

CONTRATO COLETIVO E APRIMORAMENTO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO: PARA ONDE VAMOS?

Hélio Zylberstajn (*)

Resumo

O artigo desenvolve o argumento de que, para o aprimoramento da negociação coletiva no Brasil, é necessário estabilizar a economia e tornar seus mercados mais competitivos. Em seguida, examina as grandes questões que precisarão ser solucionadas, para a construção do novo modelo de relações de trabalho: a estrutura sindical, as garantias sindicais, a representação dos trabalhadores no local de trabalho, a estrutura e as garantias da negociação coletiva e os mecanismos de resolução de impasses, o controle do emprego e a demissão, a negociação e a flexibilização e a negociação coletiva no setor público. O artigo termina com uma avaliação das dificuldades para a transição do velho sistema para o novo modelo e conclui especulando sobre a possibilidade do surgimento de um mercado de trabalho fragmentado, onde ambos sistemas coexistiriam.

Palavras-chave

sindicalismo, negociação coletiva, relações de trabalho, contrato coletivo

Abstract

The article develops an argument according to which economic stabilization and more competitive market structures are necessary for the improvement of collective bargaining. Next, the article examines some of the important issues to be addressed in the making of the new system of labor relations: union structure, union security, workers representation at the plant level, collective bargaining structure, bargaining assurance and impasse resolution mechanisms, job control and dismissal, bargaining and flexibilization, and collective bargaining in the public sector. Finally, the article evaluates the difficulties for moving from the old system to the new one, and it concludes by speculating on the possibility for a fragmented labor market to emerge, where both, the old and the new systems would co-exist.

Key words

labor unions, collective bargaining, labor relations, collective contract

O autor é professor da FEA-USP.

(*) Esse artigo é uma versão ampliada e atualizada do pequeno ensaio que o autor apresentou no II Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, promovido pela ABET (Associação Brasileira de Estudos do Trabalho), em São Paulo, de 30 de setembro a 1 de outubro de 1991. Aquele artigo foi publicado nos Anais do citado Encontro.

As implicações do arcabouço institucional do mercado de trabalho são evidentes e importantes para diversos resultados micro e macroeconômicos. Por exemplo, a relação social do vínculo de emprego pode influir na produtividade do fator trabalho. Relações precárias e desiguais podem determinar alta rotatividade, elevado absenteísmo, baixo comprometimento com a produção, ausência de ética do trabalho, e assim por diante. Por outro lado, instituições retrógradas, que impeçam a canalização do conflito capital-trabalho para formas não-destrutivas de manifestação, podem eternizar o confronto e, dessa forma, afetar negativamente a produção de bens e serviços. Não se pode esquecer, igualmente, que uma relação de trabalho desigual pode estar na raiz da iniquidade na distribuição da renda. Por todas essas razões, a vinculação das relações de trabalho ao padrão de desenvolvimento econômico tem sido um tema em foco em foros internacionais (ver, por exemplo, BRUNETTA & DELL'ARINGA, 1990; OIT-IILS, 1992). No Brasil, também se discute a modernização das relações de trabalho sob a perspectiva maior do aprimoramento do nosso modelo de economia e mesmo de sociedade.

Há alguns anos, parcelas importantes do movimento sindical brasileiro têm proposto a contratação coletiva como um caminho para a superação do atual modelo de relações de trabalho. Com o governo Itamar, finalmente, essa discussão se oficializou, patrocinada que foi pelo Ministério do Trabalho. O contrato coletivo passou a fazer parte do programa desse governo. Nesse artigo, vamos discutir alguns dos dilemas que os parceiros sociais enfrentarão caso desejem efetivamente modernizar as relações de trabalho e, eventualmente, desembocar num modelo mais avançado que substitua a contratação individual pela contratação coletiva.

Talvez a característica mais marcante de modelos avançados e democráticos de relações de trabalho seja a da preponderância da negociação coletiva sobre outros mecanismos de determinação de salários e condições de trabalho. Vamos partir dessa descrição de modelos avançados e passar a examinar quais obstáculos precisaremos superar para aprimorar nosso modelo na direção da livre negociação.

Mas, para especular acerca do futuro da negociação coletiva no Brasil, é preciso estabelecer pelo menos dois pressupostos iniciais. Em primeiro lugar, a condição básica para que haja um desenvolvimento da negociação

coletiva é a de que o país consiga efetivamente estabilizar sua economia. Não faz muito sentido falar em negociação coletiva se o desequilíbrio macroeconômico persistir. O ambiente de inflação crônica tem um efeito perverso não apenas sobre o rendimento real dos trabalhadores, mas também sobre os objetivos e as estratégias sindicais. Por muitos anos, nossas lideranças sindicais praticamente limitaram suas demandas à tentativa de restabelecer salários reais via reajustes, reposições e antecipações. As estratégias empresariais também têm sido influenciadas pela permanência da inflação. Nossos empresários simplesmente sancionam o crescimento nominal de salários, repassando os reajustes aos preços. Não é exagero dizer que nunca tivemos, na verdade, negociações coletivas no Brasil. Os dois lados da mesa fingem não saber que os reajustes salariais serão repassados. Mas, negociar novos salários sabendo que os consumidores é que pagarão, não é praticar a negociação coletiva; é conluio. E é isso que temos assistido até hoje.

Por isso, o futuro da negociação coletiva no Brasil depende, antes de mais nada, da estabilização. Nosso exercício de futurologia parte, portanto, do pressuposto de que, mais dia, menos dia, haverá uma coalizão política e um governo capazes de estabilizar e controlar as variáveis macroeconômicas. O que ocorrerá, então?

Precisamos agora de um segundo pressuposto. A verdadeira negociação coletiva ocorre em ambientes estáveis e em mercados com algum grau de competição. Portanto, precisamos supor também que a economia brasileira ficará mais exposta à competição internacional e que, internamente, os mercados se tornarão menos concentrados e menos regulamentados.

A razão para esse segundo pressuposto é simples: em estruturas pouco competitivas, também não há negociação. Negociação significa troca, mas troca entre as partes que negociam. Quando o mercado é protegido, os dois lados se põem de acordo (implícita ou explicitamente), e passam o combinado para o preço. De novo, isso é conluio. Negociação para valer pressupõe algum grau de competição.

Muitos não aceitam esse pressuposto e argumentam que, pelo contrário, haveria evidências empíricas que apontam para uma direção contrária: no Brasil, os salários tenderiam a crescer mais nos setores com estruturas de mercados mais competitivas e nas categorias onde o sindicalismo e a nego-

ciação são menos avançados (COSTA FEIJÓ *et al.*, 1991). Esse argumento padece, porém, de um defeito básico, pois se baseia em dados de salários, apenas. Não leva em conta a remuneração total dos trabalhadores. Sabe-se que nas categorias mais organizadas e nos setores mais concentrados o salário constitui uma proporção menor da remuneração total, quando comparado com o de categorias menos organizadas e/ou de setores mais competitivos. Sabe-se, também, que muitos complementos salariais são definidos em termos reais (porque oferecem aos beneficiados bens ou serviços e não moeda; como, por exemplo, planos de assistência médica, cesta básica, refeições e transporte etc.). Portanto, parcelas relevantes da remuneração total dos trabalhadores mais organizados devem acompanhar a evolução nominal dos preços e manter aproximadamente seus valores reais. Se essas parcelas fossem computadas, as novas evidências, muito provavelmente, corroborariam nosso segundo pressuposto.

Por outro lado, é fartamente documentada na literatura a existência de um padrão do tipo conluio nas relações empresa-sindicato, exatamente em mercados pouco competitivos (HARBISON & COLEMAN, 1951; WALTON & MCKERSIE, 1965). Esse tipo de comportamento, portanto, não foi criado pelos negociadores brasileiros. Tende a surgir em qualquer lugar e sempre que houver uma posição privilegiada de firmas em seus respectivos mercados.

Uma vez satisfeitos os dois pressupostos - estabilização e competição - as partes envolvidas - sindicatos, empresários e governo - terão de construir o novo modelo brasileiro de negociações coletivas. Muitos estudiosos levantam dúvidas em relação à sinceridade com que sindicatos e empresários propõem e defendem a livre negociação. Muitas vezes, eles parecem preferir a inflação e a proteção aos mercados porque isso justifica a indexação. A inflação, principalmente, é usada como desculpa para postergar a livre negociação.⁽¹⁾ Mas, se chegarmos algum dia à estabilização, não poderá mais

(1) Há um exemplo recente para corroborar minhas dúvidas. Enquanto o Ministro Borelli iniciava a discussão do contrato coletivo de trabalho, as entidades sindicais faziam pressão para obter concessões na política salarial. Ou seja, ao invés de aproveitar a oportunidade e agir para caminhar na direção da negociação com autonomia do estado, o movimento sindical voltava à velha atitude de demandar a proteção do governo (ver, a esse respeito, GONÇALVES, 1992).

haver desculpas e as partes terão que enfrentar a tarefa da construção do novo modelo brasileiro de relações de trabalho. Neste caso, muitos problemas terão que ser resolvidos. Entre muitas questões, as que me parecem mais relevantes são as seguintes:

1. Estrutura Sindical

Teremos que decidir, de uma vez por todas, qual a estrutura sindical que desejamos. Precisaremos, em última instância, optar entre a unicidade sindical sustentada na lei e a liberdade sindical. Ou seja, teremos que decidir entre continuar com o tradicional e o arcaico, ou partir para estruturas sindicais múltiplas, mais modernas e, principalmente, mais legítimas. É muito provável que, optando pelo regime da liberdade sindical, se configure o plurissindicalismo. Dificilmente a unicidade manter-se-ia se desaparecesse seu amparo legal. Na verdade, a Constituição de 1988, ao vedar a interferência do Poder Público na atividade sindical e deixar para os trabalhadores e empresários, respectivamente, a definição das categorias profissionais e econômicas, iniciou um processo que parece não ter retorno. A proliferação de sindicatos observada nos últimos anos atesta que o mundo sindical será, muito provavelmente, pluralista. De qualquer forma, essa passagem será um grande teste para as verdadeiras intenções de muitas lideranças sindicais, tanto as dos trabalhadores quanto, e principalmente, as de empresários.

Não custa lembrar que a Convenção 87 da OIT recomenda que, na questão da unicidade sindical, a decisão deve caber aos trabalhadores interessados. Eles é que devem escolher. Se o Brasil, finalmente, ratificar a Convenção 87 é muito provável que tenhamos o plurissindicalismo, dada a existência de muitas correntes ideológicas no movimento sindical. Obviamente, estão relacionadas com esse ponto temas como o conceito de categoria profissional (e, simetricamente, de categoria econômica) e a questão do credenciamento ou registro das entidades sindicais.

2. Garantias Sindicais

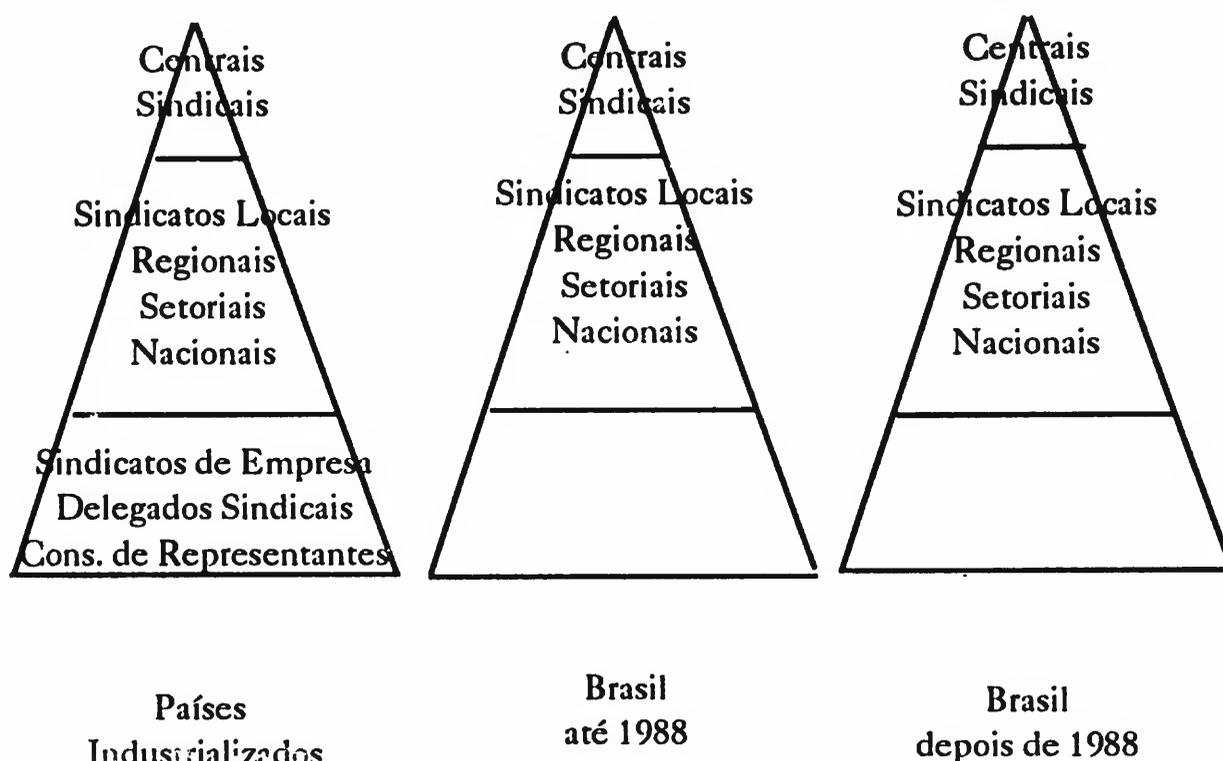
Essa é também uma questão bastante difícil de ser solucionada, mas que, igualmente, precisará ser enfrentada. Refiro-me aqui a temas como a estabilidade do dirigente sindical, a delimitação de suas atividades no local de trabalho, a não-discriminação em relação a membros e militantes do sindicato e, inclusive, a coleta das receitas sindicais. Até hoje esses pontos foram regulados na lei, a partir da unicidade sindical e da compulsoriedade. Ou seja: desde Getulio Vargas não se admite a representação sindical no local de trabalho; concede-se a estabilidade ao dirigente sindical (mas sua atuação deve se dar longe do chão da fábrica). Para compensar, o modelo garante as receitas através da contribuição sindical compulsória (o mal-afamado imposto sindical). Ao invés de romper com o artificialismo, a Constituição de 1988 reforçou o velho modelo, criando mais um recolhimento compulsório, a chamada contribuição confederativa.

Na eventualidade da adoção do pluralismo, tudo isso terá que ser revisto. A atividade sindical precisará ser garantida, mas isso terá que se compatibilizar com o pluralismo sindical, que é incompatível com taxas sindicais compulsórias. A via da negociação e da troca mútua de garantias entre capital e trabalho deverá ser explorada, nessas questões.

3. Representação dos Trabalhadores nos Locais de Trabalho

Se observarmos os países industrializados verificaremos que sua estrutura de representação dos trabalhadores é completa. É uma pirâmide, cuja base começa no local de trabalho e termina nas centrais sindicais. Getulio Vargas criou no Brasil, porém, uma pirâmide sem base e sem pico. Por muitas décadas, a estrutura de representação dos trabalhadores teve apenas a parte intermediária. A partir da Nova República tivemos a legalização das organizações de cúpula, como a CGT, a CUT e a FS. A Figura 1, a seguir, representa graficamente a situação da estrutura sindical no Brasil em relação à dos países industrializados.

FIGURA 1
ESTRUTURA DE REPRESENTAÇÃO DOS
TRABALHADORES NOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS E
NO BRASIL



Para completar, no Brasil, a pirâmide da representação sindical, equivalente à dos países industrializados, falta definir como será a representação dos trabalhadores nos locais de trabalho. Delegado Sindical ou Conselho de Representantes? Quais serão as atribuições dessa representação? Poderá negociar? Se puder, qual o escopo dessa negociação? Poderá convocar e organizar greves? Ou terá características de uma instituição voltada para a cooperação?

A representação dos trabalhadores no local de trabalho é outra das questões muito complicadas que teremos de resolver. Uma coisa, porém, é certa: não faz nenhum sentido falar em modernizar as relações de trabalho sem a criação de um espaço de representação e de participação dos trabalhadores, no local de trabalho. Nossos empresários têm uma dificuldade muito grande em absorver essa idéia, mas há sinais de que isso está mudando. Em

alguns setores mais resistentes já se admite a representação de trabalhadores, desvinculada e sem nenhuma implicação com a representação sindical. Isso já seria um avanço, sem dúvida.

Mas, as dificuldades para a representação no local de trabalho não existem apenas na área empresarial. Muitos sindicatos têm uma prática de certa forma ambivalente a respeito. Na verdade, uma vez instituída e generalizada alguma forma de representação no local de trabalho os sindicatos passariam a ser efetivamente demandados a ocupar esse espaço e a exercer uma ação junto às bases. Ocorre que muitos não estão preparados para esse cenário. Grande parte da liderança sindical brasileira entortou a boca com o cachimbo do modelo getulista, que induziu a atividade sindical para fora do espaço (descentralizado) das empresas e para dentro do âmbito (mais centralizado e abrangente e, porque não dizer, mais cômodo) das negociações por setor e das articulações no interior das instituições governamentais.

É bastante provável que, uma vez instituída a representação no local de trabalho, surjam diferenças entre essa e o respectivo sindicato. Nem sempre o que será bom para o sindicato será bom para os representantes mais próximos dos trabalhadores. A intensidade dessas diferenças dependerá da forma que a representação assumir, e da sua maior ou menor vinculação com o sindicato.

Também teremos que solucionar diversos aspectos operacionais ligados à questão da representatividade no local de trabalho: se o modelo desembocar no plurissindicalismo, como distribuir as vagas de representantes entre as diversas vertentes do movimento sindical? Que critérios adotar para incluir ou excluir tendências? Como será o processo de escolha dos representantes?

4. Estrutura da Negociação Coletiva

A grande questão aqui é: vamos centralizar a negociação? Vamos unificar as datas-base? Obviamente, do ponto de vista dos trabalhadores, é vantajoso centralizar. Quanto mais centralizada a estrutura da negociação, maior o poder de barganha. Muitos empresários também preferem estruturas centralizadas, por comodismo: teriam que negociar apenas uma vez, quando hoje têm que negociar diversas vezes por ano, em diferentes datas-base. Por

outro lado, muitos economistas acreditam que estruturas centralizadas e, mesmo, uma única estrutura, com uma única data-base, ajudariam a coordenar preços e salários e, conseqüentemente, a controlar a inflação.

No entanto, os exemplos bem-sucedidos de países com negociações centralizadas não servem de comparação para o Brasil. É, pelo menos, duvidoso que a centralização da negociação coletiva produza efeitos benéficos sobre a nossa inflação. Há vários argumentos contrários à centralização/unificação: a) não temos consenso prévio entre os atores sociais; b) nossos mercados internos são muito grandes, dispersos e heterogêneos; c) é duvidoso que a centralização da negociação possa influir positivamente na redistribuição da renda. Uma alternativa provavelmente mais adequada à realidade brasileira talvez fosse a de descentralizar a negociação, deixando os mercados fazer a sua parte, e coordenar os resultados da negociação. Dessa forma, nos mercados de dimensão nacional, surgiriam estruturas centralizadas. Nos mercados mais dispersos, surgiriam estruturas mais descentralizadas. Aliás, isso já ocorre hoje: os bancários, os petroleiros e os eletricitários, em função da estrutura de seus respectivos mercados, já negociam em nível nacional, sem que para isso haja necessidade de qualquer legislação específica.

De qualquer forma, se a centralização for estabelecida por lei, sem um consenso prévio entre os atores sociais, será provavelmente mais um experimento com chances reduzidas de sucesso. A única chance para, eventualmente, dar certo, seria deixar que a estrutura que vier a ser adotada seja, ela mesma, resultado de uma negociação. Por esse meio, as partes trocariam entre si as garantias e estabeleceriam de comum acordo as regras necessárias para que o modelo adotado - qualquer que seja ele - se viabilizasse.

É importante lembrar que atualmente se registra nos países industrializados uma tendência de descentralização da negociação coletiva (ver, por exemplo, MYRDAL, 1991). Isso se deve a diversos fatores relacionados ao ajuste que aquelas economias promovem para se adaptar aos novos padrões de competição global e de inovações tecnológicas. Aparentemente, as estruturas centralizadas impedem que muitos ajustes possam ser feitos, pois esses dependem de decisões microeconômicas, ou seja, no nível das empresas. Por essa razão, a negociação direta, no local de trabalho, tem sido adicionada às - e, às vezes tem substituído - estruturas de negociações mais complexas.

Uma possibilidade para resolver essa questão, baseada em consenso entre os atores sociais, seria a realização de uma grande negociação, de caráter nacional, envolvendo todos os setores, para se definir regras, princípios e procedimentos. Tal estrutura seria a instância para se determinar, enfim, as regras de convivência entre trabalho e capital e incluiria, entre outras questões: condutas na greve, condutas na negociação, regras e mecanismos para resolução de impasses etc. Ou seja, seriam negociadas as condições para se estabelecer a ética no relacionamento entre sindicatos, trabalhadores e empresas. A partir desse macroacordo nacional, poderiam se estabelecer negociações setoriais sobre itens mais concretos, como salários e condições de trabalho. As estruturas desse segundo nível de negociações seriam definidas naquele macroacordo. Dependendo das características do setor, poderiam ter amplitude nacional ou regional, desdobrando-se em outros níveis, até se chegar no nível da empresa ou do local de trabalho.

5. Garantias da Negociação e Mecanismos de Resolução de Impasses

É muito bem estabelecido, na literatura das relações industriais e na teoria da negociação, que os mecanismos de resolução de impasses são determinantes do comportamento das partes (por exemplo, STEVENS, 1966; SUBBARAO, 1978). No Brasil, infelizmente, os mecanismos existentes (ou seja, a instauração do dissídio na Justiça do Trabalho, por solicitação de uma das partes) inibem a negociação e induzem a intervenção de terceiros (isto é, o governo) na solução de conflitos. Para corrigir esse problema será preciso criar mecanismos que incentivem e induzam mais negociação. É bom lembrar que o artigo 114 da Constituição admite a instauração do dissídio se uma das partes simplesmente se recusar a negociar. Evidentemente, esse modelo terá que ser alterado radicalmente. A recusa à negociação e, mais genericamente, comportamentos antinegociais deveriam ser punidos e não incentivados ou premiados, como ocorre hoje.

Ainda em relação às garantias à negociação, é preciso lembrar que cabe ao Estado promover condições que façam da negociação um jogo mais ou menos equilibrado. Por exemplo, será preciso estabelecer que as partes são obrigadas a fornecer as informações necessárias ao desenvolvimento da negociação. Será preciso, também, criar mecanismos capazes de, realmente,

esgotar a negociação. Por exemplo, a utilização da mediação poderia induzir mais negociação. A idéia da arbitragem de ofertas finais também ajudaria a incentivar a negociação, desde que as estruturas de negociação fossem descentralizadas (esse mecanismo parece ser mais utilizado em negociações envolvendo pequenos contingentes de trabalhadores). Em geral a arbitragem é utilizada para solucionar conflitos individuais sobre direitos, sendo seu uso menos freqüente para resolver conflitos coletivos de interesse, mas, mesmo assim, não se deve desprezar esse mecanismo alternativo de solução de impasses nas datas-base.

Para garantir e incentivar a negociação, condicionando, portanto, o comportamento das partes na direção da autocomposição de seus interesses, teremos que construir novos mecanismos para tratar dos impasses. Mecanismos de fácil acesso, de pouco risco e de alguma previsibilidade inibem a negociação. Por outro lado, mecanismos imprevisíveis, de alto risco e de alto custo incentivam a negociação. A Justiça do Trabalho é um mecanismo que se assemelha ao primeiro grupo. Teremos que modificá-la radicalmente, transformando-a em algo semelhante ao segundo grupo. Muitos defendem a necessidade de rever o papel da Justiça do Trabalho e, até mesmo, de extinguir seu Poder Normativo. É certo que será muito difícil compatibilizar o funcionamento da Justiça do Trabalho nos moldes atuais com um modelo mais autônomo de relações de trabalho e de negociações coletivas.

Ainda no capítulo dos mecanismos de resolução de impasses, deve-se colocar a greve. A greve é, antes de mais nada, uma maneira de resolver impasses. É um teste de força. Leva quem tiver maior poder de fogo. À medida que a negociação coletiva avançar, a greve passará a ser vista sob essa ótica. De certa forma, isso já vem ocorrendo, e os sindicatos estão utilizando a greve cada vez com maior desenvoltura e eficácia. O desdobramento inevitável desse processo será uma reação das empresas: elas passarão a demandar dos sindicatos que aceitem o *lockout* - a greve da empresa. Se as coisas se desenvolverem nessa direção, haverá, sem dúvida, um fortalecimento da negociação: a via da paralisação será um caminho de alto risco, que tenderá a ser utilizado apenas em ocasiões muito críticas e quando a negociação tiver se esgotado.

6. O Contrato Coletivo, o Controle do Emprego e a Demissão

Depois do salário, o objetivo maior de qualquer movimento sindical maduro é o controle do emprego e o seu desdobramento: a limitação do poder da empresa na demissão. Em algum momento de sua evolução histórica, todos os movimentos sindicais passam a demandar que decisões sobre a alocação da mão-de-obra que representam passem a ser compartilhadas. A consequência inevitável é que as empresas perdem parte de seu poder nessa área. No Brasil, dois fatores têm retardado a incursão dos sindicatos por essa área: o primeiro deles é a inflação. Ela é tão grande e tão crônica que transformou a questão salarial no carro-chefe permanente de todas as campanhas salariais. O segundo fator é ideológico: nosso movimento sindical ainda acalenta o sonho do socialismo. Enquanto a alternativa socialista permanecer como um de seus objetivos, o movimento sindical adiará a inclusão do controle do emprego capitalista na sua pauta. Diversos autores, nos países industrializados, têm registrado esse dilema do movimento sindical. De certa forma, até Lenin, em seu *O Que Fazer?*, já o fez, quando discutiu o caráter reformista do sindicato abandonado pelos intelectuais (PERLMAN, 1949; STURMTHAL, 1962).

Enquanto o movimento sindical em nosso país não superar esse dilema histórico, o empresário brasileiro continuará tendo total liberdade para demitir. Porém, à medida que o movimento sindical se tornar mais pragmático e menos ideológico, o controle da demissão e do emprego de forma geral será, inevitavelmente, abordado. É nessa perspectiva que se torna interessante colocar a discussão do contrato coletivo. Como se sabe, a relação de emprego no Brasil é individual. Ou seja, é um vínculo entre a empresa e o trabalhador individual. O contrato coletivo, porém, alteraria radicalmente essa situação: passaria a existir um vínculo entre a empresa e o sindicato. Qualquer demissão, por exemplo, teria que ser feita de acordo com os critérios e procedimentos previstos no contrato. O mesmo se aplicaria a promoções, transferências, mudanças de turno, políticas de treinamento, e assim por diante. No limite, o controle do emprego pelo sindicato pode incluir a questão da adoção de novas tecnologias que implicam reestruturação de processos de trabalho e estruturas de emprego. Em suma, o contrato coletivo restringiria o poder quase completo que hoje a empresa brasileira tem na área das decisões sobre a alocação de seus recursos humanos.

Não deixa de ser sintomático que a discussão do contrato coletivo se aprofunda exatamente no momento em que tendências politizadas do movimento sindical admitem a convivência e até mesmo a cooperação (alguns líderes da CUT chegam a falar até em parceria, como Vicentinho em entrevista ao jornal *O Estado de São Paulo*, 1993). É possível que o sindicalismo brasileiro esteja no limiar da mesma virada histórica que todos os movimentos sindicais de países industrializados já executaram. Se isso for verdade, a elite empresarial brasileira estaria cometendo um erro histórico se recusasse a discutir seriamente a possibilidade da contratação coletiva. Afinal, em todos os países industrializados as empresas foram compensadas largamente pela perda parcial do controle do emprego: um melhor ambiente de trabalho, que geralmente acompanha o aprimoramento e a contratualização da relação com o sindicato, reverte-se em mais produtividade e mais lucratividade. Com essa perspectiva, é possível que a discussão, e a conseqüente negociação do contrato coletivo, seja o caminho para abrir uma nova era nas relações de trabalho.

7 Negociação e Flexibilização

Evidentemente, à medida que a negociação se firmar e se desenvolver, novos itens na relação capital-trabalho serão incluídos nas pautas. As áreas por onde, provavelmente, a negociação avançará serão: saúde e segurança ocupacional, previdência privada complementar e sistemas de remuneração. À medida que tudo isso ocorrer, os protagonistas terão que se lembrar das lições dos países industrializados. Lá, a negociação avançou por esses temas e muitos outros. Lá os sindicatos conseguiram graus elevados de controle do emprego. O resultado foi um aumento muito grande na rigidez do mercado de trabalho, com efeitos negativos nos custos industriais, no nível de preços e no nível de emprego. É importante lembrar que o modelo de controle do emprego pelo sindicato, em associação com as burocracias dos departamentos de recursos humanos das empresas, estava perfeitamente ajustado às condições dos mercados em que as empresas atuavam: tecnologias bastante estáveis, ciclo de vida de produtos bastante previsíveis e administráveis e ambientes externos pouco conturbados eram algumas das características daqueles mercados. Em suma, a rigidez das relações de trabalho não era uma ameaça para empresas que operavam com

razoável grau de previsibilidade. Hoje, porém, os ambientes nos quais as empresas operam são bastante diferentes. A tecnologia e os produtos mudam a um ritmo avassalador. O paradigma taylorista-fordista, base da estrutura organizacional das grandes corporações e da estratégia sindical, não é mais funcional. O trabalhador especialista é substituído pelo polivalente. A linha de montagem e a descrição detalhada dos cargos é superada pelo trabalho em grupo e participativo. Os mercados internos de trabalho, tão bem documentados na literatura e intimamente associados ao sindicalismo industrial (ver, por exemplo, SEGALL, 1986; DOERINGER & PIORE, 1971; EDWARDS, 1979, FREEMAN & MEDOFF, 1984) são substituídos por estruturas empresariais mais enxutas e desverticalizadas. No mundo industrializado, os sindicatos foram duramente atingidos pela reestruturação dos mercados e das empresas. O modelo de relações de trabalho baseado em muita formalização, em rigidez e no confronto está sendo substituído por ambientes mais cooperativos e mais flexíveis. Os sindicatos lutam para encontrar novos papéis e para estruturar novas atitudes em relação a seus representados e às empresas com as quais negociam.

É nesse ambiente de mudança e de emergência de novos paradigmas de organização empresarial que o sindicalismo brasileiro se consolida como um ator social autônomo, e que se pensa na reforma do sistema de relações de trabalho. Teremos que ser muito criativos para aprender com a experiência de negociações coletivas dos países industrializados e, ao mesmo tempo, queimar etapas e construir um modelo flexível e ajustado às nossas necessidades de inserção nos mercados internacionais. Esse, talvez, seja o grande desafio que os atores sociais têm pela frente. Nossos negociadores terão que permitir que a negociação avance e, ao mesmo tempo, preservar a desejada e necessária flexibilidade no mercado de trabalho. Talvez um caminho seja a utilização do conceito de remuneração flexível (participação em lucros ou resultados), que tem a qualidade de atrelar parte dos rendimentos dos assalariados ao desempenho da empresa, via negociação. Ao mesmo tempo, esses esquemas promovem a polivalência e diminuem a importância da excessiva divisão do trabalho e da especialização dos trabalhadores (WEIZMAN, 1987; ZYLBERSTAJN, 1988).

8. A Negociação Coletiva no Setor Público

Essa é outra questão complicada e delicada. De um lado, é fora de dúvida que uma sociedade democrática e pluralista tem que garantir a todos os trabalhadores, inclusive aos do setor público, o direito de organizar sindicatos e de negociar coletivamente.

Por outro lado, porém, trabalhadores do setor público, organizados, ao fazerem prevalecer seu poder de barganha e seus interesses, acabam interferindo na alocação de recursos públicos, que é definida, em tese, nas casas legislativas, por representantes de toda a população. Trata-se de uma contradição: a garantia da negociação coletiva no setor público pode resultar em uma violação do processo democrático de elaboração e de execução do orçamento. Em outras palavras: no limite, a livre negociação no setor público pode resultar em que uma minoria acabe impondo seus interesses acima dos interesses da sociedade como um todo (WELLINGTON & WINTER, 1971).

Não se poderá remeter os impasses para a Justiça do Trabalho, pois, nesse caso, uma decisão daquela corte que alterasse o orçamento seria uma intromissão de um poder (o Judiciário) em decisões de outro (o Legislativo). O orçamento é uma lei que estaria sendo alterada por uma decisão da Justiça do Trabalho.

Nessa questão, um ponto de equilíbrio terá que ser alcançado. Mecanismos de controle do processo e dos resultados da negociação coletiva, com a participação de todos os interessados, precisarão ser criados. Obviamente, isso não será simples.

9. A Transição

O novo modelo se caracterizaria pela maior autonomia das partes em relação ao Estado e pela prevalência da negociação sobre a legislação. Mas, existe uma série muito grande de direitos adquiridos pelos trabalhadores, garantidos na legislação. Os empresários não aceitariam que a legislação continuasse detalhando direitos e, sobre ela, se acrescentasse o contrato coletivo. Deveria haver uma transição que garantisse um certo número de direitos, sobre os quais haja consenso e, ao mesmo tempo, a negociação

contemplaria os demais. Claro que grandes parcelas do movimento sindical não aceitariam renunciar a direitos trabalhistas, que hoje são garantidos não só na lei, mas também na Constituição.

Por outro lado, mesmo que se chegue a um acordo sobre o que ficaria na lei e o que seria remetido para a negociação ainda restaria a dificuldade de implantar o novo modelo num país tão heterogêneo como o Brasil. Como fazê-lo: de uma só vez, ou gradualmente? Seria melhor marcar uma data para todas as categorias e regiões, ou começar pelas mais organizadas e avançadas? Todas essas questões indicam que a transformação do atual modelo não será simples. Pelo contrário, exigirá boa vontade e empenho de todas as partes envolvidas.

10. O Que Pensam os Praticantes: Como Será o Novo Modelo?

Como responderemos às questões acima colocadas? Como superaremos os grandes problemas que ainda impedem a modernização das relações de trabalho? É difícil prever e responder. Mas, indícios podem ser obtidos junto àqueles que praticam as relações trabalhistas no Brasil.

Ultimamente, tem sido realizado diversos encontros e seminários a respeito da reformulação do nosso sistema de relações de trabalho. Em um deles,⁽²⁾ ao qual o autor esteve presente, os participantes foram consultados sobre algumas das questões acima tratadas. As perguntas e a tabulação das respostas, bem como uma análise sucinta das mesmas, são apresentadas no anexo ao artigo. Embora à amostra de opiniões colhidas naquele evento não possa ser atribuída representatividade estatística, a qualificação dos participantes deve ser levada em conta.

De forma geral, percebe-se que quando se defrontam com as opções que, inevitavelmente, terão que fazer, os praticantes das relações industriais no Brasil tendem a ser bastante ambivalentes. Isso ocorre tanto para os representantes dos trabalhadores, quanto para os representantes empresariais. As respostas indicam que, de forma geral, haverá dificuldades muito grandes para se chegar a consensos em relação, principalmente, a duas grandes questões. A primeira, é a da transição do modelo atual para um novo

(2) Seminário "Contrato Coletivo", promovido por Garcez Consultores e INAMA-Instituto Nacional de Mediação e Arbitragem, em São Paulo, em 07/12/1992.

modelo, mais autônomo e mais negocial. A segunda, é a da convivência entre o velho e o novo modelos.

As respostas indicam que, em função das dificuldades para a transição completa a um novo modelo, existe a possibilidade de criarmos um modelo híbrido, que ainda terá elementos do atual: a legislação trabalhista dificilmente será significativamente removida; a Justiça do Trabalho deverá se manter. Muito provavelmente o novo modelo será dual: uma parte dos trabalhadores brasileiros e suas respectivas empresas praticarão relações de trabalho mais avançadas e autônomas. Uma outra parte, porém, ainda será "protegida" por leis e pela Justiça do Trabalho.

A julgar pelo que pensam executivos de empresas e representantes sindicais, é possível que os oito pontos apresentados nas seções precedentes não sejam solucionados e superados, da mesma maneira, nas diversas regiões e nos diversos setores econômicos. As ambivalências e as hesitações deverão ser observadas também entre os indivíduos e as instituições que, ao final, deverão moldar os contornos do novo modelo. É possível que, quando da criação desse novo modelo, os formuladores das novas políticas deixem espaço para a coexistência de uma diversidade de situações. Os interesses em jogo, a complexidade das questões e a heterogeneidade das situações concretas no Brasil deverá, provavelmente, induzir diversas formas de convivência entre capital e trabalho.

De certa forma, isso é o que ocorre, hoje. Embora a legislação seja única e federal, capital e trabalho mantêm entre si diversos relacionamentos. Admitir a diversidade e acomodá-la na lei talvez seja, afinal, a única maneira de se abrir de vez a possibilidade do aprimoramento das relações de trabalho para os setores onde isso é efetivamente demandado. Assim, teríamos a manutenção do modelo getulista mais ou menos intacto onde as partes ainda não se sentissem capazes e seguras para o salto para a modernidade.

Se isso efetivamente ocorrer, haveria novas questões para se especular: como seria o mercado de trabalho com a "oficialização" da diversidade? Como se estruturariam empresários e sindicatos para essa nova situação? Quais as implicações para a alocação da mão-de-obra? Para a mobilidade social? Para a distribuição de renda? Para a competitividade de nossos pro-

mentos nos mercados mundiais? Para a sobrevivência dos sindicatos? Das empresas?

A busca de respostas para essas novas questões poderá, por sua vez, levar a discussão sobre o novo modelo de relações de trabalho para um ângulo ainda inexplorado: o dos impactos sociais e econômicos das diversas alternativas que hoje se apresentam.

Referências Bibliográficas

- BRUNETTA, Renato & DELL'ARINGA, Carlo (eds.). *Labour relations and economic performance*. London: MacMillan, 1990.
- COSTA FEIJÓ, C. A. V., MACEDO, Nilo Lopes de & CARVALHO, Paulo Gonzaga M. de. Comportamento dos salários industriais em regime de alta inflação: evidências recentes do caso brasileiro. *In: Anais do II Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*. São Paulo: ABET; 30/09 a 01/10/1991.
- DOERINGER, Peter & PIORE, Michael. *Internal labor markets and manpower analysis*. Lexington: D. C. Heath, Lexington Books, 1971.
- EDWARDS, Richard. *Contested Terrain - The transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books, 1979.
- FREEMAN, R. B. & MEDOFF, James. *What do unions do?* New York: Basic Books, 1984.
- GONÇALVES, Francisco Luiz Salles. Contrato coletivo melhor que uma política salarial Ele pressupõe a ampliação das liberdades sindicais. *In: Carta Política - Ano II, nº 45; 16 - 22/Nov de 1992, p.6*
- HARBISON, Frederick & COLEMAN, John R. *Goals and strategy in collective bargaining*. New York: Harper, 1951.
- MYRDAL, Hans-Goran. The hard way from a centralized to a decentralized industrial relations system, excerto de Otto Jacobi e Dieter Sadowski (eds.), *Employers' associations in Europe: policy and organization*. Baden Baden: Nomos Verlag, 1991.
- O ESTADO de São Paulo, Caderno de Economia, 28/02/93, p. 5.
- OIT-IILS. *Labour institutions and economic development in Asia: theoretical approaches and empirical evidence - An international workshop*. OIT-IILS: Geneva, 1992.
- PERLMAN, Selig. *Theory of the labor movement*. New York: Augustus M. Kelley, 1949.

- SEGALL, Martin. Post-institutionalism in labor economics: the forties and fifties revisited. *Industrial and Labor Relations Review*, v. 39, n. 3, p. 388-403, abr. 1986.
- STEVENS, Carl M. Is compulsory arbitration compatible with collective bargaining. *Industrial Relations*, v. 5, p. 38-52, fev. 1966.
- STURMTHAL, Adolf. Some thoughts on labor and political action. *Relations Industrielles*, p. 249, jul. 1962.
- SUBBARAO, A. V. The impact of binding interest arbitration on negotiation and process outcome. *Journal of Conflict Resolution*, v. 22, p. 79-103, mar. 1978.
- WALTON, R. E. & MACKERSIE, R. B. *A behavioral theory of labor negotiations*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- WEIZMAN, Martin L. A economia participativa *Superando a estagflação*. São Paulo: Pioneira/EDUSP, 1987.
- WELLINGTON, Harry H. & WINTER JR., Ralph K. *The unions and the cities*. Washington: The Brookings Institution, 1971.
- ZYLBERSTAJN, Hélio. Aspectos econômicos da participação dos empregados nos lucros. *Revista de Direito do Trabalho*, v. 71, p. 32-41, jan./fev. 1988.

Anexo

Seminário: *Contrato Coletivo de Trabalho*

(Organizado por Garcez Consultores e INAMA em 07/12/93)

Pesquisa de Opiniões dos Participantes sobre o CCT

Análise dos Resultados

(elaborada por Hélio Zylberstajn)

1. Os participantes do Seminário receberam um questionário que cobriu alguns dos principais aspectos relacionados com a implantação do contrato coletivo de trabalho no Brasil. Trinta e oito participantes enviaram suas respostas. A seguir, é feita uma análise sucinta das respostas obtidas. A tabulação completa é exibida num quadro, no final do texto. Naturalmente, os resultados devem ser tomados com cuidado. Por se tratar de um grupo pequeno e composto, predominantemente, por pessoas ligadas a empresas, não se pode inferir ou generalizar a partir

dos resultados apresentados. Por outro lado, porém, apesar da pequena representatividade estatística, como se trata de um grupo de especialistas na área, os resultados têm um valor qualitativo que não pode ser ignorado.

2. Há algumas unanimidades (ou quase unanimidades) entre os participantes: todos (ou quase todos) concordam que é preciso alterar o sistema de relações de trabalho no Brasil (Q1); que deve ser implantado o contrato coletivo de trabalho (Q3); que é preciso uma lei para implementar o contrato coletivo de trabalho (Q4); que as partes devem decidir livremente sobre o tipo e o conteúdo do contrato coletivo de trabalho (Q6); que é conveniente adotar o princípio da prevalência do contrato sobre o disposto em lei (Q15); que a lei deveria explicitar a idéia da flexibilização de direitos (Q16); que as partes devem utilizar mecanismos negociados para solucionar conflitos (Q7); e, finalmente, que deveria haver serviços privados e públicos de mediação e arbitragem (Q11 e Q11a).

3. Para um grande número de quesitos, embora não houvesse unanimidade registrou-se uma maioria expressiva que convergiu para a mesma resposta. Entre os aspectos nos quais há concordância de uma maioria expressiva estão: a necessidade de ratificar urgentemente a Convenção 87 da OIT (Q2a); a necessidade de modificar os artigos 8º e 114º da Constituição (Q2b); a necessidade de se adequar a CLT à contratação coletiva (Q12); a necessidade da revogação do Poder Normativo da Justiça do Trabalho (Q2c) e a adoção da arbitragem privada irrecorrível (Q8); a plena liberdade para a contratação coletiva (Q4a); e, ao mesmo tempo, o reconhecimento da greve como recurso legítimo contra a empresa que se recusar a negociar (Q4c1); finalmente, a idéia de que haveria um sistema dual, com proteção da CLT para os que não estivessem cobertos por um contrato coletivo (Q14).

4. A pesquisa serviu também para revelar alguns dos aspectos controversos para a implantação do contrato coletivo, em torno dos quais os membros da comissão se dividiram. Entre esses, estão: a escolha entre o regime da proteção legal e o regime da contratação (Q4b e Q4c); a preservação dos direitos da CLT ou sua flexibilização (Q13 e Q16) e a idéia de que a empresa que se recusar a negociar não deve sofrer sanções pecuniárias (Q4c2).
5. A pesquisa revelou algumas posições contraditórias. Por exemplo, ao mesmo tempo em que a maioria se posicionou favoravelmente à revogação do Poder Normativo (Q2c, já mencionado), o grupo se dividiu em relação ao direito da empresa se recusar a negociar e, ao mesmo tempo, instaurar dissídio (Q4d). Essa contradição indica haver hesitações e ambigüidades em relação à extinção do Poder Normativo da Justiça do Trabalho. Por outro lado, o grupo, unanimemente, atribuiu às partes a decisão sobre o tipo e o conteúdo do contrato coletivo (Q6, já mencionada); mas, ao mesmo tempo, uma parte expressiva do grupo prefere que a lei determine o escopo daquele instrumento (Q5).
6. A questão 9 contém, na verdade, duas perguntas: contempla ao mesmo tempo a obrigatoriedade da arbitragem de interesses e a divisão de trabalho entre arbitragem (disputas de interesse) e Justiça do Trabalho (disputas jurídicas). É arriscado interpretar os resultados em função desse defeito na formulação. O grupo se dividiu na resposta.
7. Finalmente, a existência de doze respostas contrárias ao aproveitamento da atual estrutura do Ministério do Trabalho revela um certo grau de desconfiança em relação àquele órgão da administração federal (Q10).

**Resultados da Pesquisa de Opiniões sobre o Contrato Coletivo de Trabalho
- Tabulação das Respostas**

Quesito	Sím	Não	S/R
1. O sistema de relações de trabalho deve ser mantido?	0 (0)	38 (100)	0 (0)
2a. Concorda com a aprovação imediata da Convenção 87 da OIT?	29 (76)	6 (15)	3 (0)
2b. Concorda com a revisão dos artigos 8º e 114º da Constituição?	30 (79)	4 (11)	4 (11)
2c. Concorda com a revogação do Poder Normativo da Justiça do Trabalho	35 (92)	2 (5)	1 (3)
3. Concorda com a implementação do Contrato Coletivo de Trabalho?	38 (100)	0 (0)	0 (0)
4. Deve haver uma lei que implemente o Contrato Coletivo de Trabalho?	37 (97)	1 (3)	0 (0)
4a. A lei deve dar plena liberdade para as partes decidirem se querem o CCT?	32 (84)	2 (5)	4 (11)
4b. A lei deve permitir ao trabalhador optar pelo CCT?	22 (58)	13 (34)	3 (8)
4c. A lei deve prever que os trabalhadores votem nos locais de trabalho para decidir coletivamente se querem o CCT?	24 (63)	11 (29)	3 (8)
4c1. Se a empresa se negasse a negociar o CCT, os trabalhadores poderiam exercer livremente o direito de greve?	30 (79)	6 (16)	2 (5)
4c2. A empresa que se negasse a negociar o CCT seria penalizada monetariamente?	19 (50)	17 (45)	2 (5)
4d. A empresa poderia se negar a negociar o CCT e instaurar o dissídio na Justiça do Trabalho	9 (24)	26 (68)	3 (8)
5. O texto legal deve prever o tipo de CCT, se nacional, regional, setorial, por segmento, por empresa?	20 (52)	18 (47)	0 (0)
6. A decisão sobre tipo e conteúdo seria tomada livremente, por decisão das partes?	37 (97)	1 (3)	0 (0)
7. Os conflitos de relacionamento no dia-a-dia deverão ser resolvidos nas empresas com base em sistema negociado entre as partes?	37 (97)	1 (3)	0 (0)
8. Os impasses poderão ser submetidos, por livre decisão das partes, à arbitragem privada, sendo a decisão do árbitro irrecorrível?	36 (95)	2 (5)	0 (0)
9. A lei deve prever que as questões de interesse sejam obrigatoriamente submetidas à arbitragem, sendo submetidas à Justiça do Trabalho somente as questões jurídicas?	26 (68)	12 (32)	0 (0)
10. O governo deve aproveitar a organização atual do Ministério do Trabalho para oferecer serviços de conciliação e mediação?	26 (68)	12 (32)	0 (0)

Quesito	Governo	Privado	Ambos
11. O serviço de arbitragem deve ser privado, ou o governo poderia prover este tipo de serviço, ou ambos deveriam existir e as partes escolheriam?	0 (0)	7 (18)	31 (82)
11a. Da mesma forma que a arbitragem, no caso da mediação poderíamos ter serviços do governo, privados ou ambos?	0 (0)	7 (18)	31 (82)

Quesito	Sim	Não	S/R
12. Seria melhor adequar a CLT para possibilitar a implementação do CCT?	30 (79)	8 (21)	0 0
13. Os direitos previstos na CLT deveriam ser preservados, como patamar mínimo?	22 (58)	15 (40)	1 (3)
14. Os direitos deveriam ser preservados apenas para aqueles que não estiverem sob a égide do CCT?	28 (74)	10 (26)	0 0
15. O CCT deve prevalecer sobre a CLT e outras normas existentes?	37 (97)	1 (3)	0 0
16. Seria melhor estar explícito na lei que os direitos podem ser flexibilizados?	28 (74)	9 (24)	1 (3)

Nota: O número de respostas tabuladas foi 38. Dezoito vieram de empresários e/ou executivos; 11 de sindicalistas e 9 não puderam ser classificadas. Os números entre parênteses representam porcentagens.

(Recebido e aceito em dezembro de 1992).