



Projeto Latino Americano

Como se preparar para negociações

**Transnationals Information Exchange
2002**



Projeto Latino Americano

Como se preparar para negociações

Esta publicação foi realizada com o apoio de
P.S.O.

“Como se preparar para negociações” – Materiais para discussões em grupos nos seminários de trabalhadores e ativistas sindicais. TIE-Transnationals Information Exchange, Curitiba, 2002.

TIE – é uma rede internacional de trabalhadores e ativistas sindicais. Seu objetivo é proporcionar o intercâmbio de informações e experiências entre trabalhadores, sindicatos, grupos operários e similares, promovendo o debate sobre ações e estratégias sindicais e encorajando a criação de alternativas que possibilitem a transformação socio-econômica.

O conteúdo aqui publicado poderá ser reproduzido por Sindicatos, Comissões de Fábrica dos Trabalhadores, outras organizações sindicais e sociais sem fins lucrativos, desde que citada a fonte.

Cópia deste e de outros materiais podem ser solicitadas através de fax, correio ou e-mail.

TIE-Brasil
Rua Pe. Anchieta, 1691, cj. 1208
80730-000
Curitiba - PR

Tel./Fax (41) 336-8963
e-mail: tie-brasil@uol.com.br

© Transnationals information Exchange, 2002

Índice

Introdução	6
Negociação	11
• Preparação	11
• Método P.I.P.	13
• Força dos sindicatos	17
Simulação: Negociação	19
Lista de Preparação do Plano de Negociações	21
Lista de Controle	26

Como se preparar para negociações

Introdução

A negociação entre trabalhadores e empresários é apenas um dos vários métodos de luta a disposição da classe trabalhadora.

É importante ter claro que a mesa de negociação é um espaço onde os interesses dos trabalhadores são confrontados com os do capital. Este é um momento em que *as divergências de interesses das diferentes classes aumentam ou diminuem dependendo da capacidade de negociação da partes envolvidas no processo e de quão forte é o apoio que elas têm em suas bases.*

Entre os trabalhadores é muito dissiminada a idéia que uma negociação obteve sucesso quando há aumentos salariais, conquistas econômicas e sociais, manutenção de postos de trabalho, aumento de benefícios, etc. Isto é apenas parte do sucesso. Para que uma negociação apresente resultados concretos ela precisa introduzir novas práticas sociais e garantias de que estas sejam cumpridas, assim como garantir um comportamento mais responsável por parte das empresas em relação a sociedade como um

todo. Não seria exagero afirmar que uma negociação de sucesso é aquela que permite aumentar o controle da sociedade sobre os empresários, empresas, governos e suas políticas social e econômica.

É claro que um acordo coletivo entre a direção de uma determinada empresa e seus trabalhadores não pode responder a todas as exigências macro-sociais e econômicas, mas podem ser a base e, até mesmo o modelo, para acordos maiores, sejam eles por categoria, regionais, estaduais, nacionais e internacionais.

Os trabalhadores, seguindo o exemplo dos empresários, **nunca devem concordar com aquelas propostas que são contra seus interesses imediatos ou históricos.** As propostas e reivindicações devem ser sempre aprimoradas e melhoradas, ou seja, adequadas ao momento histórico, mas tendo em consideração conquistas e direitos adquiridos anteriormente. O já conquistado é o patamar mínimo, pois o que sempre está em jogo em uma mesa de negociações é o futuro das relações entre o capital e trabalho e suas consequências para a sociedade como um todo. A responsabilidade dos negociadores é muito grande.

Ninguém está 100% preparado para garantir o sucesso de uma negociação. As condições sociais e econômicas mudam constantemente e os empresários não param de pensar em novos métodos, estratégias e táticas de negociação, criando assim novas dificuldades para os trabalhadores. Ao que tudo indica este problema existirá até o momento em que em

nossa sociedade desapareçam os interesses de classe que a dividem. E para tanto será preciso ainda muito luta e organização dos trabalhadores e da sociedade.

Para que uma negociação obtenha sucesso, o sindicato e seus negociadores devem estar em contato permanente com sua base, mantendo-a permanentemente informada e preparada. É preciso ter o apoio dos trabalhadores e da opinião pública. É preciso conhecer bem o processo de produção, saber quais são as verdadeiras reivindicações dos trabalhadores e ter claro qual é a correlação de forças entre o capital e o trabalho no momento de cada negociação. É preciso ter uma pauta de reivindicações que reflita as necessidades prementes dos trabalhadores, mas que também crie condições para o fortalecimento de conquistas históricas dos trabalhadores. É preciso ter reivindicações discutidas e apoiadas pelos trabalhadores. **É preciso ter um processo de organização de base permanente.**

Os negociadores devem lembrar sempre que as negociações podem levar a acordos que, uma vez assinados, poderão ser usados no futuro como base para outras negociações e até mesmo para mudanças na legislação do país. Regra geral os acordos coletivos regulam situações e práticas não previstas na legislação em vigor. Com o passar dos anos estas situações e práticas vão sendo legalizadas, absorvidas pela legislação vigente. Muitos companheiros até acabam esquecendo que um dia elas foram tratadas em artigos de um acordo coletivo. Por isto um bom acordo coletivo deve ser visto não

apenas como uma vitória momentânea, como uma etapa superada nas relações capital e trabalho, mas sim como a base de uma nova e mais democrática legislação. O inverso também é verdadeiro, ou seja, um acordo ruim poder virar base para um legislação também ruim...

Alguns companheiros, temendo cometer erros na negociação ou defendendo posições estritamente legalistas, afirmam que as negociações deveriam ser conduzidas por advogados.

Tal tese é no mínimo discutível, pois, em primeiro lugar, joga para terceiros uma responsabilidade que é do movimento sindical e suas lideranças. Em segundo lugar não leva em consideração a diferença que existe entre um advogado e um negociador dirigente sindical. O primeiro é contratado, o segundo é eleito pelos trabalhadores. O primeiro tem por obrigação profissional conhecer bem as leis e defender o seu cumprimento, já o segundo além de conhecer a legislação em vigor, por obrigação política, não pode se esquecer que a mesma foi elaborada pela classe dominante e, obviamente, feita para defender os patrões. Além disso, o negociador dirigente sindical deve saber, como já foi dito anteriormente, que a legislação regula práticas já existentes e, portanto, passível de mudança quando novas práticas são introduzidas.

Sabemos que existem advogados e Advogados, que boa parte dos Advogados está a serviço do movimento operário e sindical e interpreta a

lei como a fazem as líderes sindicais. Porém, contudo, todavia, é preciso que se tenha clara a divisão de tarefas e papéis durante uma negociação. O papel do advogado é o de assessorar o negociador dirigente sindical, mas a responsabilidade pela negociação e seu resultado é do próprio negociador, que é o que detém a representação dos trabalhadores.

Esta brochura foi pensada como um subsídio capaz de auxiliar os trabalhadores nos processos de negociação, através da autoformação e autocapacitação contínuas, que permitam renovar a prática sindical e negocial de acordo com a realidade e estar pronto para novas experiências e desafios.

TIE-Brasil

Negociação

Atualmente existem três tipos básicos de negociação, nos quais os sindicatos estão envolvidos:

- negociações de novos acordos que envolvem temas antes não negociados e/ou discutidos;
- negociações para confirmação e/ou cumprimento de acordos anteriores;
- negociações para renovação de cláusulas de acordo com as mudanças da realidade;

Existe um conjunto de práticas que podem nos auxiliar em negociações dos mais diversos tipos. Agora iremos ver:

- como trabalhar com a administração de empresa;
- como desenvolver macetes de negociação;

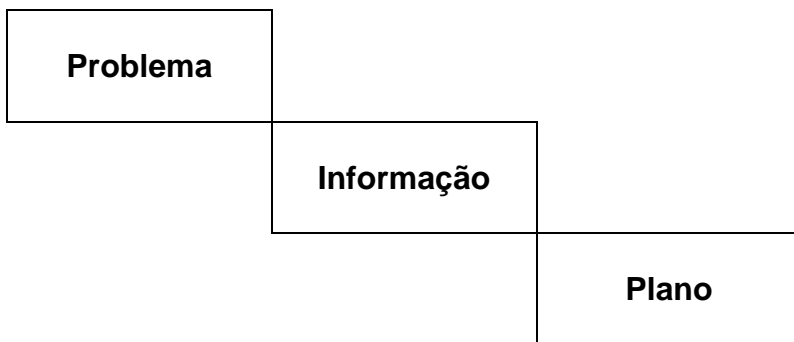
- **Preparação**

Estamos envolvidos em processos de negociação o tempo todo. Até mesmo quando estamos ajudando a um companheiro resolver um problema com seu chefe, estamos envolvidos num processo negocial. Neste caso a tarefa básica é a

negociação direta com a administração da empresa ou com o chefe imediato do companheiro em questão.

Antes de qualquer negociação é preciso encontrar um tempinho para se preparar e montar um plano de ação. Um plano bem montado facilita o posicionamento do sindicato durante o processo negocial, assim como ajuda a prever os possíveis passos de seu intelectutor.

Para se preparar podemos usar o método P.I.P.:



• **Método P.I.P.**

Problema	Informação	Plano
<p>- Individual ou de uma seção</p> <p>- Verifique o que aconteceu, quem estava envolvido.</p> <p>- Converse com os envolvidos e demais para poder definir o tipo de problema</p> <p>- Na fábrica ou na categoria</p> <p>- Procure conhecer a opinião de seus companheiros, suas reivindicações e expectativas; descubra quais são os problemas que os preocupam e que dizem respeito a todos</p>	<p>- Analise os acordos já existentes.</p> <p>- Verifique o que habitualmente se faz para resolver este tipo de questão.</p> <p>- Verifique se as informações tem realmente ligação com o caso em questão.</p> <p>- Verifique se a legislação em vigor pode realmente nos ajudar neste caso.</p> <p>- Será que conselhos são necessários.</p> <p>- Faça um sondagem sobre a real disposição de luta dos trabalhadores em defesa de seus interesses</p>	<p>Depois de colhida toda a informação necessária responda a duas perguntas:</p> <p>- o que o sindicato quer conquistar?</p> <p>- o que os trabalhadores querem conquistar?</p> <p>Com estas respostas mais as informações levantadas trace seu plano de ação.</p>

Definir um plano de ação é muito mais difícil do que possa parecer. Portanto, apresentamos agora alguns passos que poderão ajudá-lo na resolução desta tarefa.

Usando o método P.I.P. definiu-se quais são os problemas, o que o sindicato e os trabalhadores querem conquistar/resolver. Agora você terá que definir quais argumentos precisará usar, quais argumentos poderão ser usados pelos patrões; qual é sua tática de ação e quais são as condições mínimas para que um acordo seja estabelecido.

Seus Argumentos:

Junto com seus companheiros trabalhe seus argumentos e verifique quais são seus pontos fortes, assim como quais são os fracos.

- *Quais argumentos defendem melhor suas reivindicações?*
- *Quais argumentos devem ser apresentados primeiro?*
- *Quais argumentos deverão ser usados na qualidade de “carta na manga”?*
- *Quais argumentos deverão ser usados para desorientar o interlocutor?*
- *Quais argumentos não devem ser usado de forma alguma?*

Argumentos dos patrões

Aqui você deverá criar um cenário de confrontação e tentar prever como se comportarão os patrões.

- *Quais são os argumentos apresentados pelos patrões para negar ou se contrapor à sua reivindicação?*
- *Poderão (possuem a possibilidade) os patrões manter contato direto com os trabalhadores?*
- *Como eles o farão?*
- *Quais são os meios de pressão usados pelos patrões?*
- *Como você irá se contrapor?*
- *De que forma suas respostas poderão influenciar nos resultados da negociação?*

Tática

Agora você deverá definir sua tática de negociação.

- *Há entre seus companheiros alguém que poderá aceitar o proposto pelos patrões?*
- *Qual o papel de cada um dos negociadores sindicais?*
- *Quem responde por cada uma das questões e/ou reivindicações concretas?*

É importante que à mesa de negociações não se sentem pessoas que não tenham o que fazer. Cada um dos participantes da negociação deverá ter uma função determinada, mas ao mesmo tempo toda a bancada sindical deve estar unida e argumentando em uma mesma linha pré-determinada.

Dependendo das condições uns deverão se comportar de forma mais agressiva, outros mais controlados, terceiros – provocarão seus adversários, quartos buscarão o compromisso. Esta divisão de tarefas deve acontecer entre os trabalhadores antes da reunião com os patrões e a distribuição de papéis, assim como o “comportamento” de cada um deverá responder à necessidade determinada pelo momento em que ocorrem as negociações e pelo tema delas.

Curiosidade: *O sindicato polonês Solidariedade estabeleceu uma regra que não permite a nenhum de seus representantes negociar com os patrões sem estar acompanhado. Segundo esta regra no mínimo dois trabalhadores e/ou sindicalistas devem sentar-se à mesa de negociação com os patrões. Desta forma, afirmam eles, diminuem a possibilidade de traição por parte dos “líderes” e/ou a corrupção dos mesmos por parte da empresa.*

Compromisso

Este é um momento importante do processo de preparação para as negociações. Aqui determina-se as condições mínimas que permitem ao sindicato fechar um acordo, assim como determina-se os

pontos de convergência que fazem possível um acordo entre as partes.

Podemos dizer que aqui determina-se o caráter do acordo e as lutas seguintes, porque o sindicato deve saber o que fazer caso os patrões não queiram abrir mão de determinados pontos ou aceitar nossas condições mínimas.

- *Quais são as condições mínimas que o sindicato pode aceitar e que, uma vez aceitas, não abrirão um precedente negativo?*

- *Quais pontos de sua pauta de reivindicação são prioritários?*

- *Quais são os pontos de princípio, ou seja, aqueles que de modo nenhum podem ser negociados?*

- *Quais reivindicações estão na pauta para deixá-la mais “bonita”, ou sejam, pontos que não são importantes e nem de princípios?*

- *De quais reivindicações vocês estão dispostos a abrir mão sem lutar?*

- *Quais reivindicações vocês concordam em trocar por outras propostas pelos patrões?*

- *Com quais propostas dos patrões podemos concordar?*

- ***Força dos Sindicatos***

A preparação é fundamental para o sucesso de uma negociação. Porém não podemos esquecer que nem sempre esta é determinada pelas discussões que ocorrem entre o sindicato e os patrões. **O ponto**

chave para que uma negociação seja vitoriosa é a força dos sindicatos, isto é, o nível de organização dos trabalhadores na base e o apoio que estes dão ao sindicatos e às suas reivindicações.

A audição dos empresários é um sentimento passível de medição. Os empresários escutam mais as reivindicações sindicais se a maioria dos trabalhadores as apóiam, participam ativamente das atividades do sindicato e estão efetivamente organizados.

Toda vez que você for representar os interesses dos trabalhadores em qualquer discussão, pergunte-se a si mesmo:

- *Quantos sócios do sindicato sabem do problema em questão?*
- *Quais são as diversas opiniões existentes entre os sócios?*
- *Os sócios do sindicatos acreditam realmente que o problema é importante?*
- *A proposta do sindicato conta com o apoio dos trabalhadores?*
- *Os trabalhadores estão preparados?*
- *O que eles esperam conseguir?*
- *A quem apóia a opinião pública: sindicatos ou patrões?*

O apoio massivo dos trabalhadores é o fator mais importante a ser garantido pelo sindicato antes de iniciar qualquer negociação. Qualquer reivindicação apresentada aos patrões deve ter a concordância dos trabalhadores sócios do sindicato.

Os empresários tomam mais cuidado e respeitam mais as reivindicações dos trabalhadores, quando sabem que estes realmente as apóiam e estão seguros daquilo que querem alcançar.

Simulação: Negociação

Apresentamos agora uma proposta de simulação que possibilitará usar na prática aquilo que vimos acima, além de ajudá-los a verificar se o proposto realmente funciona.

Esta simulação os ajudará a:

- *Definir os problemas passíveis de solução e os que necessitam de solução urgente;*
- *Preparar a pauta de reivindicações;*
- *Elaborar as táticas e os argumentos necessários para a negociação;*
- *Determinar a posição do sindicato;*
- *Usar na prática seus conhecimentos de negociação.*

O grupo determina o tema da negociação, que podem ser tirados das discussões já ocorridas neste ou em seminários anteriores, nas reuniões da comissão de fábrica, do sindicato, etc. Deixamos aqui algumas sugestões de temas:

- *equiparação salarial;*
- *reclamações dos trabalhadores;*

- *saúde do trabalhador e condições de trabalho;*
- *problemas disciplinares;*
- *reestruturação, flexibilização e terceirização da produção;*
- *organização no local de trabalho;*
- *direito a livre associação ao sindicato;*
- *aumento salarial;*
- *manutenção de postos de trabalho;*
- *redução da jornada de trabalho sem redução salarial, entre outros.*

Os participantes do curso serão divididos em três grupos: o dos patrões, o do sindicato e o dos trabalhadores. Será dado um tempo para que o grupo dos patrões e o do sindicatos se preparem para a negociação. O grupo dos trabalhadores deverá ser a fonte de informação e apoio do sindicato. Para a preparação dos grupos sugerimos usar os métodos anteriormente apresentados, assim como a “**Lista de preparação do plano de negociações**”

“Lista de preparação do plano de negociações”

Principais problemas	
Nossos objetivos	Compromissos
Principais Argumentos	Argumentos dos Adversários
Outros fatores	

Após o processo de preparação acontece a reunião de negociação onde as partes irão discutir os problemas apresentados e tentarão chegar a uma resolução.

Durante a negociação o “grupo de trabalhadores” irá observar a atuação do sindicato à mesa de negociação, analisar seu comportamento e tentar determinar quais formam os erros e acertos do sindicato durante a negociação. O “Grupo de trabalhadores” atuará ainda como uma assembléia “permanente” à qual o sindicato recorrerá e consultará em caso de um impasse nas negociações.

Momentos que devem ser atentamente observados

Apresentação de sua pauta

Procure criar uma atmosfera que facilite a discussão. Seja firme e consequente, mas garanta que os patrões escutem aquilo que você quer dizer.

Não tenha medo

- Administre seu tempo, não gaste-o sem necessidade.
- Lembre-se sempre que quando você está em uma mesa de negociação:

Você é o representante dos trabalhadores, do sindicato, e não um mero ouvinte ou espectador.

Você representa uma grande quantidade de trabalhadores, por isto você deve ser tratado com respeito e atenção.

- Use suas anotações.
- Explique o seu caso sem fugir dos argumentos principais. Você deve ser insistente e perseverante, tomando o cuidado para não ser encarado como um chato.

Condução da negociação

- concentre-se nos pontos fortes de sua pauta;
- mantenha os argumetos principais;
- tente manter a discussão longe dos pontos fracos da sua pauta;
- mantenha sempre o ponto principal da discussão;
- seja perseverante;
- preste muita atenção nas propostas dos patrões.

A preparação de um plano de ação claro sempre o ajudará em uma negociação, pois você poderá demonstrar aos patrões por $A + B$ que sua proposta de resolução do problema é a mais elaborada e discutida, portanto, a melhor entre as tantas possíveis.

Propostas dos patrões

Se os representantes dos patrões fizerem uma proposta, ou entrem em algum tema, para os quais vocês não tenham se preparado anteriormente ou não esperavam discutir na negociação em questão, o melhor a fazer é deixar a resposta para depois ou parar a discussão alegando necessidade de discutir o tema com os trabalhadores.

Vocês não podem deixar se pressionar por argumentos do tipo “caso contrário seremos obrigados a fechar a fábrica”, “temos pouco tempo, por isto precisamos resolver esta questão agora”, “fazemos isto em nome do desenvolvimento da produção e melhoria das condições dos trabalhadores”, “precisamos nos adequar as condições do mercado”, entre outros, usados pelos patrões para pressionar uma tomada de decisão pouco refletida ou pouco discutida com a base.

Quando os patrões agem assim ou insistem em um determinado ponto da pauta, o melhor a fazer é parar a discussão e junto com seus companheiros analisar friamente a situação e as conseqüências que tal proposta poderia trazer ao conjunto dos trabalhadores.

Lembre-se: *Você sempre tem tempo para responder.*

Concessões

Parte das negociações terminam em compromissos. Se vocês fizerem alguma concessão deverão obter algo em troca que favoreça o coletivo. **Por exemplo**, se a empresa quer que trabalhem um sábado por mês, podemos trocá-lo por um dia e meio (ou mais) de descanso durante a semana, levando-se em consideração os acordos já assinados que consideram que o sábado e o domingo valem mais que um dia útil.

Durante, e também ao final, das negociações certifique-se se realmente ambas as partes fizeram concessões. Se estas são feitas apenas pelo sindicato e/ou trabalhadores isto é sinal de que as coisas não correram conforme o planejado e que certamente haverá problemas no futuro, pois provavelmente os trabalhadores saíram derrotados.

Depois que a rodada de negociação termina

Qualquer proposta dos patrões deve ser apresentada aos trabalhadores antes de serem aceitas pelo negociadores sindicais.

Certifique-se que tudo que foi acertado está no papel e que aquilo que está no papel não dá possibilidades a interpretações dúbias ou maldosas. Para isto discuta todos os detalhes do texto do acordo para que se tenha certeza de que tudo está claro e objetivo. Se a proposta dos patrões reflete um ponto de vista com o qual vocês não estão de acordo peça a

eles que a coloquem no papel claramente para que seja discutida com os trabalhadores.

Depois de terminada a simulação vocês devem continuar em seus grupos para avaliar o próprio desempenho. Vocês deverão prepara um relatório respondendo às seguintes questões:

- *Quais eram os objetivos de cada uma dos lados?*
- *O que aconteceu?*
- *Como atuou o sindicato?*
- *Como atuaram os patrões?*
- *Quais argumentos usados por vocês serviram mais ao oponente que a vocês mesmos, quais não?*

É importante extrair do relatório informações sobre o que deveríamos ter feito e o que não durante as reuniões com os patrões.

Lista de controle

Esta lista é ao mesmo tempo um resumo de toda a simulação e uma relação de atividades a serem desenvolvidas antes durante e depois de uma negociação.

Preparação das reivindicações

- verificar os fatos
- elaborar os objetivos
- elaborar os argumentos chaves

- pensar sobre as possíveis reações dos patrões
- elaborar uma relação de propostas de compromisso

Reunião com os patrões

- organize uma “pré-reunião” com os trabalhadores (simulação)
- não demonstrem as divergências que possam existir na frente dos patrões
- mantenha-se sempre em seus pontos fortes
- sempre que tiver problemas peça uma pausa
- force o outro lado a apresentar suas contra-propostas claramente
- anote tudo

Relatório da negociação

- Discuta o que aconteceu durante a negociação com os trabalhadores e membros do sindicato
- A proposta dos patrões é aceitável?
- O que deverá acontecer depois da negociação?