

# Ação sindical: fator a considerar na gestão da remuneração\*

Antônio Moreira de Carvalho Neto\*\*

## RESUMO

O presente artigo analisa os resultados das negociações coletivas sobre a remuneração entre empresários e trabalhadores em quatro setores dos mais dinâmicos da economia brasileira nos anos 90, o metalúrgico (ABC, São Paulo e Betim), o químico (São Paulo e ABC), o bancário (nacional, privado e estatal) e o de telecomunicações (nacional). A pesquisa mostrou a importância da gestão empresarial considerar a atuação sindical e a negociação coletiva como elementos fundamentais na definição da remuneração, entendida aqui como o somatório de salários, auxílios e gratificações pecuniários, benefícios, abonos e participação nos lucros e resultados. A extensa base de dados organizada e analisada neste artigo mostra que os resultados são mais satisfatórios, tanto para empresários como para trabalhadores, quando a relação negocial é mais desenvolvida.

**Palavras-chave:** Negociação coletiva; Remuneração, Benefícios; Participação nos lucros e resultados.

O presente artigo pretende, ao analisar os resultados das negociações coletivas entre empresários e trabalhadores em quatro setores dos mais dinâmicos da economia brasileira nos anos 90, salientar a importância de a gestão empresarial considerar a atuação sindical e a negociação coletiva como elementos fundamentais na definição de aspecto tão crucial como a remuneração,

entendida aqui como o somatório de salários, auxílios e gratificações pecuniários, benefícios, abonos e participação nos lucros e resultados.

A extensa base de dados organizada e analisada neste artigo mostra que os resultados são mais satisfatórios, tanto para empresários como para trabalhadores, quando a relação negocial é mais desenvolvida.

\* Este artigo é fruto da tese de doutorado do autor (Carvalho Neto, 1999).

\*\* Professor do Mestrado Profissional em Administração e do Departamento de Administração do ICEG – Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais; Diretor do IRT – Instituto de Relações do Trabalho da PUC Minas.

## A PARTIR DA CRISE, O SINDICALISMO COMEÇA A MUDAR

Embora o conceito de globalização seja algo vago, cuja fabricação ainda não terminou, e tampouco seja algo novo na história econômica, como salienta FIORI (1995) já não restam muitas dúvidas de que a atual “formatação” capitalista envolve dimensões tecnológicas, organizacionais, comerciais, financeiras e políticas, que se relacionam de maneira dinâmica, reconfigurando as atividades econômicas (concentrando as decisões na tríade EUA-Alemanha-Japão).

A economia internacional passa por uma reestruturação produtiva que reúne elementos de racionalização técnica e organizacional. A racionalização técnica tem substituído a mão-de-obra por agregados científicos com alto investimento de capital, como a mudança da base metal-mecânica para eletrônica.

A racionalização organizacional vem sendo feita com o enxugamento drástico de muitas das estruturas empresariais fordistas e a divisão destas em unidades de produção menores e mais independentes. Se as inovações organizacionais estão mais no nível do discurso empresarial do que na prática das grandes empresas (nas pequenas e médias, muito menos ainda), que ainda permanece, em parte considerável, taylorista/fordista, é inegável que há um movimento internacional nesse sentido, capitaneado pelas grandes empresas transnacionais.

Tecnologias gerenciais como a Qualidade Total, a Reengenharia, o *downsizing* e a terceirização generalizaram-se nos países avançados desde os anos 80, e no Brasil em especial, a partir dos anos 90, ainda que “confundidas” (muitas vezes, de forma proposital) com o corte de pessoal. A “febre de demissões” envolvendo as grandes empresas empregadoras em todo o mundo (saudadas sempre pelas bolsas de valores como “ação modernizadora”) contribui para que muitas dessas tecnologias caiam no descrédito.<sup>1</sup> Ainda assim, esse movimento é uma realidade. No redesenho das grandes estruturas organizacionais fordistas, como consequência da reestruturação produtiva, dissemina-se a terceirização, com a empresa concentrando-se nos produtos sobre os quais detém vantagens competitivas, gerando redes de empresas (menores) subcontratadas. Essa tendência das grandes empresas, e mesmo das grandes organizações públicas, de desativarem parte considerável de sua estrutura aprofunda a crise do emprego e aumenta a precariedade do contrato de trabalho.

O aumento na competição trazido pelas disputas intra e entre os novos blocos econômicos faz aumentar a pressão pela maior abertura comercial das economias nacionais, implicando políticas de privatização de empresas estatais e desregulação de mercados, aumentando ainda mais o desemprego. Como salienta a OIT (1997), muitos países em desenvolvimento na América Latina (como o

<sup>1</sup> Evidência emblemática foi o *mea culpa* público feito pelo criador da reengenharia, Michael Hammer, exortando as empresas a pararem com as demissões massivas, sob risco de “anorexia” administrativa.

Brasil) abriram suas economias quando essas ainda não eram minimamente competitivas internacionalmente, o que produziu muitas falências de empresas, enormes perdas de postos de trabalho e agravamento na distribuição de renda.

Toda essa situação tem induzido uma maior polarização social, mesmo nas sociedades mais desenvolvidas. A configuração do trabalho, tal como se deu no fordismo, está mudando. O trabalho *full-time*<sup>2</sup> por tempo indeterminado no setor industrial está sendo substituído pelas várias formas de *cost-free labor*,<sup>3</sup> de trabalho temporário, por tempo determinado, *part-time*,<sup>4</sup> pelo trabalho em casa, de aprendizes, de estagiários (Kolko, 1988; Mattoso, 1995). As empresas estão reduzindo o tamanho da força de trabalho diretamente empregada, os *core workers*.<sup>5</sup>

O efeito desse quadro no Brasil faz-se sentir de forma dramática. Todas as categorias analisadas na pesquisa que originou este artigo (metalúrgicos, bancários, químicos e telecomunicações), situadas em setores de ponta da economia, perderam de 30% a 40% dos postos de trabalho desde os anos 80 até 1998. E não só nossas “ilhas de fordismo periférico” foram profundamente atingidas, mas também setores tradicionais, grandes empregadores de mão-de-obra que foram desestruturados com a atabalhada abertura da economia, como o cou-

reiro e o têxtil. (Melo, Barbosa e Carvalho Neto, 1997)

Diante desse quadro, o sindicalismo (inter)nacional encontra-se em evidente crise, diagnosticada por inúmeros autores (Fiorito, Gramm e Hendricks, 1991; Rodrigues, 1992; Edwards, 1995; Antunes, 1995; Chaison, 1996; Heckscher, 1996), tendo como sinais:

- as acentuadas quedas nas taxas de sindicalização;
- queda da taxa de greves;
- dificuldade de representação de uma força de trabalho cada vez mais heterogênea, com interesses e histórico de participação sindical muito diferenciados;<sup>6</sup>
- dificuldade de representar os trabalhadores de empresas subcontratadas, temporários e/ou *part-time*;
- incapacidade de se integrar de forma significativa e permanente em importantes movimentos sociais, falhando na representação das reivindicações de boa parte da força de trabalho, como as mulheres e os negros;
- individualização crescente das relações de trabalho, em contraposição a valores fundamentais do sindicalismo, como a solidariedade e a ação coletiva;
- aumento das negociações coletivas no nível da empresa;

<sup>2</sup> Jornada em tempo integral, em média de 7 a 8 horas diárias, cinco vezes por semana.

<sup>3</sup> Trabalho sem ou com encargos sociais bastante reduzidos, isento do pagamento de benefícios aos trabalhadores.

<sup>4</sup> Jornada em tempo parcial, em média de 4 a 6 horas diárias, cinco ou seis vezes por semana.

<sup>5</sup> Empregados das grandes empresas, com jornada em tempo integral, com salários e condições de trabalho melhores que os empregados temporários e/ou de empresas subcontratadas.

<sup>6</sup> Chaison (1996) destaca o declínio do emprego no setor industrial, com índice tradicionalmente alto de sindicalização, e o crescimento do setor de serviços, com baixas taxas de sindicalização.

- parques ganhos em organização;
- diminuição da influência política e do poder de barganha.

Ainda assim, se é fato que o movimento sindical se encontra acuado diante do desemprego e da reestruturação produtiva, com seu poder de pressão e de representação reduzido, certamente o quadro não é estático, e há marcadas diferenças entre o sindicalismo de diferentes países, que já iniciaram sua reação.

Segundo Rodrigues (1992, p. 32), a tese que defende que o sindicalismo deverá definhar na nova ordem “pós-industrial” carece de legitimidade, já que, historicamente, o movimento sindical sempre soube superar momentos desfavoráveis, alguns particularmente longos. Mesmo com todo esse quadro adverso, depois de mais de vinte anos, o sindicalismo ainda é uma força política e social importante, com recursos ponderáveis e milhões de membros sindicalizados no mundo inteiro.

Como salientam Ruysseveldt, Huiskamp e Hoof (1995), o papel do sindicalismo sempre foi motivo de debate: há épocas em que é visto por amplos setores sociais de forma positiva; já em outros tempos de forma mais negativa. Assim, os autores ressaltam a importância de se ter em conta que qualquer avaliação muito definitiva corre sérios riscos.

O sindicalismo internacional já está jogando mais peso na sindicalização das mulheres, jovens, trabalhadores temporários e *part-time*, além dos desempregados e dos que trabalham no setor informal, como aponta a OIT (1997). Na Alemanha, Canadá, França e Holanda, já

foram assinados acordos coletivos que amparam os trabalhadores temporários, entre as agências de contratação de mão-de-obra temporária e os sindicatos. Na Coréia, Chile e Peru, foram criadas associações para a defesa de seus interesses. Centrais sindicais de vários países europeus criaram seções para atender aos desempregados, organizando programas especiais para jovens, mulheres, imigrantes e para aqueles desempregados por longo tempo.

As organizações sindicais internacionais de caráter setorial têm melhorado sua capacidade de reunir comitês sindicais como o automotivo, conseguindo negociar com a direção mundial de empresas multinacionais como a Mitsubishi e a Mercedes-Benz.

Amplas campanhas internacionais de opinião, destinadas a forçar poderosas empresas a rever práticas abusivas através da mobilização da opinião pública, de consumidores e políticos, têm sido levadas a cabo com sucesso por sindicatos locais e suas centrais nacionais e internacionais, aliados a uma ampla gama de organizações como as de defesa dos consumidores, dos direitos civis, religiosas, de mulheres e estudantis.

Em consonância com a estratégia sindical internacional, desde o início dos anos 90, a opção pelo que o movimento sindical brasileiro denomina “sindicato-cidadão” parece estar se firmando. Essa concepção de “sindicato-cidadão” passa por uma estratégia de atuação continuada na comunidade e na sociedade em geral, buscando quebrar o isolamento causado pelo corporativismo sindical, estabelecendo alianças com outros mo-

vimentos sociais, como está ocorrendo em nível internacional. É nessa linha que BARGAS (1994), diretor do Sindicato dos metalúrgicos do ABC e da CUT, coloca o engajamento da CUT e de muitos de seus sindicatos filiados à “campanha contra a fome, a miséria e pela cidadania”, bem como programas em relação a crianças em situação de risco social e questões ambientais.

Em Minas Gerais, por exemplo, o Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações participa ativamente de campanhas como as acima referidas, e tem programa regular em canal de televisão a cabo, onde aborda variadas questões de interesse geral, não específico, dos trabalhadores e da sociedade. O Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte e Região tem histórico de anos de campanhas de prevenção da AIDS procurando envolver a sociedade.

Essas têm sido as respostas do sindicalismo brasileiro mais organizado e atuante aos desafios desse final de milênio, que não fica a dever ao sindicalismo internacional.

Os anos 90 marcaram uma mudança na orientação política da CUT – Central Única dos Trabalhadores, do enfrentamento como opção preferencial na direção da negociação (Ver, por exemplo, Amadeo, Ramalho, 1995; Pinheiro e Santos, 1997; Bresciani, 1997). O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (1993, p. 3) expõe claramente essa orientação: “... dentro da nossa concepção sindical, que alia a defesa intransigente dos interesses dos trabalhadores ao *sindicalismo propositivo* ...” (grifo do autor). Há, a partir dessa mudança, soluções bastante inovadoras

no âmbito das variáveis de relações de trabalho, ensaiando tendências que parecem se difundir, como nos casos da participação nos lucros e resultados e da flexibilização da jornada.

## CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

As empresas e as categorias profissionais incluídas nesta pesquisa foram escolhidas por dois motivos básicos: primeiro, por estarem em setores de ponta da economia brasileira, na indústria e nos serviços, em torno dos quais tem-se dado a dinâmica econômica dos anos 90; segundo, por estarem situadas nos setores mais atuantes e representativos do sindicalismo.

As empresas e as categorias pesquisadas estão situadas em São Paulo e Minas Gerais:

- a indústria automotiva e de autopeças paulista, a Scania, a Mercedes-Benz, a Volkswagen (estas três empresas no ABC) e os metalúrgicos do ABC (SP);
- os metalúrgicos da região metropolitana de São Paulo;
- a indústria automotiva e de autopeças mineira, a Fiat Automóveis e os metalúrgicos de Betim (MG);
- a indústria química do estado de São Paulo, os químicos do ABC e os químicos da região metropolitana de São Paulo;
- os bancos privados, o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal e os bancários de todo o país;
- as empresas então denominadas Telebrás, Telerj, Telemig e CRT (an-

tes da privatização do setor), os trabalhadores em telecomunicações dos Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

As variáveis utilizadas para pesquisar a negociação da remuneração foram as seguintes, definidas a partir da análise em acordos e convenções coletivos:

- 1) quanto à remuneração fixa, direta, que é incorporada ao salário:
  - reajuste salarial;
  - aumento real;<sup>7</sup>
  - adicionais (como, por exemplo, o anuênio);
  - gratificações (como, por exemplo, a gratificação de caixa bancário);
- 2) quanto à remuneração variável, que não é incorporada ao salário:
  - abonos;
  - programas de participação nos lucros e/ou resultados (PLR);
- 3) quanto à remuneração indireta, no campo dos benefícios:
  - ticket-alimentação;
  - transporte;
  - cesta básica;
  - auxílio creche/babá;
  - plano médico-odontológico;
  - auxílios previdenciários/indenizações.

As técnicas de coleta de informações foram análise documental e entrevistas semi-estruturadas. Foram tabuladas e analisadas 4.209 cláusulas de 100 acordos coletivos (negociação entre uma em-

presa e um sindicato de trabalhadores) e 27 convenções coletivas (negociação setorial centralizada entre sindicatos patronais representando, dependendo do caso, milhares de empresas, e sindicatos de trabalhadores), relativos aos setores escolhidos, ao longo do período de 1992 a 1998.<sup>8</sup> Foram realizadas 39 entrevistas semi-estruturadas com dirigentes sindicais e representantes empresariais dos setores pesquisados.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### **A negociação sobre a remuneração no setor de telecomunicações, de 1992 a 1998**

O setor de telecomunicações foi pesquisado no período imediatamente anterior à privatização, ocorrida em 1998. Denominaremos as empresas operadoras dos serviços de telecomunicações de Teles, e os sindicatos de trabalhadores em telecomunicações de Sinttels.

Nos processos negociais imediatamente anteriores ao Plano Real, os trabalhadores em telecomunicações mantiveram seu poder aquisitivo, negociando inclusive 3% de aumento real a título de produtividade com as Teles, em 92/93.

Em 92/93, o Sinttel-MG negociou um abono correspondente a 60% da variação da inflação, mantido também nos acordos coletivos após o Plano Real, con-

<sup>7</sup> Por aumento real entenda-se ganhos salariais além da inflação oficial acumulada no período, medida pelo INPC – Índice Nacional de Preços ao Consumidor –, calculado pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

<sup>8</sup> Para os metalúrgicos de São Paulo e do ABC, o período pesquisado foi mais abrangente, de 1992 a 1999.

cedido a título de compensação pela suspensão do fornecimento de ticket-refeição nas férias. Nos dois primeiros anos após o Plano Real, os trabalhadores em telecomunicações também mantiveram seu poder aquisitivo, situação que se modificou nos anos posteriores, quando passaram a sofrer perdas. No entanto, essas perdas são residuais, pouco significativas. A gratificação para não-motoristas dirigirem veículos da empresa foi mantida até o final do período analisado (Tab. 1).

O anuênio<sup>9</sup> foi mantido, mas em 96/97 passou a vigorar a diferenciação imposta pelas Teles, que manteve o anuê-

nio somente para os empregados admitidos até 30/11/96. Para os admitidos após essa data foi concedido um quinquênio correspondente a 5% do salário nominal (Tab. 1). Para os empregados admitidos após 30/11/96, há perda de remuneração, pois só irão receber a primeira gratificação em 2001, enquanto, pelo sistema anterior, receberiam o primeiro anuênio em 1997. Configura-se uma situação em que se tem duas categorias de trabalhadores dentro da mesma empresa, uma divisão entre os próprios *core workers*. Esse quadro pode trazer grandes dificuldades para os Sinttels no futuro próximo, no sentido de alta diver-

**Tabela 1**

**A negociação coletiva da remuneração dos trabalhadores em telecomunicações de Minas Gerais, depois do Plano Real**

	94/95*	95/96	96/97	97/98
<b>Aumento real</b>	= INPC	0,45%	Perda de 0,79%	Perda de 1,36%
<b>Abonos</b>	—	• 60,00% da variação do INPC	• mantém, 1 vez/ano • 60,00% do salário mais R\$ 250,00 (1 vez ao ano)	• mantém • 40,00% mais R\$ 170,00 (1/ano)
<b>Adicionais</b>	Igual 92/93 (anuênio)	Igual 92/93 (anuênio)	Continua o anuênio Quinquênio de 5% do salário para os admitidos depois de 1/12/96	Igual 96/97
<b>PLR</b>	—	—	Valor fixo Mais 2/3 do salário	R\$ 376,89 mais 80% do salário. Piso: R\$ 1.200,00
<b>Gratificação para dirigir</b>	R\$ 2,83/dia	R\$ 3,40/dia	R\$ 3,51 por dia	R\$3,56 por dia.

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir da análise dos acordos coletivos entre a Telemig e o Sinttel-MG.  
\* O ano é sempre referenciado em conjuntos de dois (como 94/95) porque corresponde aos 12 meses de validade dos acordos e convenções coletivos, à data-base de cada categoria profissional, que começa em um determinado mês de um ano e termina no mesmo mês do ano seguinte. Nesse ano, houve dissídio coletivo, ou seja, foi a Justiça do Trabalho que definiu os reajustes.

<sup>9</sup> Adicional de 1% incorporado ao salário para cada ano de trabalho na empresa.

sificação de interesses distintos entre os trabalhadores, com a quebra de uma solidariedade de classe já bastante difícil no atual cenário.

Em 96/97, como contrapartida às perdas salariais, o Sinttel-MG negociou com a Telemig mais um abono (Tab. 1). A partir desse ano, os sindicatos de todo o país negociaram com as Teles valor pago a título de Participação nos Lucros e Resultados – PLR, além de abonos. A PLR negociada foi equivalente a uma parcela fixa acrescida de percentual da remuneração. A exemplo das outras categorias pesquisadas, a cláusula referente à produtividade foi retirada dos acordos coletivos subsequentes ao Plano Real, substituída pela PLR, que significou de um a dois salários extras em média no setor, fator expressivo na remuneração.

A PLR foi apontada tanto pelos dirigentes das Teles quanto pelos sindicalistas entrevistados como uma “janela de negociação” que se abre, tendo os últimos destacado as oportunidades positivas que a negociação do tema propicia, no sentido de os sindicatos conhecerem mais as empresas e o processo de trabalho, além da possibilidade de criação de organizações dos empregados nos locais de trabalho (OLTs), através das comissões de negociação sobre a PLR previstas na lei. No entanto, essa oportunidade não se concretizou. As empresas também perderam a oportunidade de dispor de um poderoso instrumento gerencial, na medida que, nos processos negociais, o Sistema Telebrás se recusou a vincular a PLR a metas/resultados, devido à proximidade da privatização.

### **As negociações sobre a remuneração no setor bancário brasileiro, de 92 a 98**

Nos dois anos anteriores ao Plano Real, os sindicatos dos bancários negociaram com a Fenaban – Federação Nacional dos Bancos (privados) – a reposição integral da inflação acumulada e, inclusive, aumentos reais de 5 a 6%. O contrário ocorreu nos bancos estatais: os bancários da CEF – Caixa Econômica Federal – sofreram dois anos de perdas consecutivas, ainda que residuais (1,20%), e os do BB – Banco do Brasil – tiveram perdas no ano anterior ao Plano Real.

Em três dos quatro anos após o Plano real, os sindicatos dos bancários continuaram negociando aumentos reais com a Fenaban, embora residuais. Os bancários de instituições privadas sofreram perda salarial num único ano, 96/97 (Tab. 2).

Se os bancários de bancos privados conseguiram, grosso modo, manter seu poder de compra durante todo o período pesquisado, os bancários do BB sofreram perdas salariais durante 5 anos consecutivos, e os da CEF, durante todos os 6 anos do período pesquisado, duas delas muito expressivas (Tab. 2).

Como forma de fazer contrapartida à inexistência de reajustes salariais, os bancários da CEF e do BB tiveram abonos de valores elevados, mas somente ao final do período analisado (96/98). Nos bancos privados, a PLR desvinculada de metas vem claramente no lugar dos abonos (Tab. 2).

Mesmo que nos bancos privados praticamente não tenha havido perdas salariais, é importante ressaltar que os salários pagos por estes ainda eram de 2,5

**Tabela 2**  
**Negociação da remuneração dos bancários brasileiros após o Plano Real**

	<b>Fenaban (privados)</b>	<b>Banco do Brasil</b>	<b>Caixa Econômica Federal</b>
<b>94/95</b>	<i>Aumento real</i> de 0,87%	<i>Perda</i> de 1,14%	<i>Perda</i> de 0,75 a 1,12%
<b>95/96</b>	<i>Aumento real</i> de 3,57% PLR: 72% do salário, mais R\$200,00; bancos com programa de PLR podem compensar valores pagos.	<i>Perda</i> de 0,41%	<i>Perda</i> de 3,75% Abono de R\$ 550,00 p/ todos
<b>96/97</b>	<i>Perda</i> de 1,93% PLR: idem acima, de 60% do salário, mais R\$270,00.	Reajuste de 0,00% <i>Perda</i> de 12,49% Abono: R\$3.000,00 p/ todos	Reajuste de 0,00% <i>Perda</i> de 12,49% 1ª parcela do abono de R\$ 5.500,00 p/todos*
<b>97/98</b>	<i>Aumento real</i> de 0,67% PLR: idem acima, de 80% do salário, mais R\$300,00.	Reajuste de 0,00% <i>Perda</i> de 4,12% Abono: R\$3.000,00 p/ todos, exceto apoio (R\$ 1.800,00)	Reajuste de 0,00% <i>Perda</i> de 4,12% 2ª parcela do abono R\$ 5.500,00 p/ todos.

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir da análise de convenções e acordos coletivos entre a Fenaban, a CEF e o BB e vários sindicatos e federações de bancários de todo o Brasil. Consultas a subseções sindicais do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos –DIEESE em relação a reajustes e aumentos reais.

\* Esse abono teve validade para dois anos, 96/97 e 97/98, sendo o pagamento distribuído no período.

a 3 vezes menores que os salários pagos nos bancos estatais no final do período pesquisado (dados de 1998).

Como em outras categorias pesquisadas, a discussão da produtividade desaparece após o Plano Real. Na visão empresarial, a PLR passa a substituir esta discussão. Todos os sindicalistas entrevistados afirmaram que foi a Fenaban que introduziu a discussão da PLR, em torno da qual foi assinado acordo coletivo nacional centralizado, que vale para todos os bancos do país.

Por não estar vinculada a metas, a PLR acabou por constituir-se em um abono, cujo valor negociado pode ser compensado dos pagamentos realizados nos programas de PLR de cada banco,

os quais não são discutidos com os sindicatos.

Os sindicalistas salientaram que a PLR poderia ser uma oportunidade positiva, que criaria a oportunidade para que o sindicato agisse mais próximo do local do trabalho, no sentido de conhecer mais a empresa, de estar mais qualificado para discutir com a mesma.

Os empresários do setor bancário estão perdendo uma ótima oportunidade para conseguir uma maior adesão do trabalhador a seus objetivos, quando se negam a negociar a PLR vinculada a metas com os sindicatos. Impor programas de forma unilateral a comissões que não têm estabilidade, como vêm fazendo, não caminha no sentido de um envolvi-

mento de fato do trabalhador, já que comprometimento pressupõe capacidade de criticar e influir de forma propositiva e independente.

Os sindicatos dos bancários conseguiram manter os anuênios no decorrer do período analisado, ainda que este tenha sido apontado pelos empresários entrevistados como um dos itens que a Fenaban tem tentado retirar da convenção (não o conseguiu). A CEF é a única instituição pesquisada que não concedeu anuênio. No BB, o anuênio corresponde a um valor praticamente idêntico ao que foi concedido pelos bancos privados.

Em termos comparativos, verificamos que, nos anos 90, os bancários das instituições privadas tiveram ganhos em relação aos bancários das instituições es-

tatais, no que diz respeito a benefícios (Tab. 3), passando à frente dos bancários da CEF e do BB em algumas questões (como o valor do ticket-alimentação), confirmando a tendência de que a negociação coletiva avançou nos bancos privados e estagnou ou retrocedeu nos estatais.

Os sindicatos dos bancários conseguiram obter a concessão de cesta-básica dos bancos privados (Tab. 3). Sem dúvida, um ganho para os bancários privados, a cesta não causaria o mesmo impacto no BB e na CEF, cujos salários são de 2,5 a 3 vezes maiores. Em relação a plano médico-odontológico, os sindicatos o garantiram para demitidos, por 30 dias, somente nos bancos privados<sup>10</sup> (Tab. 3).

**Tabela 3**  
**A negociação coletiva dos benefícios no setor bancário brasileiro, 92/98**

92/93	95/96	96/97	97/98
<b>Auxílio creche: valor fixo para filho até 7 anos</b>	FN: R\$ 78,00 BB.: R\$ 60,00 CEF: R\$ 78,00	FN: R\$ 86,00 BB: Dissídio CEF: R \$90,00	FN: R\$ 100,00 BB.: R\$ 76,20 CEF: R\$ 105,00
<b>Cesta básica (início 94/95)</b>	FN:R\$102,00/mês BB e CEF: nada	FN:R\$113,00/mês BB e CEF: nada	FN:R\$118,00/mês BB e CEF: nada
<b>Ticket alimentação: valor fixo</b>	FN: R\$ 7,00 BB: R\$ 7,00 CEF: R\$ 7,00	FN: R\$ 7,80 BB: Dissídio CEF: 8,00	FN: R\$ 8,11 BB: R\$ 8,00 CEF: 8,00
<b>FN: Plano médico-odontológico até 30 dias após demissão</b>	FN: igual 92/93	FN: igual 92/93	FN: igual 92/93
<b>Indenização por morte e invalidez em caso de assalto; valor fixo</b>	FN:R\$34.522,76 BB:R\$44.747,80 CEF:R\$45.000,00	FN: R\$38.252,00 BB: Dissídio CEF:R\$50.000,00	FN: R\$40.000,00 BB:R\$50.000,00 CEF:R\$50.000,00

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir da análise de convenções e acordos coletivos entre a Fenaban, a CEF e o BB e vários sindicatos e federações de bancários de todo o Brasil. Legenda: FN = Fenaban (privados).

<sup>10</sup> O plano de saúde do BB, um dos melhores do país, não está formalizado em acordo coletivo. O risco para os bancários é de o plano sofrer cortes, ou mesmo desaparecer com o tempo, sem obrigação legal de a gerência sequer discuti-lo com os sindicatos.

A indenização por morte e invalidez (Tab. 3) denota a preocupação de empresários e trabalhadores com a onda crescente de assaltos a bancos, que redundou na criação de comissões temáticas compostas por empresários e trabalhadores para discutir a questão.

Todos os entrevistados, tanto empresários quanto trabalhadores, afirmaram que, nos últimos processos negociais, os bancos têm tentado retirar benefícios, como ticket-alimentação, embora sem sucesso.

Uma prática comum aos bancos estatais federais encontrada pela pesquisa foi a diferenciação entre os planos de benefícios dos trabalhadores mais antigos e aqueles que entraram na instituição mais recentemente. Artifício de duvidosa legalidade, utilizado pelo governo para rebaixar custos, é uma forma de estabelecer contrato de trabalho mais precário entre os próprios *core workers*, como aconteceu também no setor de telecomunicações pesquisado. Criou-se essa diferenciação no BB a partir de 1997; até o

plano de previdência, o PREVI, é diferente para os novos empregados.

### **As negociações sobre a remuneração nos setores químicos do ABC e de São Paulo, de 1992 a 1998**

Nos dois anos anteriores ao Plano Real, os químicos conquistaram aumento real de salários, um deles expressivo (7,00%), a título de produtividade (93/94). Nos dois primeiros anos depois do Plano Real, os químicos continuaram conquistando aumentos reais, ainda que residuais, pouco significativos. Já nos processos negociais subseqüentes (96/98), os químicos passaram a sofrer perdas sobre o INPC acumulado.

Esse movimento de perdas inicia-se após o primeiro ano de introdução da PLR (Tab. 4). Fica claro o caráter de substituição dos aumentos reais pela PLR, que, nas convenções centralizadas, que valem para todo o setor químico das duas regiões, não teve qualquer vinculação com metas, o que seria desejável tanto do ponto de vista gerencial quan-

**Tabela 4**  
**A negociação da remuneração nas convenções coletivas centralizadas dos químicos do ABC e de São Paulo depois do Plano Real (94/98)**

	94/95	95/96	96/97	97/98
<b>Aumento real</b>	1,08%	0,98%	Perda sobre o INPC = 3,65%	Perda sobre o INPC = 0,57%
<b>Abonos</b>	R\$ 100,00	—	—	—
<b>Participação nos lucros e resultados – PLR</b>	—	R\$ 300,00, para empresas que não tenham programa próprio.	Igual 95/96	Igual 95/96

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir da análise de convenções coletivas entre a FIESP, Sindicato das Indústrias e vários sindicatos de trabalhadores químicos do Estado de São Paulo. Consultas a subseções do DIEESE, em relação a reajustes e aumentos reais.

to do ponto de vista dos trabalhadores, como já salientado anteriormente.

Se a perda salarial dos químicos em relação ao INPC foi mais significativa em 96/97, já no ano seguinte foi residual (TAB. 4). Segundo os empresários:

Em 96, fizemos a primeira desindexação, que foi um negócio difícil de ser vendido. Fizemos um nível abaixo do INPC, e como efeito compensatório mantivemos todas as cláusulas até então existentes. Não mexemos em hora extra, não mexemos em coisa alguma. (Empresário entrevistado)

Essa é a explicação empresarial para a manutenção das conquistas dos químicos no período pesquisado. No entanto, os químicos não só mantiveram como ampliaram conquistas, o que contradiz essa lógica empresarial de troca do reajuste abaixo da inflação pela manutenção das conquistas anteriores.

Nas negociações coletivas descentralizadas, realizadas entre uma só empresa e o sindicato, o Sindicato dos Químicos do ABC negociou, em alguns casos, reajustes salariais superiores ao acordado nas convenções centralizadas (que valem para todas as empresas do setor). Na negociação com a Kolynos (96/97), por exemplo, o sindicato minorou bastante as perdas salariais dos trabalhadores (de 3,65% na convenção centralizada para 0,75% no acordo coletivo por empresa).

Em relação à PLR, os sindicatos dos químicos negociaram, a partir de 95/96, em suas convenções coletivas centralizadas, uma cláusula que assegura aos

empregados das empresas que não tenham programa próprio um valor fixo de R\$ 300,00,<sup>11</sup> independente de metas (Tab. 4). A falta de vinculação a metas indica a concessão da PLR como mero abono.

Na amostra analisada de acordos coletivos por empresa, observamos que as negociações referentes à PLR, em sua maioria, vincularam-na a metas, abrindo possibilidades para ganhos superiores ao valor fixo negociado na convenção centralizada. No segmento petroquímico do ABC, por exemplo, em duas empresas, o sindicato chegou a conquistar de 4 a 6 salários extras a título de PLR em um só ano.

Nos acordos coletivos de PLR negociados entre o Sindicato dos Químicos do ABC e empresas maiores, de maneira geral, enfatiza-se produtividade, qualidade e segurança, sendo que os valores a serem distribuídos encontram-se condicionados ao alcance de metas. Uma faixa de cerca de 80% a 90% do valor a ser pago a título de PLR está vinculada a metas que dizem respeito à produtividade e à qualidade. Uma faixa de cerca de 10 a 20% do valor da PLR é distribuída entre metas relativas a absenteísmo e prevenção de acidentes.

Os resultados das negociações nos setores químicos do ABC e de São Paulo, em termos de benefícios, estão relacionados na Tab. 5. Além de ampliar continuamente conquistas anteriores que redundam em custos para as empresas, raridade nos anos 90, os sindicatos dos químicos do ABC e de São Paulo obtive-

<sup>11</sup> Correspondente a cerca de 50% (ABC) ou 66% (SP) do salário médio da categoria.

**Tabela 5**  
**Ampliação de benefícios nas convenções centralizadas dos químicos do ABC e de São Paulo (anos escolhidos)**

92/93	93/94	94/95	97/98
• Complementação do salário dos afastados por doença ou acidente de trabalho e para aposentados que voltarem à ativa, do 16° ao 330° dia	• Igual 92/93, desde que trabalhem na empresa há mais de 60 dias	• Igual 92/93, acrescentando doença profissional	Igual a 94/95
• Complementação do 13° salário do afastado até 1 ano	• Igual 92/93	• Igual 92/93	Igual a 92/93
• Reembolso de até 20% do salário de despesas com educação especializada de filho excepcional	• Igual 92/93, ampliando-se para 50% do salário	• Igual 93/94, ampliando-se para 60% do salário	Igual a 94/95
• Auxílio-funeral de 2 salários do falecido	• Igual 92/93, ampliando-se para 3 salários	• Amplia para 4 salários	Igual a 94/95

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir da análise de convenções coletivas entre a Fiesp, Sindicato das Indústrias e vários sindicatos de trabalhadores químicos do Estado de São Paulo.

ram mais um benefício, referente a auxílio previdenciário (Tab. 5), a complementação do salário dos afastados por doença/acidente (período duas vezes maior que no setor metalúrgico).

Ainda em relação aos benefícios, os sindicatos dos químicos e os empresários do setor negociaram, ao longo do período pesquisado, vários ganhos referentes à extensão de prazos para concessão de outros benefícios, como a ampliação do prazo para reembolso das despesas com creche para filhos de empregadas, que foi sendo aumentado de um ano até 18 meses, de 92/93 até 94/95. Num país como o Brasil, onde cresce o número de mulheres chefes de família, essa é uma conquista significativa, acima do valor

e dos prazos conquistados pelos metalúrgicos pesquisados. Os trabalhadores em telecomunicações ficaram muito à frente de todas as categorias pesquisadas neste aspecto (7 anos).

Os empresários e os sindicatos dos químicos do ABC e de São Paulo negociaram também vantagens significativas para os trabalhadores em relação à concessão de plano de saúde por três anos para trabalhadores afastados por auxílio-doença, acidente de trabalho e doença profissional, caso raro no país, exemplo isolado nas sete categorias pesquisadas. Indo além, o benefício foi mantido até a aposentadoria, se o afastamento se der em decorrência de acidente de trabalho.

**As negociações sobre a remuneração nos setores metalúrgicos do ABC, de São Paulo e de Betim, e nas montadoras Mercedes-Benz, Scania, Volkswagen e Fiat,<sup>12</sup> de 1992 a 1999<sup>13</sup>**

Os metalúrgicos do ABC, de São Paulo e de Betim, nos dois anos anteriores ao Plano Real, obtiveram reajustes salariais superiores ao INPC/IBGE acumulado, conseguindo a reposição integral da inflação acumulada no período e, inclusive, aumentos reais de 2,00% a 8,29%. O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC foi o que negociou maiores aumentos reais de salários (6,27% em 92/93 e 8,29% em 93/94), enquanto os sindicatos de Betim e de São Paulo negociaram aumentos de 2,00% a 6,00%.

A partir do Plano Real, nos dois primeiros anos, os metalúrgicos das três regiões pesquisadas continuaram negociando aumentos reais de salários.

Já em 95/96, a única das três categorias que sofreu perdas foi a de Betim, e, ainda assim, somente para salários acima de R\$ 900,00 (a imensa maioria dos metalúrgicos daquela região ganhava salários abaixo desta faixa em janeiro de 1999). A Tab. 6 mostra esse movimento.

Nos anos de 95/96 e 96/97, não houve convenções centralizadas no ABC. Na ausência da convenção formal, as grandes montadoras fizeram uma espécie de “convenção informal”, que foi cumprida, embora nada tivesse sido oficializado. Assim, o índice de reajuste/aumento real foi concedido de forma pratica-

mente unificada pelas montadoras do ABC, mesmo sem convenção/negociação centralizada.

No terceiro ano após o Plano Real, no entanto, as três categorias começam a sofrer perdas salariais nas convenções setoriais centralizadas. Em 96/97, enquanto as perdas foram residuais no ABC (0,75%), em Betim e SP estas chegaram a cerca de 3 vezes mais (Tab. 6).

No entanto, nas negociações descentralizadas com as montadoras, em 96/97, os sindicatos dos Metalúrgicos do ABC e de Betim reverterem essa tendência, repondo as perdas na Fiat e chegando mesmo a um aumento real de salário na Scania, ainda que residual. Cabe destacar que em 96/97 houve greve na Scania, e também no ano seguinte, período em que a empresa concedeu reajuste além da convenção. O jogo de pressões, de força, que define as relações de poder entre os atores sociais, tem grande peso nas relações de trabalho. Dois anos consecutivos com greve na Scania, num quadro difícil para a mobilização dos trabalhadores como o dos anos 90, é uma demonstração de poder que fortalece o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC nas negociações com as montadoras.

Já em 97/98, nas convenções setoriais/negociações centralizadas, o Sindicato dos Metalúrgicos de SP é o único dos três que negocia aumento real, embora residual (0,72%). Enquanto em Betim a perda é pouco significativa (0,35%), no ABC é cerca de 3 vezes maior, embo-

<sup>12</sup> Denominaremos a Mercedes-Benz de MBB e a Volkswagen de VW, para facilitar a leitura. As fábricas pesquisadas da MBB, da VW e da Scania situam-se no ABC paulista, enquanto a Fiat fica em Betim (MG).

<sup>13</sup> O período pesquisado para o ABC e São Paulo é de 1992 a 1999, enquanto para Betim vai até 1998.

**Tabela 6**  
**A negociação da remuneração dos metalúrgicos do ABC,\* de**  
**São Paulo e de Betim, após o Plano Real**

	<b>ABC</b>	<b>São Paulo</b>	<b>Betim</b>
<b>94/95</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento real de 8,29% (convenção)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento real de 1,08% (convenção)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento real: 3,50% a 7,50%, mais abono de R\$ 45,00 a 1.000,00, conforme tamanho da empresa/salário (convenção).</li> </ul>
<b>95/96</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento real de 2,59% (“convenção informal”)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento real de 2,44% (convenção)</li> </ul>	Convenção: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganho: 2,60%, para salários até R\$ 900,00</li> <li>• Perda: 1,44% a 2,25%, salários acima desta faixa</li> </ul>
<b>96/97</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de 0,75% na VW</li> <li>• Perda de 0,75% na MBB + abono de 50% do salário</li> <li>• Aumento real de 0,14% na Scania + abono de 25% do salário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de 2,52% geral (convenção)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de 1,05% a 2,99%, conforme salário, na convenção</li> <li>• Na Fiat, repuseram-se as perdas</li> </ul>
<b>97/98</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de 1,24% + abono de 53% do salário, teto de R\$1.537,00 (convenção).</li> <li>• Aumento real de 6,43% na MBB</li> <li>• Aumento real de 0,41% + abono de 40% do salário na Scania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento real de 0,72% (convenção)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda de 0,35% (convenção)</li> <li>• Perda de 0,79% na Fiat</li> </ul>

Fonte: Elaborada pelo autor, a partir da análise de convenções coletivas entre: o Sindicato Nacional da Indústria de Tratores, Caminhões, Automóveis e Veículos Similares – Sinfavea e o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC; entre o Sindicato Nacional da Indústria de Máquinas – Sindimaq, o Sindicato da Indústria de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares – Sinaees e o Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo; entre a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Fiemg e o Sindicato dos Metalúrgicos de Betim. Consultas a subseções do Dieese, em relação a reajustes e aumentos reais.

\*Foram analisadas tanto as cláusulas de convenções centralizadas, que correspondem ao resultado de negociações entre sindicatos patronais, representando todas as empresas do setor metalúrgico da região, e o sindicato de trabalhadores, quanto as cláusulas de acordos coletivos entre uma empresa e o sindicato.

ra fique ainda em 1,24%. No entanto, como no ano anterior, em 97/98 o sindicato do ABC reverte as perdas nas negociações com as montadoras, garantindo expressivo aumento real na negociação com a MBB (6,43%), por exemplo. Em Betim ocorre o oposto; na Fiat, a perda, embora residual, ainda é maior que na convenção. Na VW, a perda da conven-

ção não é reposta (Tab. 6).

Nesse tipo de análise, é preciso considerar também os salários pagos em cada região. O salário médio dos metalúrgicos horistas (pessoal de produção) nas montadoras do ABC é o dobro do salário pago pela Fiat, enquanto o salário médio dos mensalistas no ABC é o triplo do que é pago aos mensalistas na

Fiat (dados de janeiro de 1999).

Em suma, as três categorias metalúrgicas analisadas negociaram aumentos reais de salários dois anos antes e dois anos depois do Plano Real. Em 96/97 e 97/98, as três categorias passam a sofrer perdas salariais, mas nem todas elas durante os dois anos, e as perdas foram menos significativas do que os aumentos reais conquistados nos anos anteriores (Tab. 6). Além disso, nas negociações descentralizadas com as grandes montadoras, o sindicato do ABC reverteu perdas e negociou inclusive significativo aumento real.

Quanto à remuneração variável, os metalúrgicos do ABC negociaram abonos a partir de 96/97, quando começaram as perdas salariais (Tab. 6), numa clara tentativa de minorá-las, ainda que abonos não sejam incorporados aos salários, não significando um ganho salarial real. Esse é um indicativo de tendência de introdução das parcelas variáveis na remuneração dos metalúrgicos, configurando-se um quadro em que começam a ganhar maior peso também a participação nos lucros e resultados – PLR (sobre a qual não incidem encargos trabalhistas, não aumentando os custos das empresas).

O Sindicato dos Metalúrgicos de Betim negociou a inclusão, em convenção coletiva, de cláusula referente à PLR, enquanto o sindicato do ABC só negociou esse tema no nível das empresas. O sindicato de SP negociou PLR, inicialmente, na convenção centralizada com a indústria de autopeças, mas, depois, priorizou a negociação da PLR por empresa.

Nas convenções coletivas de Betim,

no início desse processo, em 95/96, a PLR era maior (de 50% a 70% do salário), além de valer para qualquer empresa. A partir de 96/97, a tônica foi diferenciar o valor a ser pago, de acordo com o número de empregados (empresas maiores pagaram mais); nesse período, a PLR caiu de valor (20% a 25% do salário), e as empresas que concedessem PLR em programas próprios foram autorizadas a descontar o valor pago por elas dos valores estabelecidos na convenção.

Em termos de oportunidades positivas no novo contexto negocial, a partir da segunda metade dos anos 90, a PLR é apontada por 90% dos trabalhadores e pelo total dos empresários entrevistados nas três regiões metalúrgicas como o tema mais importante.

No ABC, as negociações sobre a PLR deram-se de forma totalmente descentralizada, por empresa. Em Betim, além de convenção centralizada, a Fiat também negociou PLR em separado com o sindicato. A MBB foi a primeira das quatro montadoras a negociar PLR, em 93/94, um ano antes da Medida Provisória do governo sobre a questão, revelando, mais uma vez, o pioneirismo do sindicalismo do ABC, e seu papel de *benchmarking* sindical no país. Como em SP, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC defendeu a vinculação da PLR a metas desde o primeiro instante, demonstrando perceber as inúmeras possibilidades que o tema abre para a intervenção e organização sindicais no local de trabalho.

Em 95/96, dois anos depois da MBB, a Scania e a Fiat introduziram seus programas de PLR, negociados com os sindicatos, vinculados ao cumprimento de

metas do mesmo tipo da MBB, quais sejam: produção, qualidade e absenteísmo. Em 96/97, a VW finalmente inaugura o seu. Os metalúrgicos do ABC chegaram a receber quase R\$3.000,00 de PLR em um ano, conforme a montadora.

Quanto aos benefícios, a grande maioria dos temas é negociada nas convenções coletivas setoriais, nas negociações centralizadas, como a complementação do salário ao beneficiário de auxílio previdenciário, do 16° ao 120° dia. Os metalúrgicos das três regiões negociaram, desde 92/93, os reajustes dos benefícios alimentação e transporte para que ficassem abaixo (ABC) ou pelo menos igual (Betim) ao reajuste dos salários.

Houve também negociações em torno dos valores das refeições e do transporte fornecidos pela MBB, VW e Scania, de 1996 a 1999. Em 93/94, os metalúrgicos de Betim negociaram assistência médica e fornecimento de medicamentos aos empregados vítimas de acidentes de trabalho e/ou doença profissional, por até 6 meses após o afastamento. Em relação ao auxílio creche/babá, o Sindicato de Betim conquistou a maior extensão do benefício (até a criança completar um ano, contra 6 meses no ABC e em SP), embora o valor pago em Betim seja menor do que nas outras duas regiões.

Podemos dizer, portanto, que, no plano de benefícios, os três sindicatos conseguiram manter suas conquistas anteriores, inclusive ampliando-as. Se é fato que perderam algumas conquistas, estas foram pouco relevantes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sintetizando os dados, pode-se dizer que, quanto aos benefícios, os trabalhadores em telecomunicações destacaram-se. Os valores, limites, abrangência e número já eram maiores que as outras categorias analisadas desde a década de 80. Nos anos 90 não houve avanço, porém,<sup>14</sup> e houve perda de benefícios para os trabalhadores admitidos a partir de 1997, como também ocorreu no Banco do Brasil. Nos bancos privados, os benefícios foram mantidos, havendo mesmo alguns avanços, numa melhoria lenta, mas contínua. No setor químico, foram conquistas bastante significativas, por exemplo, a garantia de três anos de plano médico para afastados acidentados e doentes profissionais, recorde nas sete categorias pesquisadas. Nos setores metalúrgicos, os benefícios foram mantidos, via de regra.

Após o Plano Real, podemos dizer, *grosso modo*, que, durante os dois primeiros anos, químicos, metalúrgicos e trabalhadores em telecomunicações conquistaram aumentos reais, ainda que residuais. No terceiro ano depois do Plano Real, passaram a sofrer perdas em relação à inflação acumulada, mas essas perdas também foram residuais, não significativas.

Já nos bancos estatais federais (BB e CEF), as perdas salariais foram continuadas e significativas, enquanto nos bancos privados, os sindicatos negociaram aumento real em cinco dos seis anos da

<sup>14</sup> Além do mais, após a privatização do setor, há grande impasse entre os novos controladores das operadoras de telecomunicações, que diminuíram vários desses benefícios, e os sindicatos.

série histórica pesquisada.

A PLR nos setores bancário e de telecomunicações teve uma característica de abono, sem vinculação a metas, vindo a substituir em parte os reajustes salariais. Os empresários destes dois setores não têm tirado proveito do importante instrumento de gestão que é a PLR, ao não vincular a PLR a metas.

No setor bancário privado, há programas isolados de PLR que excluem os sindicatos da negociação e acompanhamento. Nesses casos, a gerência perde ótima oportunidade de envolver os trabalhadores com os objetivos das empresas de forma mais duradoura, ao negar-lhes o direito à opinião crítica coletiva, que se daria através do sindicato, como a pesquisa constatou que ocorre nos setores metalúrgicos e químicos do ABC e de São Paulo.

Os sindicatos dos trabalhadores dos dois setores de serviços pesquisados, por sua vez, também perderam a oportunidade de negociar aspectos da gestão das empresas, do processo de trabalho, dos programas de qualificação e de cargos e salários que a negociação da PLR possibilita. Como ficou claro nas entrevistas dos sindicalistas, estes admitiram que têm que preparar-se mais para negociar essas novas questões.

Já nos setores químico e metalúrgico, a PLR foi negociada vinculada a metas, e a avaliação dos empresários entrevistados é de que, do ponto de vista gerencial, a negociação da PLR constituiu-se em importante impulsionador da produtividade dos trabalhadores e do maior comprometimento destes com os objetivos das empresas. No setor metalúrgico

do ABC, a PLR foi negociada e acompanhada pelas comissões de fábrica e pelo sindicato, e a avaliação da gerência das montadoras pesquisadas quanto ao envolvimento dos trabalhadores com os programas e quanto aos resultados dos mesmos é bastante positiva.

No geral, houve mais resultados positivos em relação à remuneração nas negociações ocorridas nos setores industriais pesquisados (químicos e metalúrgicos) do que nos setores de serviços (bancário e telecomunicações), e, entre os setores industriais, mais nos metalúrgicos do ABC do que em São Paulo, e ainda mais que em Betim.

Os salários dos metalúrgicos das montadoras do ABC pesquisadas são de 2 a 3 vezes maiores do que em Betim, obedecendo a proporção semelhante o caso do setor bancário, em que os salários pagos pelos bancos privados ainda são de 2,5 a 3 vezes menores do que os pagos pelos bancos estatais federais pesquisados. Note-se que exatamente onde os sindicatos são mais atuantes a remuneração é maior.

Relações de trabalho que produzam avanços para trabalhadores e empresários aceitam o conflito como natural, com suas manifestações mais explícitas, inclusive a greve. A MBB, a VW e a Scania conviveram com várias greves, mesmo em tempos de crise do emprego, durante o período pesquisado. Isso não significa que a relação entre essas empresas e o sindicato do ABC seja linear, havendo retrocessos, como a demissão de cerca de 1.600 trabalhadores na MBB.

Numa época em que os requisitos gerenciais são de busca do comprometi-

mento do trabalhador com os objetivos da empresa, para que tal tenha alguma possibilidade de acontecer é preciso que a gestão esteja alicerçada em benefícios mútuos.

Sem liberdade de proposição crítica por parte dos trabalhadores, não há possibilidade de construção de um mínimo que seja de parceria negociada, já que as políticas unilaterais impostas pelas empresas resultam, via de regra, em piores condições para os trabalhadores, como

mostrou nossa pesquisa.

O canal de expressão para a participação coletiva dos trabalhadores passa pelos sindicatos, e as organizações empresariais que souberam compreender isto, aceitando o conflito como natural nas relações de trabalho e apostando na via da negociação, obtiveram resultados mais positivos para os dois atores sociais, portanto, mais passíveis de serem duradouros.

## ABSTRACT

**W**e have studied collective bargaining on fixed and variable wages, fringe benefits, and profit sharing, productivity and performance incentives programs (PSPPIPs) in four Brazilian dynamic economic branches in the 90s: metallurgy (in three geographic regions, ABC, São Paulo e Betim), chemistry (ABC and São Paulo), banking (all country) and telecommunications (all country). Our research showed that management should consider collective bargaining as a central feature on the definition of wages, benefits and PSPPIPs. The extensive analysed data in this article showed the results are more positive for both employers and employees when a more developed bargaining relationship takes place.

**Keywords:** Collective bargaining; Wages; Fringe benefits; Profit sharing; Productivity and performance incentives programs.

## Referências bibliográficas

- AMADEO, Edward J. *Negociações coletivas e desempenho do mercado de trabalho. Texto para discussão*. Rio de Janeiro: Departamento de Economia PUC Pontifícia Universidade Católica – Rio, ago. 1994.
- ANTUNES, Ricardo. *O novo sindicalismo no Brasil*. Campinas: Pontes, 1995.
- BARGAS, Osvaldo Martines. *Novas estratégias do capitalismo e o movimento sindical*. In: MARTINS, Heloisa H. T. de Souza. In: MARTINS, H. H. T. S., RAMALHO, José Ricardo (Orgs.). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho**. São Paulo: Hucitec / CEDI- NETS, 1994.
- BRESCIANI, Luís Paulo. *Os desejos e o limite: reestruturação industrial e ação sindical no complexo automotivo brasileiro*. In: LEITE, Márcia de Paula (Org.). **O trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil**. Campinas: Papirus, 1997.

- CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. **A negociação coletiva como expressão das relações de trabalho**: o estudo do caso brasileiro, de 1992 a 1998. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1999. (Tese, Doutorado em Administração).
- CHAISSON, Gary N. **Union mergers in hard times**: the view from five countries. Ithaca: Industrial and Labour Relations – ILR Press, Cornell University Press, 1996.
- EDWARDS, Paul. Assessment: markets and managerialism. In: EDWARDS, P. (Ed.). **Industrial relations**: theory and practice in Britain. Oxford: Blackwell, 1995.
- FIORI, José Luís. A globalização e a “Novíssima dependência”. **Série Textos para Discussão**, n. 343. Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial, Universidade Federal do Rio de Janeiro, agosto 1995.
- FIORITO, Jack, GRAMM, Cynthia e HENDRICKS, Wallace. Union structural choices. In: STRAUSS, George; GALLAGHER, Daniel G. e FIORITO, Jack. **The state of the unions**. Madison: IRRA – Industrial Relations Research Association Series, 1991.
- HECKSCHER, Charles C. **The new unionism**: employee involvement in the changing corporation. Ithaca: ILR Press, Cornell University Press, 1996.
- KOLKO, Joyce. **Restructuring the world economy**. New York: Pantheon Books, 1988.
- MATTOSO, Jorge. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.
- MELO, Marlene Catarina de O. L.; BARBOSA, Allan Claudius Q.; CARVALHO NETO, Antonio Moreira de. Kollektive Arbeitsregelungen zwischen Korporatismus und autonomer Tarifpolitik in Brasilien. In: DOMBOIS, Rainer; IMBUSCH, Peter; LAUTH, Hans-Joachim; THIERY, Peter (Orgs.). **Neoliberalismus und Arbeitsbeziehungen in Lateinamerika**. Frankfurt am Main: Vervuert, 1997, p. 201-214.
- OIT – Oficina Internacional del Trabajo. **El trabajo en el mundo 1997-98**: relaciones laborales, democracia y cohesión social. Ginebra, 1997.
- PINHEIRO, Ivan A. e SANTOS, João M. P. dos. As opiniões de alguns sindicalistas ante as mudanças no ambiente político-econômico nacional contemporâneo. In: CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério. **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: Hucitec-ABET, 1997, p. 421-438.
- RAMALHO, José Ricardo. Movimento sindical e política neoliberal. In: SADER, Emir e GENTILI, Pablo (Orgs.). **Pós-neoliberalismo**: as políticas sociais e o estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- RODRIGUES, Leôncio Martins. As transformações da sociedade contemporânea e o futuro do sindicalismo. In: VELLOSO, J. P. R. (Org.). **O futuro do sindicalismo**. São Paulo: Nobel, 1992.
- RUYSEVELDT, Joris van; HUISCAMP, Rien e HOOFF, Jacques van. **Comparative industrial & Employment relations**. Londres: Sage, 1995.
- SINDICATO DOS METALÚRGICOS DO ABC. **Um acordo histórico**. São Bernardo do Campo, 1993.