos coletivos assinados e dos processos de negociação realizados durante esse período de crise recente leva à identificação de um conjunto de características dos mesmos. Tais características encontram-se dispostas no quadro 3.

**Quadro 3 – Negociações Coletivas bem-sucedidas durante períodos de crise – Características Comuns**

<b>Condições Favoráveis às Negociações na Crise</b>	<b>Acordos Coletivos na Crise</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estratégia de Relações Trabalhistas da Empresa/Categoria envolve representantes dos trabalhadores (sindicais ou não)</li><li>• Cultura/Clima de diálogo entre as partes</li><li>• Experiência de negociação direta (com representantes sindicais ou não dos trabalhadores)</li><li>• Existência do Interlocutor sindical</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acordos são temporários</li><li>• Cláusulas compensatórias</li><li>• Sistema de monitoramento</li><li>• Cláusulas para o retorno da normalidade</li></ul>

Fonte: DIEESE (Banco de Dados de Acordos Coletivos)

Entre as condições que favorecem as negociações encontra-se de saída o envolvimento dos representantes dos trabalhadores nos cenários da estratégia patronal (setorial ou por empresa). A prática renovada da negociação direta em tempos de expansão ou de crise normalmente desenvolve uma cultura ou clima de diálogo entre as partes quando das negociações trabalhistas. Esta cultura não elimina as situações de impasse ou mesmo de conflito, mas frequentemente contribui para que as mesmas sejam mais breves. A existência do interlocutor sindical tende a consolidar este ambiente favorável às negociações.



No que se refere às características dos textos dos acordos assinados durante as crises, é importante constatar o seu caráter formalmente declarado como “temporário”. Em outras palavras, acordos assinados para contornar ou atenuar efeitos de crises econômicas têm vigência formalmente limitada. Nos textos analisados, é frequente a inclusão de cláusulas compensatórias aos trabalhadores (cursos, extensão de assistência médica etc). Da mesma forma, dado o caráter temporário do acordo, são comuns cláusulas de monitoramento das condições e desempenho da empresa e/ou setor para definição do término do período excepcional que originou a negociação e o acordo em questão. Finalmente, no aguardo do fim da crise, são também constatadas cláusulas prevendo as condições de saída deste acordo e retorno à normalidade nas relações trabalhistas.

A prenunciada recuperação econômica do segundo semestre de 2009 parece deixar para trás o cenário difícil enfrentado pelas negociações coletivas da crise mais recente. A já longa experiência recente dos sindicatos brasileiros com negociações coletivas em períodos de crise econômica viabilizou a consolidação de um conjunto de características que favorecem a obtenção de acordos. Estas características podem ser encontradas tanto nos textos dos acordos quanto nas estratégias e práticas de relações de trabalho. Aguarda-se a próxima crise para verificar se esta experiência será reaproveitada.

## Referências

ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares. Sindicatos em tempos de reforma. *In* São Paulo em Perspectiva. São Paulo: Fundação Seade, vol. 12, n. 1, 1998.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Negociações coletivas no Brasil: uma análise do período 1990-2004. *In* Emprego, desenvolvimento humano e trabalho decente: a experiência brasileira recente. Brasília: CEPAL/ PNUD/OIT, 2008

CARVALHO NETO, Antonio. Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. Belo Horizonte: Vozes/IRT, PUC-Minas, 2001.

CASTRO, Silvia P. Situação atual e opções estratégicas de organização sindical. Instituto del Mundo del Trabajo. Revista Pistas n. 11, 2004.

DIEESE. A situação do trabalho no Brasil. São Paulo: Dieese, 2001.

DIEESE (vários anos), Balanço das Negociações Coletivas.

DUNLOP, John T. General theory of industrial relations. *In* MARSHALL, R.; PEARLMAN, R. An anthology of labor economics: readings and commentary. New York: John Wiley and Sons, Inc, 1972, p 547-555.

FISCHER, Rosa. “Pondo os pingos nos Is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. *In* Processo e relações de trabalho no Brasil . São Paulo: Editora Atlas, 1992.

GIAMBIAGI, F. *et al.* Economia Brasileira contemporânea. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARTINS, Heloisa S. e RODRIGUES, Iram J. O sindicalismo brasileiro na segunda metade da década dos anos 90. *In*: Tempo Social. Rev. Sociologia, 11(2):155-182. São Paulo: USP, 1999.

OLIVEIRA, Marco A. Tendências recentes das negociações coletivas no Brasil. *In*: Santana, Marco A. e Ramalho, José R. (orgs.), Além da Fábrica – trabalhadores, sindicatos e a nova questão social. São Paulo: Boitempo, 2003.

NOGUEIRA, Arnaldo J. F. M. Gestão estratégica das relações do trabalho. *In* As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SANDVER, Marcus. Labor Relations, Process and Outcomes. Boston: Little Brown an Co., 1987.

