



MANUAL DE

BOAS PRÁTICAS DE

NEGOCIAÇÃO COLETIVA



Federação dos Trabalhadores do Ramo Químico
da CUT no Estado de São Paulo



Confederação Nacional do Ramo Químico CUB



**MANUAL DE
BOAS PRÁTICAS DE
NEGOCIAÇÃO
COLETIVA**



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	06
PREFÁCIO.....	07
INTRODUÇÃO.....	12

CAPÍTULO 1

CONCEITO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....	13
---	-----------

- 1.1. *O que é negociar*
- 1.2. *Pontos-chave da negociação*
- 1.3. *Quem negocia, onde e quando*
- 1.4. *A negociação coletiva sindical*
- 1.5. *Importância estratégica da negociação coletiva*
- 1.6. *Temas tratados na negociação coletiva*
- 1.7. *Estrutura da remuneração e sua negociação*
- 1.8. *Novas pautas das negociações coletivas*
- 1.9. *Fatores conjunturais que influenciam as negociações*
- 1.10. *Indicadores financeiros e inflacionários*
- 1.11. *Fatores de referência e precedentes*
- 1.12. *Cenário político e institucional*
- 1.13. *Dinâmica sindical e representatividade*

CAPÍTULO 2

A NEGOCIAÇÃO COLETIVA HOJE.....	18
--	-----------

- 2.1. *Impactos da Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017)*
- 2.2. *Impactos da Pandemia de COVID-19*
- 2.3. *Novas Demandas das Negociações Coletivas*

CAPÍTULO 3

ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....	23
--	-----------

- 3.1. *Preparação: diagnóstico, informações e definição de prioridades*
- 3.2. *Etapas de preparação do processo negocial*
- 3.3. *Passo a passo na mesa de negociação*

CAPÍTULO 4

ESTILOS DE NEGOCIADORES.....32

- 4.1. *Estilos de negociadores/as*
- 4.2. *Pecados de quem negocia*

CAPÍTULO 5

BOAS PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO.....38

- 5.1. *Postura na mesa de negociação*
- 5.2. *O que fazer quando a outra parte não quer negociar*
- 5.3. *O que fazer e o que evitar*
- 5.4. *A linguagem corporal na mesa de negociação*

CAPÍTULO 6

ESTRATÉGIAS, TÁTICAS E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO.....43

- 6.1. *Os objetivos*
- 6.2. *Conheça seu adversário*
- 6.3. *Técnicas de negociação*

CAPÍTULO 7

EXPERIÊNCIAS DE BOAS PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....48

- 7.1. **Tema:** *Mobilização da Base e Pressão Coletiva*
- 7.2. **Tema:** *Assembleias, consultas e participação democrática*
- 7.3. **Tema:** *Greves e Paralisações Estratégicas*
- 7.4. **Tema:** *Mediação, Intervenção Estatal e Ações Jurídicas*
- 7.5. **Tema:** *Comunicação, Narrativa e Transparência*
- 7.6. **Tema:** *Dados, Diagnósticos e Preparação Técnica*
- 7.7. **Tema:** *Proteção e Defesa da Liderança Sindical*
- 7.8. **Tema:** *Pautas Específicas e Negociações Diretas*

CAPÍTULO 8

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E NEGOCIAÇÃO COLETIVA.....53

- 8.1. *Por que a Inteligência Artificial entrou na Negociação Coletiva?*
- 8.2. *O que é Inteligência Artificial?*
- 8.3. *Princípios sindicais para o uso da Inteligência Artificial*
- 8.4. *Como a Inteligência Artificial pode ajudar na preparação da negociação*
- 8.5. *Inteligência Artificial na construção da pauta de reivindicações*
- 8.6. *Inteligência Artificial como apoio à estratégia de negociação*
- 8.7. *Riscos e limites do uso da Inteligência Artificial*
- 8.8. *Inteligência Artificial e comunicação com a base durante a negociação*
- 8.9. *Boas Práticas no uso da Inteligência Artificial*
- 8.10. *Conclusão: tecnologia não substitui a luta*
- 8.11. *Atividades Práticas: usando a Inteligência Artificial na Negociação Coletiva*

ATIVIDADE PEDAGÓGICA: SIMULAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO.....60

GLOSSÁRIO.....64



APRESENTAÇÃO

O **MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA** que a FETQUIM apresenta às trabalhadoras e aos trabalhadores do ramo químico do Estado de São Paulo nasce em uma conjuntura profundamente adversa para a classe trabalhadora. Vivemos um período marcado por tentativas recorrentes de flexibilização de direitos, enfraquecimento das organizações sindicais, fragmentação das relações de trabalho e intensificação da exploração, agora também mediada por novas tecnologias e formas de controle do trabalho.

Nesse cenário, reafirmar a negociação coletiva como instrumento estratégico de luta sindical não é apenas uma opção política: é uma necessidade histórica. A negociação coletiva segue sendo a prática sindical por excelência, capaz de equilibrar uma relação estruturalmente desigual entre capital e trabalho, produzir normas, proteger direitos e ampliar conquistas para toda a categoria, inclusive para aqueles e aquelas que ainda não estão sindicalizados.

Este Manual é o resultado de uma longa jornada de formação, acúmulo político e experiências concretas da FETQUIM e de seus sindicatos filiados. Sua concepção e grande parte do conteúdo foram desenvolvidas durante o **CURSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA**, realizado na Praia Grande, em outubro e novembro de 2025. Os relatos de experiências dos sindicalistas participantes foram incorporados, demonstrando a força da produção coletiva de conhecimento nos espaços formativos da Federação.

Ao reunir conceitos, métodos, estratégias, técnicas e relatos de boas práticas, o documento fortalece a capacidade de intervenção das direções sindicais, das comissões de negociação e das lideranças de base, qualificando a ação coletiva em diferentes contextos e realidades produtivas.

A negociação coletiva é estratégica também porque antecipa direitos. A história do movimento sindical brasileiro demonstra que muitas cláusulas hoje consolidadas na legislação nasceram primeiro nos acordos e convenções coletivas. Jornada de trabalho, adicionais, licenças, garantias de saúde e segurança, políticas de igualdade e proteção social foram, em grande medida, frutos da luta organizada e da capacidade negociadora dos sindicatos. Defender e fortalecer a negociação coletiva é, portanto, defender o futuro dos direitos trabalhistas.

Ao incorporar temas contemporâneos – como novas tecnologias, inteligência artificial, diversidade, saúde mental, mudanças climáticas e transição justa – este Manual reafirma que a negociação coletiva não é um instrumento do passado, mas uma ferramenta viva, capaz de responder às transformações do mundo do trabalho sem abrir mão da centralidade da luta, da organização da base e da decisão coletiva.

Este Manual é, assim, um instrumento político-pedagógico. Ele não substitui a experiência concreta, a mobilização e a correlação de forças, mas contribui para que a ação sindical seja cada vez mais preparada, estratégica, democrática e enraizada nas necessidades reais das trabalhadoras e dos trabalhadores.

A FETQUIM reafirma, com esta publicação, seu compromisso histórico com a defesa intransigente dos direitos, com a formação sindical permanente e com o fortalecimento da negociação coletiva como pilar fundamental da ação sindical e da democracia no mundo do trabalho.

São Paulo, dezembro de 2025

JOEL SANTANA . Coordenação Política
DEUSDETE JOSÉ DAS VIRGENS . Coordenação de Administração e Finanças
NILZA PEREIRA DE ALMEIDA . Secretária de Comunicação
SIDNEY ARAÚJO . Secretária de Formação Sindical

PREFÁCIO

A HISTÓRIA DAS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS NO RAMO QUÍMICO

1. NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO DE CONQUISTA

A história das negociações coletivas no ramo químico demonstra que os direitos trabalhistas não surgem de forma espontânea nem decorrem apenas da legislação estatal. Eles são resultado de processos concretos de organização sindical, mobilização coletiva e enfrentamento político. A negociação coletiva, nesse sentido, deve ser compreendida como um dos principais instrumentos de construção, ampliação e defesa de direitos.

Durante muito tempo, acordos e convenções coletivas foram limitados, com baixo alcance social e pouca capacidade de alterar de forma significativa as condições de vida da categoria. Em geral, asseguravam reajustes insuficientes e mantinham fora da pauta temas fundamentais, como saúde do trabalhador, condições de jornada, direitos das mulheres e mecanismos mais amplos de proteção social. A superação desse padrão marcou uma inflexão importante na trajetória do sindicalismo do ramo químico.

A partir da reorganização sindical ocorrida nos anos 1980, a negociação coletiva passou a ser tratada como espaço real de disputa entre projetos antagônicos: de um lado, o interesse patronal em preservar sua margem de controle sobre salários, tempo de trabalho e organização da produção; de outro, a luta dos trabalhadores por melhores condições de vida, dignidade no trabalho e ampliação de direitos. Foi nesse contexto que a negociação coletiva deixou de ser um rito burocrático e passou a operar como instrumento estratégico da ação sindical.

2. A REORGANIZAÇÃO SINDICAL E A MUDANÇA DE RUMO

A renovação das direções sindicais no início da década de 1980 abriu um novo ciclo no ramo químico, especialmente nos Sindicatos do ABC e de São Paulo e posteriormente nos Sindicatos de Campinas, Osasco e São José dos Campos. Essa mudança representou mais do que uma troca de direção: significou uma alteração no conteúdo da ação sindical. O sindicato passou a questionar os limites das convenções existentes e a construir uma agenda mais combativa, voltada não apenas para reposição salarial, mas para a ampliação concreta dos direitos da categoria.

Essa nova orientação impulsionou campanhas salariais mais articuladas, fortalecimento da organização de base e maior unidade entre entidades sindicais do mesmo ramo. Em vez de negociações isoladas e fragmentadas, amadureceu a compreensão de que era necessário construir pautas comuns e ampliar o peso político da categoria diante do patronato. A unificação das campanhas salariais teve papel decisivo para elevar o nível das reivindicações e criar melhores condições para a conquista de cláusulas sociais mais avançadas.

Essa fase também consolidou a compreensão de que a negociação coletiva não pode ser separada da mobilização. Direitos não são obtidos apenas na mesa de negociação, mas na correlação de forças construída antes, durante e depois dela. A mesa expressa, em última instância, a força acumulada pela organização sindical.

3. A UNIFICAÇÃO DAS CAMPANHAS E O FORTALECIMENTO DA CATEGORIA

Um dos passos mais importantes desse período foi a construção de campanhas salariais unificadas. A fragmentação sindical e a dispersão das negociações enfraqueciam a capacidade de pressão dos trabalhadores, pois permitiam ao patronato negociar de forma segmentada e explorar as diferenças entre setores da própria categoria. A unificação respondeu justamente a esse problema.

Ao reunir diferentes entidades e segmentos do ramo químico em torno de uma pauta comum, a negociação coletiva ganhou maior densidade política. A unidade permitiu elevar o patamar das reivindicações, melhorar acordos e convenções e ampliar o alcance das conquistas. Mais do que um arranjo organizativo, a campanha unificada representou uma estratégia de fortalecimento da classe trabalhadora.

Essa experiência mostrou que a negociação coletiva tende a ser mais eficaz quando articulada em bases amplas, com unidade programática, clareza de prioridades e capacidade de mobilização. Também revelou que a construção da unidade exige esforço político, capacidade de síntese e compromisso com interesses coletivos que ultrapassem demandas localizadas.

4. A INCORPORAÇÃO DAS CLÁUSULAS SOCIAIS

A ampliação das negociações coletivas também significou a incorporação de cláusulas sociais historicamente ausentes dos instrumentos normativos. Entre os avanços mais expressivos esteve a inclusão do direito à creche e de formas de apoio ao cuidado das crianças, respondendo a uma necessidade concreta das trabalhadoras e dos trabalhadores com filhos pequenos, bem como, a conquista de cláusulas de proteção à saúde do trabalhador e de melhorias nas condições de trabalho.

A conquista dessas cláusulas representou uma mudança profunda no modo de conceber os direitos trabalhistas. A negociação coletiva deixou de tratar apenas de salário e reajuste para enfrentar também aspectos ligados à reprodução da vida, ao cuidado e às desigualdades que atravessam o mundo do trabalho. Com isso, o sindicato passou a reconhecer de maneira mais ampla as condições reais da classe trabalhadora, especialmente das mulheres.

Esse movimento foi fundamental porque demonstrou que a luta sindical não pode se restringir às demandas econômicas imediatas. Questões como creche, maternidade, cuidado e proteção social fazem parte das condições objetivas que permitem ao trabalhador exercer sua atividade com dignidade. Incorporá-las à negociação coletiva foi uma forma de ampliar o conceito de direito trabalhista e torná-lo mais aderente à realidade social da categoria.

5. A REDUÇÃO DA JORNADA COMO CONQUISTA HISTÓRICA

Outro marco decisivo na história das negociações coletivas no ramo químico foi a conquista da jornada de 44 horas semanais antes mesmo de sua consagração constitucional. Essa vitória evidenciou a capacidade da ação sindical de antecipar direitos que posteriormente seriam reconhecidos em âmbito mais amplo.

A redução da jornada possui significado que vai além do número de horas trabalhadas. Trata-se de uma disputa sobre o tempo de vida da classe trabalhadora. Reduzir a jornada significa limitar a apropriação patronal sobre o tempo do trabalhador e abrir condições para descanso, convivência familiar, participação política, formação e preservação da saúde. Por isso, as lutas em torno do tempo de trabalho sempre ocuparam lugar central no movimento sindical.

A conquista das 44 horas mostrou, ainda, que a convenção coletiva pode elevar os direitos acima do mínimo legal. Em vez de apenas reproduzir a legislação existente, a negociação coletiva pode criar condições mais favoráveis para a categoria, tornando-se instrumento concreto de produção normativa no interior das relações de trabalho.

6. CONVENÇÕES COLETIVAS COMO PRODUÇÃO DE NOVOS DIREITOS

A experiência do ramo químico confirma que a negociação coletiva não se limita a regulamentar direitos já existentes. Ela pode produzir novos direitos, ampliar garantias e estabelecer condições superiores às previstas em lei. É isso que explica a importância estratégica das convenções e acordos coletivos.

Quando a categoria conquista adicionais mais vantajosos, cláusulas específicas sobre jornada, proteção à saúde, mecanismos de segurança ou direitos sociais ampliados, está produzindo normas que reorganizam de forma concreta a relação entre capital e trabalho. Essas normas não surgem da abstração jurídica, mas da luta social.

Essa é uma dimensão central para qualquer manual de formação sindical: a negociação coletiva deve ser entendida como terreno de criação política e jurídica. O sindicato não atua apenas para fazer cumprir a lei; ele atua também para superar seus limites, ampliar seu alcance e transformar reivindicações coletivas em garantias concretas.

7. A UNIFICAÇÃO DA DATA-BASE E A AMPLIAÇÃO DA FORÇA NEGOCIAL

A unificação da data-base foi outra conquista estratégica. Quando diferentes segmentos negociam em meses distintos, a capacidade de mobilização da categoria fica dispersa. A fragmentação enfraquece a pressão coletiva, isola setores e favorece a ação patronal, e a unificação da data-base enfrentou exatamente esse problema.

Ao concentrar a negociação em um mesmo período, foi possível reunir mais força, dar maior visibilidade à campanha e criar um ambiente de pressão mais favorável às reivindicações da categoria. A data-base unificada fortaleceu o poder negocial e ajudou a consolidar uma identidade coletiva mais ampla entre os diferentes segmentos do ramo químico.

Além disso, essa conquista alimentou uma perspectiva mais ambiciosa: a articulação com outros ramos industriais, ampliando a unidade dos trabalhadores para além de uma única categoria. A experiência demonstra que a negociação coletiva pode cumprir também um papel organizador, ajudando a construir convergência política entre diferentes setores do mundo do trabalho.

8. A LUTA EM DEFESA DOS TURNOS DE REVEZAMENTO E PELA IMPLANTAÇÃO DA QUINTA TURMA

Entre o final dos anos 1980 e o início dos anos 1990, a luta pela reorganização dos turnos de revezamento e pela implantação da chamada quinta turma ocupou lugar central nas negociações coletivas do setor. Essa batalha foi decisiva porque tocava diretamente a forma como o trabalho era organizado nas empresas de processo contínuo, especialmente nos segmentos químico, petroquímico e do petróleo.

A disputa em torno dos turnos mostrou que a jornada de trabalho não é apenas uma questão quantitativa. Ela envolve intensidade, desgaste, ritmo produtivo, impacto sobre a saúde e possibilidade de convivência social e familiar. O sistema de turnos, quando estruturado de forma extenuante, produz adoecimento, eleva riscos e compromete a vida do trabalhador para além do espaço da fábrica.

A conquista da quinta turma e a reorganização da jornada nos turnos de revezamento constituíram, portanto, uma vitória de grande alcance. Elas demonstraram que a negociação coletiva pode atuar sobre o próprio núcleo da organização produtiva, enfrentando formas específicas de exploração e impondo limites mais rigorosos ao uso patronal da força de trabalho.

9. SAÚDE DO TRABALHADOR COMO EIXO DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A incorporação da temática relacionada à saúde do trabalhador às negociações coletivas representou um avanço qualitativo de enorme importância. O ramo químico, por sua própria natureza, expõe os trabalhadores a substâncias tóxicas, agentes cancerígenos, riscos ambientais e maquinário de alta periculosidade. Ignorar essas condições significaria reduzir a negociação coletiva a uma dimensão incompleta e insuficiente.

As lutas em torno da exposição ao benzeno, aos processos da cloro-soda, ao negro de fumo, benzeno e a outras substâncias perigosas marcaram uma etapa em que o sindicato passou a enfrentar de forma mais direta os efeitos destrutivos do processo produtivo sobre o corpo e a vida dos trabalhadores. Isso ampliou o conteúdo da negociação e fortaleceu a noção de que salário e saúde não podem ser tratados separadamente.

A defesa da saúde do trabalhador também demonstrou que a negociação coletiva pode extrapolar o espaço estritamente contratual e influenciar mudanças regulatórias mais amplas. Quando a organização sindical acumula força suficiente, sua ação pode repercutir sobre normas técnicas, legislação e fiscalização pública. Nesse sentido, a negociação coletiva funciona como ponto de partida para disputas mais amplas em defesa da vida.

10. SEGURANÇA NO TRABALHO E PREVENÇÃO DE ACIDENTES

A ampliação da negociação coletiva no ramo químico também alcançou a segurança no trabalho e a prevenção de acidentes graves. A exigência de adequação de máquinas, a regulamentação de equipamentos perigosos e a introdução de cláusulas que asseguram maior proteção aos trabalhadores revelam um avanço importante na compreensão do papel do sindicato.

Negociar segurança não é um tema secundário. Trata-se de intervir de forma concreta sobre como a produção é organizada, questionando condições que colocam em risco a saúde e a integridade física dos trabalhadores. Ao fazê-lo, a ação sindical afirma que o direito ao trabalho não pode ser separado do direito à vida e à integridade corporal.

A inclusão de cláusulas desse tipo nas convenções coletivas mostra que a luta por direitos deve alcançar também os aspectos técnicos da produção. A máquina, o processo, o ritmo e o ambiente de trabalho são igualmente objetos de disputa sindical.

11. LIMITES E POSSIBILIDADES DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A experiência histórica também ensinou que a negociação coletiva possui limites. Nem toda reivindicação da classe trabalhadora pode ser resolvida diretamente na mesa com o patronato. Algumas bandeiras exigem enfrentamento com outros sujeitos políticos, especialmente o Estado, o parlamento e os governos.

Compreender esses limites não significa reduzir a importância da negociação coletiva, mas situá-la corretamente dentro da estratégia sindical. A negociação é um terreno decisivo, mas não exclusivo. Ela precisa estar articulada com mobilização de base, ação institucional, disputa de opinião pública e pressão política mais ampla.

Esse aprendizado é fundamental para a prática sindical. Saber distinguir o que pode ser conquistado diretamente do empregador e o que depende de outros níveis de disputa ajuda a definir prioridades, construir táticas mais adequadas e evitar dispersão. Uma negociação coletiva forte depende também de clareza estratégica.

12. LIÇÕES HISTÓRICAS PARA A PRÁTICA SINDICAL

A história das negociações coletivas no ramo químico oferece lições importantes para a ação sindical contemporânea.

A primeira lição é que nenhum direito relevante foi conquistado sem organização. A força da mesa de negociação depende da força existente na base, da capacidade de mobilizar trabalhadores e da legitimidade política do sindicato.

A segunda lição é que a unidade amplia o poder de conquista. Campanhas unificadas, datas-base articuladas e construção coletiva de pautas aumentam a capacidade de pressão da categoria e dificultam a fragmentação promovida pelo patronato.

A terceira lição é que a negociação coletiva precisa ir além do salário. Jornada, saúde, segurança, direitos das mulheres e juventude, cuidado, proteção social e condições concretas de trabalho devem fazer parte de uma agenda sindical abrangente.

A quarta lição é que convenções e acordos coletivos podem criar direitos novos e elevar o patamar de proteção social acima do mínimo legal. Negociar não é apenas preservar o existente; é também construir o que ainda não está garantido. A quinta lição é que toda conquista precisa ser defendida permanentemente. Direitos obtidos em décadas de luta podem ser desmontados se não houver memória sindical, organização sólida e disposição para resistir aos retrocessos.

13. CONCLUSÃO

A trajetória das negociações coletivas no ramo químico mostra que a luta sindical é capaz de transformar a realidade concreta dos trabalhadores quando combina organização, unidade, clareza de pauta e mobilização. Direito à creche, redução da jornada, unificação da data-base, reorganização dos turnos, proteção à saúde e segurança no trabalho não foram resultados ocasionais, mas expressões de uma prática sindical que soube transformar necessidades concretas em conquistas coletivas.

Essa história ensina algo decisivo: negociar bem não significa apenas dominar técnicas de argumentação ou procedimentos formais; significa compreender que a negociação coletiva é uma disputa de poder, e que sua eficácia depende da capacidade do sindicato de representar a vida concreta da categoria, organizar sua força e sustentar, na mesa e fora dela, um projeto de ampliação de direitos.

INTRODUÇÃO

A negociação coletiva é, historicamente, uma das práticas mais importantes do movimento sindical brasileiro e o instrumento por excelência para a construção democrática das condições de trabalho. Por meio dela, trabalhadoras e trabalhadores conquistam direitos, ampliam proteções, organizam o mercado de trabalho e equilibram a relação estruturalmente desigual entre capital e trabalho. A sua centralidade permanece incontestável, mesmo diante das transformações profundas do mundo do trabalho, das mudanças legislativas e das pressões econômicas que marcam a contemporaneidade.

Ao longo de sua trajetória, a **FETQUIM - FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES DO RAMO QUÍMICO DO ESTADO DE SÃO PAULO** acumulou uma vasta experiência prática e formativa sobre negociação coletiva. Décadas de formação sindical, cursos, oficinas, campanhas salariais, greves, acordos e disputas construíram uma memória pedagógica rica, que hoje se encontra sistematizada neste **MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA**. Trata-se de um esforço institucional de organizar, em um único documento, conteúdos conceituais, procedimentos, técnicas, habilidades, estratégias e relatos de experiências que fortalecem a ação sindical.

O Manual está estruturado em capítulos que dialogam entre si e oferecem um percurso formativo completo.

- ✓ O **CAPÍTULO 1** apresenta os fundamentos do que é negociar e as especificidades da negociação coletiva como processo normativo que alcança toda a base representada.
- ✓ O **CAPÍTULO 2** situa o cenário atual das negociações, marcado pelos efeitos da Reforma Trabalhista, pela pandemia, pelas novas tecnologias, pelas mudanças climáticas e pela emergência de pautas de inclusão e diversidade.
- ✓ O **CAPÍTULO 3** aprofunda a organização e o passo a passo do processo negocial, da preparação à avaliação final, oferecendo uma metodologia clara que qualifica o desempenho das equipes.
- ✓ O **CAPÍTULO 4** trata das habilidades essenciais de quem negocia, incluindo estilos de negociadores, limites, riscos e erros recorrentes.
- ✓ O **CAPÍTULO 5** reúne boas práticas relacionadas à postura, comportamento, linguagem e formas de conduzir a mesa de negociação com técnica, ética e estratégia.
- ✓ O **CAPÍTULO 6** apresenta os fundamentos de estratégia, tática e técnicas de negociação, oferecendo um repertório aplicável às situações reais.
- ✓ O **CAPÍTULO 7** sistematiza experiências concretas relatadas por dirigentes sindicais de diversas categorias durante o curso Negociação Coletiva 2025, realizado pela FETQUIM, transformando vivências práticas em conhecimento compartilhado.
- ✓ O **CAPÍTULO 8** introduz e esclarece como a Inteligência Artificial pode (e deve) ser usada em todo o processo de Negociação Coletiva.

Este Manual busca fortalecer dirigentes e equipes sindicais para atuar com preparo técnico, capacidade de leitura de conjuntura, criatividade, firmeza e sensibilidade política. A negociação coletiva é uma arte que exige método, estratégia, participação democrática e mobilização da base. É um processo que combina análise econômica, compreensão jurídica, comunicação clara e construção de consenso, sem abrir mão da luta coletiva e da defesa intransigente dos direitos trabalhistas.

Ao sistematizar saberes acumulados, este Manual reafirma a importância da negociação coletiva como um bem público, construído e protegido pelas entidades sindicais, e coloca nas mãos dos trabalhadores e trabalhadoras um instrumento de formação contínua para enfrentar desafios presentes e futuros. Mais que um documento, é um marco pedagógico da Federação, reafirmando seu compromisso com uma prática sindical qualificada, democrática e voltada para o fortalecimento das categorias que representa.

CAPÍTULO 1

O QUE É NEGOCIAÇÃO COLETIVA?

1.1. O QUE É NEGOCIAR?

A negociação é uma **habilidade fundamental**, sendo um **processo contínuo** presente em diversas áreas da vida.

É essencialmente um **processo de comunicação e interação social** que envolve **duas ou mais partes**. A característica distintiva desse processo é que as partes envolvidas possuem **interesses ou objetivos em comum e, ao mesmo tempo, antagônicos**.

O **propósito principal** da negociação é chegar a um **acordo mútuo que seja satisfatório** para todos os envolvidos, ou pelo menos para que todos se sintam contemplados em suas necessidades até certo ponto.

1.2. PONTOS-CHAVES DA NEGOCIAÇÃO

São elementos cruciais para a negociação:

- ✓ **COMUNICAÇÃO:** É a base do processo, envolvendo troca de mensagens e persuasão.
- ✓ **INTERESSES:** O foco deve ser atender os interesses subjacentes (o motivo da posição), e não apenas as posições inflexíveis (o que se quer).
- ✓ **ACORDO:** O objetivo final é o consenso e a formalização de um entendimento.
- ✓ **GANHOS MÚTUOS:** Nas negociações mais eficazes, chamadas integrativas, a busca é por soluções em que todos saem ganhando (ganha-ganha).

A negociação **não se trata de “ganhar ou perder”**, mas sim de explorar possibilidades e fazer **concessões** para construir um entendimento duradouro e vantajoso.

1.3. QUEM NEGOCIA, ONDE E QUANDO

A negociação é uma habilidade utilizada diariamente em diversos contextos.

✓ **QUEM NEGOCIA?** Basicamente, qualquer pessoa ou entidade que tenha interesses a serem alinhados com outra parte. Isso inclui Pessoas Físicas (como um cliente e um vendedor ou membros da família) e Pessoas Jurídicas/Instituições (como empresas, governos, sindicatos, órgãos de cobrança e profissionais específicos, como advogados e gestores).

✓ **O QUE SE NEGOCIA?** O objeto da negociação é o ponto de divergência ou o recurso limitado que as partes buscam conciliar. Isso pode incluir:

- **Valores e Preços:** Preço de um produto, valor de um serviço, descontos ou renegociação de dívidas.
- **Condições e Termos:** Prazos de entrega, formas de pagamento ou cláusulas contratuais.
- **Recursos e Posições:** Orçamentos, alocação de pessoal e condições de trabalho (salário, benefícios).

✓ **QUANDO SE NEGOCIA?** A negociação ocorre sempre que há um conflito de interesses ou a necessidade de alinhar expectativas para alcançar um objetivo compartilhado. Os momentos podem ser:

- **Preventivos/proativos:** Antes de assinar um contrato ou no planejamento de projetos, buscando acordos para evitar complicações futuras.
- **Reativos/em crise:** Para a resolução de conflitos, crises ou na renegociação de dívidas após atrasos.
- **De oportunidade:** Em situações de vendas ou campanhas.

1.4 . A NEGOCIAÇÃO COLETIVA SINDICAL

No Direito Coletivo do Trabalho, a negociação entre sindicato e empregadores é o **processo central**, conhecido como **Negociação Coletiva**. Seu objetivo é ajustar os interesses antagônicos entre a categoria profissional (trabalhadores/as) e a categoria econômica (empregadores/as). A principal característica institucional da negociação sindical é, portanto, o **Poder Normativo**, pois ela cria normas que substituem a lei geral em diversos pontos e obrigam as partes. Além disso, ela funciona como um **mecanismo institucional de paz social**, resolvendo divergências antes que escalem para greves ou disputas judiciais, e confere **segurança jurídica** às regras de trabalho específicas (como jornada e banco de horas).

1.5 . IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

[1] INSTRUMENTO DE DEMOCRATIZAÇÃO: É identificada como uma dimensão indispensável da democracia, é um instrumento de democratização das relações de trabalho.

[2] MECANISMO DE REGULAÇÃO E EQUILÍBRIO: É fundamental para a redução da assimetria estrutural que caracteriza o mercado de trabalho e, conseqüentemente, para a melhoria da regulação das relações de trabalho. A desregulação, em contraste, amplia o desequilíbrio.

[3] FOMENTADORA DE DESENVOLVIMENTO E EMPREGO DECENTE: É descrita como um poderoso instrumento para promover o Desenvolvimento Econômico e Social Sustentável e para a promoção do emprego decente. Emprego decente é aquele exercido em condições de liberdade, equidade e segurança, que é adequadamente remunerado e capaz de garantir uma vida digna.

[4] AGENTE DE DISTRIBUIÇÃO DE RENDA: Contribui para a distribuição de renda, para a redução das desigualdades e, por conseguinte, para o fortalecimento do mercado interno e a dinamização da atividade econômica.

[5] ORGANIZADOR DE MERCADO: Atua para organizar o mercado de trabalho e fomentar a concorrência virtuosa entre as empresas de um mesmo setor. Essa concorrência deve ser baseada na eficiência, na qualidade e na inovação, e não na precarização do trabalho e no rebaixamento salarial.

[6] GARANTIDOR DE SEGURANÇA JURÍDICA: Ajuda a aumentar a segurança jurídica e a reduzir a judicialização das relações trabalhistas.

[7] GERADOR DE NORMAS E INOVAÇÃO: É um poderoso instrumento para:

- **Regular as relações** de trabalho considerando as complexidades e especificidades setoriais e locais.
- **Reforçar boas práticas** e inovar, ampliando direitos previstos em lei e difundindo direitos já consolidados, como 13º salário, licença-maternidade/paternidade e jornada de trabalho.
- **Prevenir e/ou solucionar** conflitos inerentes à relação capital e trabalho

Em suma, a negociação coletiva é um bem público que beneficia e está disponível a todos, e que pressupõe a existência de organizações sindicais representativas, fortes (com recursos políticos e financeiros) e capazes de estabelecer relações equilibradas e contínuas. Além disso, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) a considera um dos melhores meios para promover transições justas diante de macrotendências do mundo do trabalho, como as mudanças tecnológicas e climáticas.

1.6 . TEMAS TRATADOS NA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

A negociação coletiva abrange uma ampla variedade de temas relacionados às condições de trabalho, à remuneração e às relações entre empregadores e trabalhadores/as. De acordo com as fontes, os **temas gerais da negociação coletiva** incluem:

- **Correção** de salários e pisos.
- **Auxílios**, benefícios, adicionais e gratificações.
- **Participação** nos Lucros e/ou Resultados (PLR).
- **Jornada** de trabalho.
- **Saúde** e segurança dos/as trabalhadores/as.
- **Formação** e qualificação profissional.
- **Processo** e relações do trabalho.
- **Garantias** a grupos específicos (como mulheres, negros, LGBTQIAP+, Pessoas com Deficiência - PCDs, etc.).
- **Temas conjunturais** (por exemplo, PPE e COVID-19).

Além disso, a negociação coletiva é um instrumento poderoso usado para **reforçar boas práticas e inovar**, ampliando direitos previstos em lei e difundindo direitos já consolidados, como o 13º salário, licença-maternidade/paternidade e prevenção de acidentes e combate às diversas formas de discriminação.

1.7 . ESTRUTURA DA REMUNERAÇÃO E SUA NEGOCIAÇÃO

Os temas relacionados às chamadas **Cláusulas Econômicas** ou remuneração do trabalho são detalhados em três categorias principais que são objeto de negociação:

[1] REMUNERAÇÃO FIXA DIRETA

Consiste no valor em dinheiro recebido pelo/a trabalhador/a de forma habitual e que não está relacionado a algum gasto específico. É composta por:

- **Salário em sentido estrito:** Recebido mensalmente (incluindo anuênio, gratificação de função, etc.).
- **Parcelas recebidas em datas determinadas:** Exemplos são o 13º salário e o adicional de férias.
- **Parcelas recebidas ao término do contrato de trabalho ou em situações excepcionais:** Exemplos incluem o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), aviso prévio e multa rescisória.

[2] REMUNERAÇÃO FIXA INDIRETA

Esta remuneração é paga principalmente em espécie ou em forma de cartão eletrônico e está relacionada a gastos específicos do/a trabalhador/a, como alimentação, saúde, creche e transporte. Exemplos incluem:

- *Planos de saúde.*
- *Cesta-básica.*
- *Auxílio-creche.*
- *Tiquete-refeição.*
- *Vale-transporte.*

[3] REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Em geral, sua ocorrência e valor estão condicionadas ao alcance de metas e resultados em determinado período de tempo, seja por parte da empresa, de uma área específica ou do próprio/a trabalhador/a individualmente. Um exemplo é a comissão.

1.8 . NOVAS PAUTAS DAS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS

As negociações coletivas modernas expandiram seu escopo para incluir temas críticos que refletem as profundas transformações globais e sociais. As novas pautas mais relevantes incluem:

✓ **MUDANÇAS CLIMÁTICAS:** A urgência da crise climática inseriu a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental no centro das discussões. Isso envolve a negociação de cláusulas que tratam da redução da pegada de carbono da empresa, investimentos em tecnologias verdes, a transição justa para empregos em setores sustentáveis e a proteção dos/as trabalhadores/as afetados por eventos climáticos extremos.

✓ **MUDANÇAS DE MATRIZ ENERGÉTICA:** A transição global dos combustíveis fósseis para fontes de energia renovável (solar, eólica, hidrogênio verde) tem um impacto direto nas estruturas de emprego e nas qualificações necessárias. As negociações coletivas abordam a requalificação e formação profissional dos/as trabalhadores/as de setores em declínio (como o carvão ou petróleo), a criação de novos padrões de segurança e saúde no trabalho em energias renováveis, e a garantia de que a mudança de matriz não leve à precarização do trabalho ou ao desemprego em massa.

✓ **MUDANÇAS TECNOLÓGICAS:** A Quarta Revolução Industrial, marcada pela automação, inteligência artificial (IA) e digitalização, é uma pauta central. As discussões giram em torno da gestão da mudança tecnológica, incluindo a implementação de novas tecnologias com consulta prévia aos sindicatos, a proteção contra a substituição de empregos por máquinas (tecnológico desemprego), o direito à desconexão, a regulamentação do trabalho remoto/híbrido (teletrabalho), a definição de novas competências digitais e a segurança dos dados dos/as trabalhadores/as. O objetivo é assegurar que a tecnologia seja uma ferramenta de aumento da produtividade e bem-estar, e não de controle excessivo ou precarização.

✓ **MUDANÇAS DEMOGRÁFICAS:** O envelhecimento da população, o aumento da participação feminina e a diversidade da força de trabalho trazem novas demandas para as negociações. Isso inclui a negociação de políticas de igualdade de gênero e combate à discriminação (racial, etária, de orientação sexual), a implementação de horários de trabalho mais flexíveis para conciliar vida pessoal e profissional (licença parental estendida, cuidados com idosos), a adaptação de locais de trabalho para trabalhadores mais velhos ou com deficiência, e a promoção da saúde mental e do bem-estar em um contexto de pressão crescente.

1.9 . FATORES CONJUNTURAIS QUE INFLUENCIAM AS NEGOCIAÇÕES

As negociações coletivas são impactadas por uma série de fatores do contexto. A análise desses elementos da conjuntura é fundamental para embasar as estratégias de negociação tanto de empregadores quanto de sindicatos.

Abaixo, detalhamos os principais elementos que impactam o ambiente negocial:

[1] CONJUNTURA MACROECONÔMICA

- **Crescimento Econômico (PIB):** O desempenho do PIB reflete a capacidade produtiva e a riqueza gerada. Um PIB crescente gera otimismo empresarial, facilitando reajustes salariais acima da inflação (ganho real) e melhorias sociais. Em retração, o foco é na manutenção de empregos e na reposição inflacionária mínima.
- **Desempenho Setorial Específico:** A situação do setor da categoria é mais crucial que a média nacional. Setores em alta (ex: tecnologia, agronegócio) oferecem maior flexibilidade e melhores propostas. Setores em crise (ex: indústria em recessão, varejo afetado) resistirão a aumentos, priorizando competitividade e empregabilidade.
- **Mercado de Trabalho (Taxa de Desemprego):** A taxa de desemprego é um indicador da oferta e demanda por mão de obra.
- **Desemprego Baixo:** Em um cenário de pleno ou quase pleno emprego, os trabalhadores têm maior poder de barganha, pois a dificuldade em repor a mão de obra pressiona os empregadores a oferecerem melhores salários e benefícios para atrair e reter talentos.
- **Desemprego Alto:** Quando o desemprego está elevado, o poder de negociação sindical diminui, e a prioridade muitas vezes se desloca para a garantia de estabilidade e emprego, aceitando-se reajustes mais modestos.

1.10 . INDICADORES FINANCEIROS E INFLACIONÁRIOS

- **Inflação (Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC e outros):** A inflação, medida pelo INPC (índice para famílias de baixa renda), é o principal balizador para a data-base e o reajuste salarial. A meta mínima é a reposição integral do INPC para preservar o poder de compra. O “ganho real” (aumento acima da inflação) depende da conjuntura.
- **Reajuste do Salário Mínimo Nacional:** O valor e a política de reajuste do Salário Mínimo Nacional (SM) impactam diretamente as categorias que possuem muitos trabalhadores na faixa de menor remuneração. O aumento do SM eleva o custo da força de trabalho para as empresas e serve como uma referência mínima para os pisos salariais e demais faixas da tabela de remuneração.

1.11 . FATORES DE REFERÊNCIA E PRECEDENTES

- **Resultado das Negociações Coletivas de Categorias Similares ou Precedentes:** Os acordos e convenções coletivas de outras categorias profissionais, especialmente aquelas consideradas “âncoras” ou as que negociam primeiro na data-base, estabelecem um importante precedente. Se categorias de porte similar ou com negociações conhecidas obtêm sucesso em conseguir ganhos reais significativos, isso aumenta a expectativa e a pressão sobre os/as negociadores/as subsequentes. O inverso também é verdadeiro.

1.12 . CENÁRIO POLÍTICO E INSTITUCIONAL

- **Conjuntura Política (Federal, Estadual e Municipal):** O ambiente político influencia diretamente a legislação trabalhista, a política econômica e a intervenção estatal.
- **Governos Pró-Mercado:** Caracterizam-se pela busca por maior flexibilização das leis trabalhistas, visando a redução da intervenção estatal e o favorecimento dos interesses patronais.
- **Governos Pró-Trabalhador:** Priorizam o fortalecimento das entidades sindicais, a defesa de aumentos mais significativos para o Salário Mínimo e a intervenção em setores econômicos considerados estratégicos.

A estabilidade ou instabilidade política também afeta as decisões de investimento e, conseqüentemente, a capacidade de oferecer melhores condições salariais.

1.13 . DINÂMICA SINDICAL E REPRESENTATIVIDADE

- **Conjuntura Sindical (Força, Representatividade e Unidade da Categoria):** A capacidade de mobilização e a solidez da representação sindical são decisivas.
 - **Sindicatos Fortes:** Com alta taxa de filiação, legitimidade e capacidade de greve ou mobilização, detêm maior poder de pressão na mesa de negociação.
 - **Fragmentação ou Baixa Representatividade:** A pulverização sindical ou a falta de engajamento da base enfraquece a voz dos/as trabalhadores/as, resultando em negociações mais difíceis e ganhos menores.
-

CAPÍTULO 2

NEGOCIAÇÃO COLETIVA HOJE

A negociação coletiva no Brasil passa por uma fase de profundas transformações. Mudanças legais estruturais, impactos sociais decorrentes da pandemia e novas dinâmicas nos processos produtivos alteraram significativamente o modo como sindicatos, empresas e categorias profissionais se relacionam.

A **Reforma Trabalhista de 2017** (Lei nº 13.467/2017) e a **Pandemia de COVID-19** reconfiguraram a correlação de forças entre as partes e modificaram os instrumentos disponíveis para construir consensos, proteger direitos e promover condições dignas de trabalho.

Para quem atua na condução das negociações, compreender esse cenário é essencial para desenvolver estratégias sólidas e alinhadas às necessidades das bases representadas.

2.1. IMPACTOS DA REFORMA TRABALHISTA (LEI Nº 13.467/2017)

A Reforma Trabalhista foi apresentada como um marco de “modernização”. Contudo, seus efeitos práticos atingiram diretamente a **estrutura sindical**, o **sistema de financiamento**, a **força normativa** dos acordos e a **proteção mínima** estabelecida pela legislação.

2.1.1. PREVALÊNCIA DO NEGOCIADO SOBRE O LEGISLADO

Uma das mudanças centrais foi a ampliação da **prevalência do negociado sobre o legislado**, permitindo que ACTs e CCTs prevaleçam sobre dispositivos da CLT em temas como:

- *banco de horas anual,*
- *jornada e escala de trabalho,*
- *intervalo intrajornada (mínimo de 30 minutos),*
- *teletrabalho,*
- *Participação nos Lucros e Resultados (PLR).*

Isso ampliou a responsabilidade das entidades na defesa das categorias, exigindo negociações com contrapartidas claras e mecanismos de proteção.

2.1.2. LIMITES JURÍDICOS

Alguns direitos essenciais não podem ser negociados abaixo da legislação vigente, como:

- *FGTS,*
- *salário mínimo,*
- *13º salário,*
- *licença maternidade e paternidade,*
- *normas de Saúde e Segurança do Trabalho (SST).*

2.1.3. ENFRAQUECIMENTO SINDICAL E FINANCIAMENTO

O fim da contribuição sindical obrigatória provocou:

- *redução das equipes técnicas,*
- *menor capacidade de mobilização,*
- *dificuldades de fiscalização das cláusulas,*
- *queda de sindicalização,*
- *perda de capilaridade territorial.*

Esse contexto fragilizou a ação coletiva e tornou ainda mais necessária uma estratégia sindical integrada e participativa.

2.1.4. FIM DA ULTRATIVIDADE

A vedação da ultratividade (**Art. 614, §3º da CLT**) provocou risco de **vazio normativo** entre uma negociação e outra, pressionando sindicatos a:

- *acelerar processos negociais,*
- *evitar perdas de direitos,*
- *lidar com maior pressão patronal.*

Esse cenário também aumenta a **insegurança jurídica das empresas**, que deixam de ter parâmetros consolidados.

2.1.5. FRAGMENTAÇÃO E NEGOCIAÇÃO INDIVIDUAL

A Reforma reforçou:

- *prevalência do ACT sobre a CCT,*
- *negociações por empresa,*
- *acordos individuais.*

O resultado é a **pulverização** da negociação e o enfraquecimento da ação coletiva ampla.

2.1.6. TERCEIRIZAÇÃO IRRESTRITA E PRECARIZAÇÃO

A autorização da terceirização irrestrita provocou:

- *ampliação da terceirização,*
- *contratos mais frágeis,*
- *pulverização sindical,*
- *perda de identidade de base,*
- *trabalhadores(as) sem referência definida de representação.*

Esse processo dificulta a organização coletiva e reduz o alcance das cláusulas negociadas.



2.2. IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19

A pandemia impôs mudanças abruptas e profundas nas relações de trabalho e nas formas de negociação.

2.2.1. DIGITALIZAÇÃO E NEGOCIAÇÃO REMOTA

O isolamento social impulsionou:

- *negociações remotas,*
- *menor contato com a base,*
- *dificuldades de mobilização presencial.*

Muitas categorias relataram que o ambiente **on-line** reduziu o diálogo social, tornando as negociações mais lentas ou menos participativas.

2.2.2. TELETRABALHO E NOVAS REGULAMENTAÇÕES

O home office tornou-se um dos temas mais demandados, levando à necessidade de regulamentar:

- *direito de desconexão,*
- *ergonomia e saúde ocupacional,*
- *custeio de equipamentos,*
- *controle de jornada,*
- *acidentes de trabalho,*
- *limites ao monitoramento digital.*

A ausência de marcos bem definidos gerou disputas e tornou o tema central nas pautas.

2.3. NOVAS DEMANDAS DAS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS

Além dos desafios recentes, a negociação coletiva passou a incorporar temas estruturantes da sociedade contemporânea. Essas novas pautas não substituem as reivindicações tradicionais – **as ampliam** – tornando a negociação coletiva um espaço de construção de **ambientes de trabalho inclusivos, seguros e sustentáveis**.

2.3.1. GÊNERO, MULHERES E DIVERSIDADE

A pauta de gênero e diversidade assumiu centralidade no diálogo social, impulsionada por legislações recentes e pela mobilização das categorias.

[A] IGUALDADE SALARIAL E COMBATE ÀS DESIGUALDADES

A **Lei nº 14.611/2023** e o **Decreto nº 11.795/2023** garantem igualdade salarial entre mulheres e homens e exigem participação sindical no monitoramento do Plano de Ação.

Negociações incorporam cláusulas contra discriminações envolvendo mulheres, pessoas negras, LGBTQIAP+ e PCDs.

[B] PREVENÇÃO AO ASSÉDIO E À VIOLÊNCIA

Lei nº 14.457/2022 obriga medidas de combate ao assédio sexual e violência no trabalho, incluindo capacitação e prevenção via **CIPA**. Muitas CCTs criaram **canais permanentes de acolhimento** e comissões específicas.

A CCT dos Bancários é referência ao incorporar atendimento a mulheres vítimas de violência e reconhecimento a casais homoafetivos.

[C] PROTEÇÃO JURÍDICA DAS MULHERES

O **Art. 611-B da CLT** impede retrocessos em direitos das mulheres, reforçando a importância de cláusulas protetivas e afirmativas.

2.3.2. JUVENTUDE E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PCDS)

As negociações vêm reforçando:

- *participação de jovens e PCDs em direções e espaços de decisão;*
- *políticas de formação e acesso ao trabalho;*
- *diretrizes da Recomendação nº 198 da OIT para proteção de grupos vulneráveis;*

2.3.3. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA), DIGITALIZAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS

A revolução tecnológica introduz novos desafios e exige atualização constante das estratégias sindicais.

[A] MACRO TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS

Digitalização, automação e plataformização alteram:

- *modelos de contratação,*
- *formas de remuneração,*
- *sistemas de controle,*
- *competências exigidas,*
- *organização produtiva.*

Dirigentes precisam debater impactos sobre **emprego, privacidade, saúde e supervisão algorítmica.**

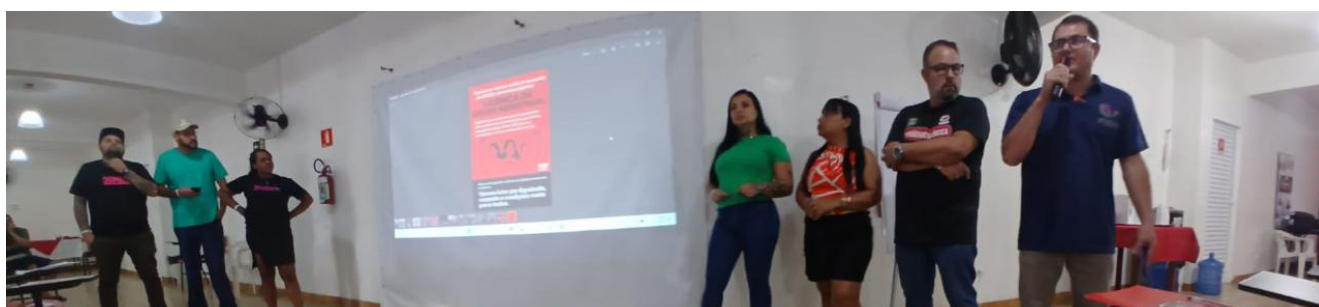
[B] PLATAFORMIZAÇÃO DO TRABALHO

A expansão do trabalho mediado por aplicativos tornou urgente a regulação das relações em setores como:

- *entregadores,*
- *motoristas por aplicativos,*
- *serviços digitais sob demanda.*

Esses modelos desafiam as fronteiras tradicionais do trabalho formal e exigem **novas formas de organização sindical.** No entanto, o desafio central está na própria **regulamentação das empresas proprietárias de aplicativos,** atualmente consideradas empresas de tecnologia, mas que concretamente atuam como empresas de logística.

O desafio crucial para assegurar o **vínculo de emprego** e integrar os trabalhadores e trabalhadoras de plataformas digitais aos direitos trabalhistas fundamentais reside no **reconhecimento da sua subordinação em relação às empresas** donas dessas plataformas.



2.3.4. MUDANÇAS CLIMÁTICAS, ESG E TRANSIÇÃO JUSTA

A crise climática passou a impactar políticas industriais, cadeias produtivas e decisões empresariais. Consequentemente, tornou-se parte da agenda negocial.

[A] TRANSIÇÃO JUSTA E DIRETRIZES INTERNACIONAIS

A **Recomendação nº 205 da OIT** destaca que o diálogo social e a negociação coletiva são **instrumentos para construir uma transição justa** rumo a uma economia de baixo carbono. Isso inclui temas como:

- *reconversão produtiva,*
- *capacitação de trabalhadores,*
- *adaptação de ambientes de trabalho,*
- *políticas de proteção social,*
- *mitigação dos impactos setoriais.*

[B] ESG (AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA)

A pressão global por políticas ambientais e sociais faz com que ACTs e CCTs incorporem cláusulas relacionadas a:

- *direitos sociais,*
- *impacto das mudanças climáticas na saúde dos/as trabalhadores/as/as;*
- *responsabilidade ambiental,*
- *participação de trabalhadores em decisões sobre sustentabilidade,*
- *governança transparente.*

[C] IMPACTOS NA INDÚSTRIA

Algumas experiências de negociação já discutem:

- *descarbonização,*
- *mudança na matriz energética,*
- *eletrificação de frotas,*
- *impactos sobre emprego e qualificação.*

A transformação produtiva exige **requalificação profissional massiva** e um conjunto de medidas que protejam o emprego frente às novas tecnologias, esse aspecto é fundamental para o processo negocial.



CAPÍTULO 3

ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

3.1. PREPARAÇÃO: DIAGNÓSTICO, INFORMAÇÕES E DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES

A Negociação Coletiva funciona como um **processo formal e contínuo** que visa definir e estabelecer as condições de trabalho aplicáveis a uma categoria, indo **além do que a legislação mínima (como a CLT) exige**.

O processo é essencialmente uma discussão entre **sindicatos de trabalhadores/as** e **empregadores ou suas associações** (sindicato patronal).

As Negociações Coletivas, geralmente, seguem **QUATRO FASES** principais:

[1] PLANEJAMENTO: Nesta fase, o sindicato dos/as trabalhadores/as realiza **assembleias** para **definir a pauta de reivindicações**. É determinado o que será solicitado, como o reajuste salarial e a inclusão de novos benefícios.

[2] RECONHECIMENTO: A pauta de reivindicações é **entregue aos empregadores** (ou ao sindicato patronal), marcando o início do **diálogo** entre as partes.

[3] NEGOCIAÇÃO: As partes se reúnem à mesa de negociação, onde **apresentam propostas e contrapontos**. É o momento em que se fazem **concessões mútuas** até que se chegue a um consenso.

[4] FORMALIZAÇÃO: O acordo alcançado é **redigido** como um **Acordo Coletivo (ACT)** ou **Convenção Coletiva (CCT)** e deve ser **registrado no Ministério do Trabalho e Emprego (MEDIADOR)** para adquirir validade legal. A formalização do acordo resulta em normas que podem substituir a lei geral em diversos pontos e obrigam as partes.

A seguir, detalhamos o funcionamento da Negociação Coletiva.

3.1.1. PRÉ-REQUISITOS E PARTICIPANTES

A negociação coletiva é um direito e um processo regido pelos artigos 7º da Constituição Federal de 1988 e 611 da CLT.

[A] PARTICIPANTES: Podem participar os **sindicatos de trabalhadores/as** (que representam a categoria) e as **entidades que representam os empregadores**. Todos/as os/as trabalhadores/as e empregadores que pertencem à base da categoria representada têm direito ao resultado da negociação.

[B] A FORÇA DOS SINDICATOS: Para que a negociação seja eficaz, é **essencial que os/as trabalhadores/as estejam organizados/as em um sindicato forte**. Os sindicatos são fundamentais para equilibrar o poder de negociação, pois a força e a preparação técnica do patrão são, via de regra, muito maiores que a de um/a trabalhador/a sozinho/a.

3.1.2. O CICLO DA NEGOCIAÇÃO

O processo de negociação ocorre em ciclos, geralmente anuais, estruturados da seguinte forma:

[A] DATA-BASE E CAMPANHAS SALARIAIS

O processo de negociação é deflagrado pela **Data-Base**.

✓ **DATA-BASE:** É a **data de referência anual** estabelecida para o início da negociação de reajustes salariais e outras condições de trabalho para uma determinada categoria. O ajuste salarial é essencial para corrigir os salários conforme as variações econômicas (inflação) e preservar o poder de compra dos/as trabalhadores/as.

✓ **CAMPANHAS SALARIAIS:** São o período em que sindicatos e empregadores iniciam novas negociações para **renovar os Acordos Coletivos de Trabalho (ACTs) e Convenções Coletivas de Trabalho (CCTs)** em vigor, ocorrendo antes do vencimento desses instrumentos.

[B] PAUTA DE REIVINDICAÇÕES

A negociação é guiada pelas demandas dos/as trabalhadores/as:

✓ **PREPARAÇÃO:** Os sindicatos consultam os/as trabalhadores/as (geralmente através de **Assembleia Geral Extraordinária**) sobre o que desejam que o sindicato negocie junto às empresas.

✓ **PAUTA:** A partir dessa consulta, é montada a **Pauta de Reivindicações**, um documento que contém propostas de alteração e inserção de cláusulas nos ACTs e CCTs. Uma maior participação dos/as trabalhadores/as na elaboração da pauta aumenta a chance de suas necessidades serem efetivamente representadas.

[C] NEGOCIAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

A fase de negociação envolve discussões, propostas e, frequentemente, mobilização (incluindo assembleias e, em alguns casos, greves) para pressionar as empresas a atenderem às demandas. Se as condições acordadas são aceitas, o resultado é formalizado em um de dois instrumentos principais:

✓ **ACORDO COLETIVO DE TRABALHO (ACT):** Instrumento negociado **diretamente entre o sindicato de trabalhadores e uma ou mais empresas**. É usado para tratar de questões específicas daquela empresa ou grupo de empresas.

✓ **CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO (CCT):** Acordo formal negociado entre o **sindicato dos/as trabalhadores/as e o sindicato patronal** (representante dos empregadores). A CCT estabelece condições de trabalho válidas para toda a categoria profissional em uma área específica.

[D] ASSINATURA, VIGÊNCIA E REGISTRO

Uma vez assinado, o ACT ou CCT é publicizado e registrado no órgão regional do Ministério do Trabalho (DRT), por meio do **Sistema Mediador**.

✓ **VIGÊNCIA:** Os instrumentos coletivos geralmente possuem a **vigência de um ou dois anos**.

✓ **ULTRATIVIDADE:** Após a Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/17), foi eliminada a ultratividade; ou seja, os direitos negociados **não permanecem mais válidos automaticamente** até uma nova negociação, tornando os acordos in- válidos após o prazo, a menos que sejam renovados.

3.1.3. FALHA NA NEGOCIAÇÃO (DISSÍDIO)

Caso sejam esgotadas todas as tentativas de negociação direta (sem sucesso) e não haja acordo entre as partes sobre as condições de trabalho e reajustes salariais, o conflito pode ser levado à Justiça do Trabalho por meio do Dissídio Coletivo.

✓ **NATUREZA:** O Dissídio Coletivo é um **processo judicial**.

✓ **DECISÃO:** Desde que haja comum acordo entre as partes, um juiz do Tribunal Regional do Trabalho (TRT) é responsável por julgar e decidir sobre as questões em conflito.

3.2. ETAPAS DE PREPARAÇÃO DO PROCESSO NEGOCIAL

O processo de negociação, fundamental para o alcance de objetivos e resolução de conflitos, pode ser dividido em etapas de preparação, cada uma com atividades cruciais para o sucesso.

[1] AVALIAÇÃO PRELIMINAR

Análise Retrospectiva. Esta etapa foca na análise do histórico e na identificação de lições aprendidas antes de iniciar um novo ciclo negocial.

TAREFA	DETALHAMENTO
DOS RESULTADOS DA NEGOCIAÇÃO ANTERIOR	Estudo aprofundado do desfecho de negociações passadas.
IDENTIFICAR ERROS E ACERTOS, PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS	Erros e Acertos: Discernir as ações que levaram ao êxito e aquelas que resultaram em impasses ou resultados indesejados.
IDENTIFICAR DIFICULDADES ENCONTRADAS E DESAFIOS FUTUROS	Dificuldades Encontradas: Mapear os obstáculos reais enfrentados (resistência da outra parte, limitações de recursos, falhas de comunicação, etc.).
	Desafios Futuros: Antecipar as novas barreiras e complexidades que o próximo processo negocial pode apresentar.



[2] PLANEJAMENTO

Definição de Estratégias e Objetivos. O planejamento é a espinha dorsal de qualquer negociação bem-sucedida, definindo o rumo e a metodologia de ação.

TAREFA	DETALHAMENTO
LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS	Coletar e analisar todos os dados relevantes (econômicos, de mercado, internos, legais). Subsidiar a argumentação.
DEFINIR CLARAMENTE OS OBJETIVOS	Estabelecer metas SMART.(Específicas, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e com Prazo definido).
IDENTIFICAR RESULTADOS (IDEAL/POSSÍVEL)	Definir os cenários de resultados: Resultado Ideal: O melhor cenário possível (o que se almeja). Resultado Possível: O mínimo aceitável (Limite de Ruptura, ou BATNA).
DEFINIR A EQUIPE NEGOCIADORA	Selecionar os membros e definir papéis e responsabilidades. Membros com competências adequadas; definir: líder, especialista, observador.
PREPARAR A ARGUMENTAÇÃO	Estruturar a linha de raciocínio, embasada em dados, lógica e precedentes. Antecipar objeções e preparar respostas convincentes.
DEFINIR ESTRATÉGIA A SER ADOTADA	O caminho geral para atingir os objetivos. Inclui: Plano A / Plano B (alternativas robustas), Concessões (o que ceder, quando e em troca de quê), Barganhas (identificar itens de troca de alto valor para a outra parte e baixo custo para a equipe), e Alternativas (O BATNA) (melhor ação se o acordo não for firmado).
DEFINIR TÁTICA E ESTRATÉGIA A SER ADOTADA	As ações específicas e de curto prazo usadas para executar a estratégia. Refinamento do item anterior (estratégia).
DEFINIR OS RECURSOS NECESSÁRIOS	Identificar e assegurar a disponibilidade de recursos. Financeiros, humanos, técnicos, logísticos.

[3] PREPARAÇÃO PARA A NEGOCIAÇÃO

Cenário e Logística. Fase dedicada à compreensão do ambiente, do oponente e à organização física do encontro.

TAREFA	DETALHAMENTO
IDENTIFICAR O ESTILO DO(S) NEGOCIADO(ES)	Conhecer a outra parte. Estudar o perfil psicológico, histórico de negociações, cultura e estilo de comunicação (agressivo, cooperativo, evitativo, etc.) dos interlocutores da parte adversa.
LEITURA DA CONJUNTURA	Identificar perspectivas e cenários. Analisar o contexto macro e micro (político, econômico, social) que pode influenciar o resultado da negociação.
ELEGER O LOCAL IDEAL	Decisão do local. Decidir se a reunião será em terreno neutro, da própria equipe ou da outra parte, considerando a vantagem psicológica de cada opção.
ESTUDAR A ORGANIZAÇÃO, PREPARAÇÃO DO LOCAL	Garantir a infraestrutura. Assegurar que a infraestrutura (recursos audiovisuais, conforto, privacidade) esteja adequada para facilitar o diálogo.
IDENTIFICAR PARTICIPANTES	Evitar o desequilíbrio de representação. Garantir que a equipe adversa tenha poder de decisão compatível e que o número e o nível hierárquico dos representantes sejam equilibrados.



[4] ORGANIZAÇÃO EFETIVA DA NEGOCIAÇÃO

Alinhamento Interno. Foco no preparo interno da organização para garantir que a equipe atue de forma coesa e respaldada.

TAREFA	DETALHAMENTO
PREPARAR AS AÇÕES A SEREM REALIZADAS	Detalhar a agenda, o cronograma e os procedimentos de comunicação durante a mesa de negociação.
CONSCIENTIZAR A DIRETORIA E A BASE PARA O PROCESSO NEGOCIAL	Assegurar que todas as partes interessadas internas compreendam a importância, os objetivos e as limitações do processo.
CONSTRUIR ESPÍRITO DE UNIDADE (FALAR A MESMA LÍNGUA)	Assegurar o alinhamento total da equipe para que não haja contradições ou mensagens confusas durante as interações.
DEFINIR AS AÇÕES DE MOBILIZAÇÃO DA DIRETORIA DE BASE	Estabelecer como será o apoio e a pressão externa (se necessário) para reforçar a posição/a negociador/a.
DEFINIR CLARAMENTE AS MARGENS DE CONCESSÕES	Formalizar os limites máximos e mínimos para cada ponto de negociação, evitando que o/a negociador/a principal ultrapasse o mandato recebido.



[5] AÇÃO FINAL

A Condução da Negociação. A fase da interação direta, onde a preparação se transforma em performance.

TAREFA	DETALHAMENTO
CRIAR UM CLIMA POSITIVO DE RESPEITO NAS NEGOCIAÇÕES	Iniciar com <i>rapport</i> , estabelecendo uma atmosfera construtiva, mesmo em assuntos de alta tensão.
ESTABELECEER RELAÇÕES (PENSAR QUE NEGOCIARÁ MAIS VEZES)	Adotar uma postura de longo prazo, buscando uma solução <i>ganha-ganha</i> para preservar o relacionamento futuro.
SER CRIATIVO NO PROCESSO NEGOCIAL - CONSTRUIR ALTERNATIVAS	Explorar soluções inovadoras que satisfaçam os interesses essenciais de ambas as partes, indo além das propostas iniciais.
AGIR COM FIRMEZA E CONFIANÇA	Apresentar a argumentação com convicção, defendendo a posição da equipe sem ser agressivo ou inflexível.
LIDAR COM AS EMOÇÕES	Gerenciar a própria ansiedade e reagir de forma profissional e estratégica às táticas e emoções da outra parte.
TER CLAREZA NA ARGUMENTAÇÃO	Utilizar linguagem precisa e objetiva, evitando ambiguidades que possam gerar mal-entendidos futuros.
CONSTRUIR PONTOS DE EQUILÍBRIO/CONSENSOS	Buscar ativamente áreas de convergência, priorizando os acordos parciais para ganhar impulso.
PRODUZIR ATA AO FINAL DE CADA REUNIÃO	Documentar de forma detalhada e consensual os pontos discutidos, acordados e pendentes.
REALIZAR AFERIÇÃO DAS PROPOSTAS NA CATEGORIA (OU BASE/DIRETORIA)	Consultar a base (se necessário) antes da aceitação final de uma proposta, garantindo a legitimidade do acordo.
FIRMAR ACORDO/RETOMADA DAS NEGOCIAÇÕES/PROCESSOS DE LUTA E PRESSÃO	Concluir formalmente o acordo, ou, em caso de impasse, definir a estratégia seguinte (pausa, escalada ou pressão).

[6] AVALIAÇÃO FINAL

Pós-Negociação e Lições Futuras. A etapa de reflexão crítica, essencial para a melhoria contínua.

TÓPICO	DETALHAMENTO
DOS RESULTADOS OBTIDOS	Medir o resultado final em comparação com os objetivos Ideal e Possível definidos na fase de Planejamento.
IDENTIFICAR ERROS E ACERTOS, PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS	Realizar uma avaliação detalhada com a equipe, analisando o desempenho tático e estratégico.
IDENTIFICAR DIFICULDADES ENCONTRADAS E DESAFIOS FUTUROS	Documentar os pontos de atrito e as questões que não foram resolvidas para a próxima rodada.
INICIAR PREPARAÇÃO DE FUTURO PROCESSO NEGOCIAL	Usar as informações e lições aprendidas para aprimorar o manual de procedimentos e iniciar, de forma proativa, o ciclo de Planejamento para a próxima negociação.

3.3 . PASSO-A-PASSO NA MESA DE NEGOCIAÇÃO

A metodologia geral para uma negociação eficaz é composta por passos do processo de negociação. A maior parte das metodologias concorda em uma sequência básica de seis momentos, que abrange desde o planejamento inicial até o acompanhamento.

✓ PASSO 1. PREPARAÇÃO (OU PLANEJAMENTO)

Esta é considerada a fase mais crucial, sendo a base de todo o sucesso da negociação. As ações incluem:

- Definir os objetivos ideais e o limite mínimo (o ponto de desistência).
- Reunir informações a fundo sobre o objeto e, principalmente, sobre a outra parte (interesses, necessidades e poder de decisão).
- Determinar a **MACNA** (Melhor Alternativa para um Acordo Negociado), que serve como o "plano B" caso o acordo não se concretize.
- Planejar as concessões, decidindo o que pode ser cedido e o que se espera em troca (nunca ceder algo "de graça").
- Criar um roteiro para estruturar a argumentação e a sequência de apresentação das ideias.

✓ PASSO 2. INVESTIGAÇÃO E TROCA DE INFORMAÇÕES

É o momento inicial da interação, focado em ouvir e construir confiança:

- Estabelecer *Rapport* (criar uma relação de harmonia, empatia e confiança entre pessoas) para gerar um clima positivo.
- Fazer perguntas para confirmar as necessidades, prioridades e interesses reais da outra parte.
- Ouvir ativamente, tentando entender o ponto de vista do interlocutor.

✓ PASSO 3. SINALIZAÇÃO E PROPOSTA INICIAL

Nesta etapa, o/a negociador/a introduz suas ideias e testa o terreno:

- Sinalizar os pontos negociáveis, indicando quais aspectos podem ser discutidos, sem comprometer a posição principal.
- Apresentar a proposta de forma clara, justa e bem fundamentada.
- Testar hipóteses ou apresentar cenários para verificar a reação da outra parte.

✓ PASSO 4. BARGANHA E TROCA DE CONCESSÕES

Esta é a fase da “negociação de verdade”, onde as concessões acontecem:

- Utilizar os dados e argumentos coletados para apoiar a posição.
- Buscar soluções colaborativas (Ganha-Ganha), focando nos interesses mútuos.
- Manter o limite mínimo definido na preparação.
- Exigir reciprocidade: para cada concessão, solicitar algo em troca.
- Gerenciar objeções com calma e argumentos sólidos.

✓ PASSO 5. ACORDO E FECHAMENTO

O objetivo é formalizar e finalizar o que foi discutido:

- Resumir os termos para garantir que ambas as partes estejam em total sintonia.
- Formalizar o acordo, elaborando um documento (contrato, ata) que registre todos os detalhes, datas e responsabilidades.
- Encerrar positivamente, reforçando a parceria duradoura.

✓ PASSO 6. CONTROLE E ACOMPANHAMENTO (OU ACERTO FINAL)

A negociação é concluída na entrega do prometido:

- Implementar o cronograma e os processos estabelecidos.
- Monitorar o cumprimento das condições e cláusulas.
- Avaliar o resultado final para aprender com as concessões e refinar futuras estratégias.



CAPÍTULO 4

ESTILOS DE NEGOCIADORES

4.1. ESTILOS DE NEGOCIADORES/AS

Os estilos de negociação e negociadores/as trata das **habilidades mais cruciais para o sucesso** no processo de negociação. Quem negocia deve ser flexível e saber **adaptar-se** ao estilo do interlocutor, dependendo da situação. Os estilos são classificados com base em duas dimensões principais:

- **Assertividade:** Foco em atingir os próprios objetivos.
- **Cooperação:** Foco em manter o relacionamento e ajudar o outro a atingir os objetivos dele.

Abaixo estão os quatro estilos mais comuns de negociadores/as, com suas potencialidades (forças) e limites (fraquezas):

[1] ESTILO COMPETITIVO (OU ASSERTIVO/DOMINANTE)

Este estilo é **focado em vencer** e **prioriza o resultado** em detrimento do relacionamento.

POTENCIALIDADES (FORÇAS)	LIMITES (FRAQUEZAS)
Rapidez e Decisão, fechando acordos rapidamente em situações de urgência.	Risco de Perder Relacionamentos , sendo ruim para parcerias de longo prazo.
Clareza de Metas, pois define objetivos de forma objetiva e não cede facilmente.	Visão de curto prazo , focando no ganho imediato, o que pode levar à perda de oportunidades de criar valor mútuo (ganha-ganha).
Resistência à Pressão, suportando bem os desafios do processo.	Tendência a impor sua vontade, podendo usar pressão ou autoridade de forma agressiva e gerar conflitos.

Situação Ideal para este Perfil de Negociador/a. Este estilo é particularmente adequado para cenários de Transação Única e Preço Fixo em um determinado mercado. O objetivo é assegurar o melhor preço possível em um único momento, especialmente em situações onde não é necessário estabelecer ou manter um relacionamento de longo prazo com a outra parte.

[2] ESTILO COLABORATIVO (OU COOPERATIVO/INTEGRATIVO)

Este estilo é focado em **soluções ganha-ganha** e **prioriza tanto o resultado quanto o relacionamento**. É considerado o **ideal para a maioria das negociações complexas**.

POTENCIALIDADES (FORÇAS)	LIMITES (FRAQUEZAS)
Criação de Valor , sendo excelente na busca por soluções criativas que maximizam o ganho para ambas as partes.	Leva Tempo , pois requer mais esforço para investigar interesses, podendo ser ineficaz em negociações rápidas ou simples.
Fortalecimento de Relacionamentos , construindo confiança e parcerias duradouras.	Risco de ser explorad(o)a , podendo ser mal interpretado por um/a negociador/a competitivo/a que tentará tirar vantagem da cooperação.
Resolução de Problemas , pois vê a negociação como um problema a ser resolvido conjuntamente.	Requer que o outro lado esteja disposto a colaborar; caso contrário, é frustrante.

Situação ideal para este estilo de negociação. Quando o objetivo é formar uma parceria de longo prazo, complexa, focada na criação de valor e na construção de confiança mútua.

[3] ESTILO ACOMODATIVO (OU CONCILIADOR)

Este estilo é focado primariamente no **relacionamento** e **cede facilmente para preservar a harmonia**.

POTENCIALIDADES (FORÇAS)	LIMITES (FRAQUEZAS)
Preservação da Harmonia , sendo ideal para manter a paz e a boa vontade, especialmente quando o relacionamento é mais importante que o resultado atual.	Perda de Valor , pois cede demais e aceita acordos abaixo do seu potencial ou do que é razoável.
Construção de Confiança, demonstrando empatia e boa vontade.	Risco de Abuso , sendo facilmente explorado por negociadores/as mais agressivos/as que percebem sua tendência a ceder.
Rapidez no Fechamento, resolvendo conflitos rapidamente.	Falta de Assertividade , evitando o confronto, o que pode mascarar problemas reais no acordo.

Situação Recomendada para este estilo de negociador/a. é indicado para situações onde o relacionamento é mais importante que o resultado; ou resultado pretendido é o fim do conflito, mesmo que às custas de perdas e concessões.

[4] ESTILO EVITATIVO (OU FUGITIVO/DETALHADO)

Este estilo é focado em **adiar ou evitar a negociação**, seja por receio de conflito ou por precisar de mais informações.

POTENCIALIDADES (FORÇAS)	LIMITES (FRAQUEZAS)
Redução de Emoções , sendo útil quando as emoções estão muito altas, permitindo um tempo para “esfriar a cabeça”.	Procrastinação , adiando decisões e podendo perder o timing de oportunidades importantes.
Garantia de Segurança (se for Detalhado), buscando o máximo de dados antes de agir.	Perda de Credibilidade , transmitindo falta de interesse ou incapacidade de tomar decisões.
Não se comprometer com posições, mantendo-se flexível, embora passivo.	Incapacidade de Resolver , fazendo com que o problema ou a oportunidade não seja resolvida e possa se agravar com o tempo.

Situação Recomendada. Conflito Iminente/Emoções à Flor da Pele, adiando o confronto para um momento mais calmo.

[5] ESTILO HÍBRIDO (ADAPTATIVO)

O sucesso depende da **flexibilidade** do/a negociador/a. O/a bom/boa negociador/a é aquele/a que consegue **identificar o estilo do seu interlocutor e adaptar-se**, usando as potencialidades do seu próprio estilo natural enquanto compensa seus limites. A flexibilidade é considerada a **maior qualidade** de quem negocia.

SITUAÇÃO	ESTILO RECOMENDADO
Parceria de Longo Prazo/Complexa	Colaborativo (Para criar valor e construir confiança).
Transação Única/Preço Fixo (Mercado)	Competitivo (Para garantir o melhor preço em um único ponto).
Preservar Relacionamento a Qualquer Custo	Acomodativo (Ceder em um ponto pequeno para manter a paz geral).
Conflito Iminente/Emoções à Flor da Pele	Evitativo (Adiar o confronto para um momento mais calmo).

4.2. PECADOS DE QUEM NEGOCIA

A Reforma Trabalhista, detalhada no capítulo 2, provocou uma transformação profunda no cenário de negociação coletiva brasileiro. Essa mudança exige um aprimoramento contínuo dos métodos de negociação, com o objetivo de reforçar a relevância da atuação sindical na garantia de direitos para as categorias. Consequentemente, a habilidade de negociar tornou-se um fator decisivo para a defesa eficaz dos interesses dos/as trabalhadores/as e para o sucesso das ações sindicais.

Apesar da importância crescente da negociação, é comum que líderes sindicais cometam erros sérios, aqui denominados “pecados mortais”. Estes erros derivam, em parte, de traços comportamentais e, em parte, da falta de domínio de técnicas específicas de negociação.

A seguir, apresentamos uma lista desses “pecados”, ordenados por incidência decrescente. Esta lista serve tanto como um alerta quanto como um guia prático para o desenvolvimento da capacidade de negociação por parte das lideranças sindicais.

[1] SEGURANÇA MÁXIMA (AVERSÃO AO RISCO): A busca excessiva pela eliminação de riscos e por garantias máximas leva quem negocia a temer a inovação. Isso resulta em um excesso de detalhismo e minúcia, focando demasiadamente no “micro” em detrimento da visão “macro”.

[2] CONCENTRAÇÃO NAS FRAQUEZAS DO OUTRO (TÁTICA DESVANTAJOSA): Enfatizar os pontos fracos da contraparte pode gerar uma vitória de curto prazo, mas geralmente cria ressentimentos. Esta tática afeta negativamente negociações futuras e tende a atrapalhar o processo. O ideal é explorar as forças do outro para que trabalhem a favor dos seus objetivos, e nunca as fraquezas.

[3] RELACIONAMENTO NÃO É TUDO (SUBESTIMAÇÃO DO PLANEJAMENTO): Embora um bom relacionamento seja importante, sua supervalorização leva quem negocia a negligenciar o planejamento e a estruturação da negociação. Isso frequentemente resulta na evitação do conflito, em vez de sua administração, e na falta de coerência (não expressar o que realmente pensa ou sente).

[4] SEQUÊNCIA INEXISTENTE (DESORGANIZAÇÃO PROCESSUAL): A confiança exagerada nas próprias habilidades faz com que o/a negociador/a ignore a sequência ótima das fases da negociação (detalhadas no capítulo 3). Isso dificulta o fechamento de um acordo, pois não seguiu o fluxo necessário para que as propostas sejam entendidas e processadas por ambas as partes.

[5] MUITA IMPROVISAÇÃO (FALTA DE PREPARAÇÃO): Dependendo apenas da improvisação (“jogo de cintura”) é arriscado. É crucial planejar antes da negociação, prevendo reações e objeções da outra parte, definindo caminhos alternativos e baseando respostas em fatos e informações.

[6] PROMETE E NÃO CUMPRE (EROSÃO DA CONFIANÇA): O não cumprimento de promessas e prazos abala profundamente a confiança e a credibilidade. Isso se agrava quando as propostas são irrealistas ou baseadas exclusivamente no “desejo” em oposição a dados concretos.

[7] PREOCUPAÇÃO COM UM SÓ LADO (VISÃO EGOCÊNTRICA): Focar apenas nas próprias necessidades/expectativas atrapalha o processo, tornando-o mais lento e conflituoso. A negociação eficiente deve envolver uma transação interessante para ambas as partes, buscando o “ganha-ganha”, mesmo que as recompensas (as “moedas”) sejam diferentes (dinheiro, reconhecimento, etc.).

[8] DESRESPEITO À LÓGICA DO OUTRO (FALTA DE EMPATIA COGNITIVA): Diferentes pessoas se guiam por diferentes “lógicas”: fatos/números ou sentimentos/intuições. É um erro considerar a lógica da outra parte errada apenas por ser diferente. É fundamental demonstrar aceitação da “verdade” do outro, buscando acrescentar dados e informações para que ele chegue às próprias conclusões.

[9] MARGEM ESTREITA (RIGIDEZ DE CONCESSÃO): Uma negociação requer que ambas as partes cedam. Estabelecer uma margem de concessão muito pequena (distância curta entre objetivo mínimo e máximo) pode levar rapidamente a um impasse. É necessário definir objetivos realistas e estudar previamente as consequências de cada concessão possível.

[10] VAI COM MUITA SEDE AO POTE (IMPACIÊNCIA): A impaciência pressupõe que “tudo o que é lógico é psicológico”, e isso é um erro, ignora que aceitar uma nova proposta representa uma mudança que demanda tempo para ser assimilada pela outra parte. o/a negociador/a que souber usar o tempo a seu favor leva vantagem.

[11] DEFENSIVO (POSTURA DE ATAQUE PREVENTIVO): Uma postura inicial defensiva limita a interação e a qualidade do acordo final, que acaba sendo apenas a soma de contribuições parciais. Isso impede a exploração do potencial máximo de ambas as partes.

[12] NÃO OUVE A OUTRA PARTE (EXCESSO DE FOCO NA FALA): O foco em falar e apresentar ideias, em vez de ouvir atentamente os pontos de vista do outro, resulta em um processo onde cada um “puxa para um lado”. A qualidade do resultado final é comprometida.

[13] BAIXA FLEXIBILIDADE (INCAPACIDADE DE AMBIGUIDADE E EMPATIA): A dificuldade em lidar com situações ambíguas e a incapacidade de se colocar no lugar do outro (“LUGAR”) demonstram baixa flexibilidade. A flexibilidade é essencial no contexto atual de incertezas, e a empatia ajuda quem negocia a identificar a inviabilidade ou inadequação de suas propostas.

[14] TRUQUES EM DEMASIA (ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO): A utilização excessiva de truques e estratégias, visando “enganar” a outra parte, só é viável se não houver negociações futuras com a mesma pessoa. O resultado desse comportamento é a agressividade, a desconfiança e a reciprocidade no uso de macetes.

[15] LINGUAGEM INACESSÍVEL (BARREIRA DE COMUNICAÇÃO): O uso exagerado de jargões técnicos ou uma linguagem que não é clara para a contraparte cria um distanciamento. Psicologicamente, as pessoas tendem a rejeitar aquilo que lhes parece desconhecido, ininteligível ou pouco transparente.

[16] FALTA DE CONTROLE NOS RESULTADOS (NEGLIGÊNCIA PÓS-NEGOCIAÇÃO): Após o fechamento, há pouca preocupação em definir as ações e responsabilidades subsequentes (quem faz o quê, em que prazo, etc.). O foco maior é em “acabar a negociação” do que em assegurar e monitorar os resultados dela.



QUADRO SÍNTESE DOS PECADOS DE QUEM NEGOCIA

PECADO	EXPLICAÇÃO
Segurança Máxima	Foco excessivo em eliminar riscos, levando ao detalhismo e negligência da visão macro.
Concentração nas Fraquezas	Tática de enfatizar os pontos fracos da contraparte, gerando ressentimento e radicalização futura.
Relacionamento Não é Tudo	Supervalorização do relacionamento que leva à falta de estruturação e planejamento da negociação.
Sequência Inexistente	Pular etapas cruciais do processo de negociação comprometendo o fechamento do acordo.
Muita Improvisação	Confiar apenas no “jogo de cintura” sem preparação prévia de cenários, objeções e alternativas.
Promete e Não Cumpre	Quebra de credibilidade e confiança devido ao não cumprimento de acordos e promessas irrealistas.
Preocupação com um Só Lado	Foco egocêntrico apenas nas próprias necessidades, gerando conflito e lentidão.
Desrespeito à Lógica do Outro	Não aceitar ou não tentar entender a forma de raciocínio diferente da contraparte (fatos vs. sentimentos).
Margem Estreita	Definir uma margem de concessão muito pequena, aumentando o risco de impasse.
Vai com Muita Sede ao Pote	Impaciência em esperar que a outra parte assimile a proposta, desconsiderando que toda mudança requer tempo.
Defensivo	Adotar uma postura inicial defensiva que limita a interação e a qualidade do produto final.
Não Ouve a Outra Parte	Foco excessivo em falar e apresentar em vez de ouvir e integrar o ponto de vista do outro.
Baixa Flexibilidade	Incapacidade de lidar com a ambiguidade e de exercer a empatia (“colocar-se no lugar” do outro).
Truques em Demasia	Uso de estratagemas e “enganos” que destroem a confiança em negociações futuras.
Linguagem Inacessível	Uso excessivo de jargões técnicos que criam distanciamento e resistência na contraparte.
Falta de Controle nos Resultados	Negligência na definição das ações, prazos e responsabilidades pós-negociação.

CAPÍTULO 5

BOAS PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

5.1. POSTURA NA MESA DE NEGOCIAÇÃO

O sucesso de uma negociação depende não apenas da estratégia, mas também da **postura e atitude profissional** dos/as participantes. Manter um ambiente equilibrado é chave para um acordo produtivo.

A seguir, indicamos os **pilares** que orientam uma postura adequada nas mesmas de negociação.

[1] RESPEITO MÚTUO E CONDUTA ADEQUADA

- **Comportamento inegociável:** Evite qualquer forma de agressão, seja **gritos, xingamentos pessoais** ou **ameaças** (como tapas na mesa). Tais atitudes minam a credibilidade e criam hostilidade.

[2] CONFIANÇA E DISCRIÇÃO

- **Honre os compromissos:** Embora não haja obrigação de aceitar propostas, o que for acordado deve ser integralmente cumprido.
- **Mantenha a discricão:** Informações compartilhadas **“em off”** jamais devem ser divulgadas.

[3] MANUTENÇÃO DE UM CLIMA POSITIVO

- **Evite tensões desnecessárias:** Negociações são tensas por natureza; é responsabilidade de todos evitar agravamentos.
- **Comunicação fluida:** Seja educado, **evite interromper** a outra parte e cuide da comunicação não-verbal, **evitando “caras e bocas”**.

[4] CONTROLE E GESTÃO EMOCIONAL

- **Controle suas emoções:** A capacidade de **lidar com as emoções próprias** e as da outra parte de forma madura é crucial.
- **Postura fala:** **Evite demonstrar nervosismo**, pois a linguagem corporal revela seu estado. Mantenha uma **postura física equilibrada** (nem tenso, nem excessivamente à vontade).
- **Recurso estratégico:** Não hesite em **pedir recesso** se o momento for crítico.

[5] RESPEITO À DIVERSIDADE E ÀS DIFERENÇAS

- **Aceite a diversidade:** Respeite **pensamentos, culturas e comportamentos distintos**.
- **Linguagem inclusiva:** É estritamente proibido o uso de qualquer linguagem ou comentário discriminatório (**machista, racista, homofóbico, etc.**).

[6] ORIENTAÇÃO PARA SOLUÇÕES

- **Postura criativa:** Demonstre abertura e mantenha uma atitude positiva, sempre buscando soluções construtivas para o diálogo.

QUADRO SÍNTESE DOS PECADOS DE QUEM NEGOCIA

PILAR DA POSTURA	O QUE FAZER	O QUE EVITAR
RESPEITO	Agir com comportamento adequado e profissional.	Gritos, agressões pessoais, xingamentos, tapas na mesa.
EXPRESSAR CONFIANÇA	Honrar os compromissos firmados. Manter a discrição.	Quebrar compromissos; Divulgar informações ditas "em off"
MANTER UM CLIMA POSITIVO	Usar cuidado com palavras e gestos. Ser educado.	Tencionar o clima desnecessariamente; Interromper a outra parte; "Caras e bocas".
LIDAR COM AS EMOÇÕES	Controlar as próprias emoções e lidar com as da outra parte. O corpo comunica.	Demonstrar nervosismo; Gestos inadequados; Postura corporal tensa ou excessivamente à vontade.
LIDAR COM AS DIFERENÇAS	Respeitar as diferenças culturais e de experiência de vida.	Piadas ou comentários machistas, racistas, homofóbicos e discriminatórios.
MANTER A POSTURA POSITIVA E CRIATIVA	Buscar soluções e ter abertura para o diálogo.	Postura rígida, inflexível ou passiva.

5.2. O QUE FAZER QUANDO A OUTRA PARTE NÃO QUER NEGOCIAR?

Ao lidar com a resistência na negociação, não ataque a posição da outra parte. Em vez disso, busque compreender os interesses subjacentes à negativa e identifique possíveis concessões para retomar o diálogo.

É recomendado, em caso de resistência no processo de negociação:

✓ **Evitar a defensiva** e estimular a exposição dos pontos de vista do outro, usando a **inversão de papéis**.

- "O que você faria se estivesse no meu lugar?"

✓ **Separar a pessoa do problema** e usar a **escuta ativa** para coletar informações essenciais, focando na resolução e não em "certo" ou "errado". Usar perguntas abertas para incentivar a participação e o pensamento colaborativo.

✓ **Incentivar o diálogo é fundamental** para quebrar resistências, mudar o foco da dualidade e construir bases para futuras negociações.

QUADRO SÍNTESE DOS PECADOS DE QUEM NEGOCIA

PRINCÍPIO	AÇÃO RECOMENDADA	OBJETIVO
1º . NÃO ATAQUE A POSIÇÃO	Tente perceber os interesses por trás da negativa e evite pré-julgamentos. Avalie concessões.	Identificar a causa da resistência e recolocar a parte na negociação.
2º . EVITE A DEFENSIVA	Estimule a outra parte a apresentar seus pontos de vista e sugestões . Utilize a técnica de inversão de papéis . - "O que você faria se estivesse no meu lugar?"	Promover o pensamento colaborativo e a empatia na busca por soluções.
3º . SEPARE A PESSOA DO PROBLEMA	Foque em atacar o problema . Deixe a pessoa desabafar e pratique a escuta ativa para identificar gargalos e prioridades.	Buscar a resolução do problema de forma coletiva e objetiva, separando o lado pessoal.
DICAS PARA INCLUIR NO DEBATE	Utilize perguntas abertas e inclusivas: - "O que você acha se fizermos assim?"; "O que você gostaria/espera?"; "Qual o resultado que você vê como possível?"; "O que você faria se estivesse no meu lugar?"	Quebrar resistências, incentivar o diálogo e obter informações cruciais para a negociação.
FOCO FUNDAMENTAL	Incentivar o Diálogo . Sair da dualidade "certo/errado" para focar no que é importante para cada parte.	Construir patamares para negociações futuras, mesmo que a negociação imediata não se concretize.

5.3. O QUE FAZER E O QUE EVITAR

Uma negociação eficaz depende tanto da **preparação** quanto da **postura adotada durante o processo**. É fundamental compreender o estilo de cada pessoa negociadora, manter o foco nos interesses comuns e evitar atitudes que prejudiquem o diálogo. O objetivo central deve ser sempre buscar **soluções equilibradas**, que gerem benefícios reais para todas as partes envolvidas.

✓ **O QUE FAZER** (posturas que fortalecem o processo negocial)

[1] PREPARAÇÃO E POSTURA PROFISSIONAL

- *Estudar o estilo pessoal da outra parte.*
- *Trabalhar com agenda organizada.*
- *Manter sigilo sobre informações ditas “em off”.*
- *Estabeleça claramente as regras da negociação.*

[2] COMUNICAÇÃO RESPEITOSA E PRODUTIVA

- *Escutar com atenção, sem interromper.*
- *Criar um ambiente cordial e aberto a ideias.*
- *Ser flexível e adaptar estratégias conforme o contexto.*

[3] ESTRATÉGIA E CONSTRUÇÃO DE CONSENSO

- *Deixar espaço para manobra nas propostas.*
- *Explorar interesses reais da outra parte (“O que você acha se...?”).*
- *Recusar compromissos inviáveis com transparência.*
- *Fazer concessões equilibradas, sempre buscando contrapartidas.*
- *Reforçar a lógica de benefícios mútuos.*
- *Concentrar nos interesses e não nas posições;*

✗ **O QUE NÃO FAZER** (comportamentos que prejudicam a negociação)

[1] ATITUDES AGRESSIVAS E DESRESPEITOSAS

- *Tratar a outra parte de forma desagradável.*
- *Ridicularizar pessoas ou argumentos.*
- *Personalizar conflitos.*

[2] ESTRATÉGIAS EQUIVOCADAS

- *Conceder demais logo no início.*
- *Aceitar a primeira contraproposta sem análise.*
- *Ceder sem receber algo em troca.*
- *Fazer propostas sem conhecer seus próprios limites.*
- *Negociar sem definir um mínimo aceitável.*

[3] RIGIDEZ E FECHAMENTO DE PORTAS

- *Fazer ofertas iniciais radicais.*
- *Usar expressões absolutas (“nunca”, “jamais”) – peça recasso.*
- *Pressupor o que a outra parte quer, sem perguntar.*

[4] FALTA DE ÉTICA

- *Blefar ou mentir sobre informações relevantes.*
- *Usar preconceitos ou temas passionais para tensionar.*
- *Se fazer de vítima.*
- *Utilizar a sequência “mocinho x bandido”.*

[5] FALHAS DE COMUNICAÇÃO

- *Falar sem ter conteúdo relevante.*
- *Interromper constantemente.*
- *Prolongar reuniões sem pausas (2h ou mais).*

Uma boa negociação exige postura ética, escuta ativa, flexibilidade e clareza de objetivos. Evitar comportamentos agressivos, inflexíveis ou manipuladores fortalece a credibilidade da entidade sindical e aumenta as chances de construir **acordos duradouros e equilibrados**, que atendam aos interesses da categoria.

5.4 . LINGUAGEM CORPORAL NA MESA DE NEGOCIAÇÃO

A linguagem corporal é um fator crucial em qualquer interação, especialmente em negociações. **Posturas que inspiram confiança e engajamento incluem:**

- **Postura Reta (Coluna):** Demonstra atenção e respeito.
- **Braços e Mãos Abertas:** Sinalizam receptividade e honestidade.
- **Contato Visual Firme:** Estabelece conexão e demonstra interesse.
- **Inclinação Corporal:** Levemente inclinado para frente, indica engajamento.
- **Aperto de Mão:** Firme e direto, estabelece uma base de respeito mútuo.

Por outro lado, é essencial estar atento aos **Sinais de Alerta**, tanto em você quanto no seu interlocutor, pois podem indicar desconforto, resistência ou desinteresse. Tais posturas devem ser evitadas ou observadas para ajustar a abordagem:

- **Postura Negativa:** Inclui desleixo ou rigidez excessiva.
 - **Braços e/ou Pernas Cruzadas:** Sugerem fechamento, defensiva ou resistência.
 - **Mãos no Rosto ou Cobrindo a Boca:** Podem indicar mentira, incerteza ou desaprovação.
 - **Falta de Contato Visual / Olhos em Movimento:** Sinaliza desinteresse, distração ou nervosismo.
 - **Inquietação / Movimentos Repetitivos:** Demonstra ansiedade ou impaciência.
 - **Distância Aumentada:** Indica desconforto ou desejo de se afastar da conversa.
-

CAPÍTULO 6

ESTRATÉGIA, TÁTICA E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

Estratégia é o **caminho a ser percorrido** para alcançar um objetivo, sendo um **conjunto de ações táticas** (políticas, financeiras, etc.) planejadas para o médio e longo prazo. Já a **tática** consiste nas **ações imediatas** e de curto prazo, implementadas com base nos recursos disponíveis para concretizar os objetivos definidos pela estratégia. E as técnicas representam os **métodos e conhecimentos** essenciais para executar as ações (táticas).

Em resumo, a **Estratégia de Negociação** é a articulação de um conjunto de táticas, utilizando-se de determinada técnica, visando a concretização de um objetivo determinado.

Para elaborar uma boa estratégia, é preciso conhecer: [1] os objetivos que se quer, [2] o contexto no qual a negociação acontece, [3] a outra parte da negociação (adversário). Com isso feito, será mais fácil determinar quais táticas e técnicas devem ser empregadas.

6.1. OS OBJETIVOS

O primeiro passo no planejamento de cada negociação é **determinar os objetivos**. O que quer obter? Só quando conseguir responder a esta pergunta pode determinar de forma eficiente os passos seguintes da sua negociação.

Geralmente, há vários objetivos em jogo. É importante organizá-los por ordem de prioridade e determinar para si próprio quais são negociáveis e quais não entram sequer em discussão.

Pode-se dividir os seus objetivos por várias categorias:

- **Os seus objetivos ideais:**
Você poderia concretizá-los se o seu adversário estivesse de acordo com o que pede.
- **Os seus objetivos realistas:**
O adversário oferece resistência.
- **As prioridades que quer atingir no mínimo:**
Há muita luta de ambas as partes para 'rapar o fundo do tacho'.

As negociações giram em torno do princípio da troca: é preciso dar para poder receber. A chave para qualquer negociação é que cada uma das partes deve tirar vantagens das concessões que se fazem.

Em princípio, negociar com êxito nunca deveria resultar num vencedor nem num perdedor. Ou ambas as partes obtêm um resultado satisfatório ou é um caso de fiasco. O último caso verifica-se quando nem as prioridades mínimas das partes são atingidas.

Tenha o cuidado de fazer claramente a distinção entre desejos e necessidades quando determina os seus objetivos. Pode-se desejar uma coisa, mas não necessitar dele necessariamente. É somente quando de fato precisa verdadeiramente de alguma coisa que deve incluí-la nos seus desejos.

6.2. CONHEÇA SEU ADVERSÁRIO

Para negociar com êxito é preciso estar preparado.

- **Saber quem é o seu interlocutor?**
- **O que espera que ele proponha?**
- **Até que ponto está disposto a fazer concessões?**

Para poder responder a estas e outras perguntas é preciso tempo. Prepara-se para a reunião, estude cuidadosamente o “adversário”, a sua situação na conjuntura atual e o mercado, como anda os seus negócios e tente antecipar os seus objetivos.

Às vezes até os antecedentes dos/as negociadores/as são importantes, sobretudo para pessoas que negociam ao mais alto nível. É importante saber quem têm à sua frente e o que é que eles já conseguiram realizar no passado no campo da negociação.

- **Faça a si mesmo as seguintes perguntas:**
- **Qual é a experiência dos/as negociadores/as?**
- **Você tem conhecimento de eventuais divergências de opinião entre eles?**
- **Os seus adversários têm suficiente conhecimento de causa?**
- **Os seus adversários têm poder e influência?**
- **Os seus adversários estão sob pressão para chegarem rapidamente a um resultado?**

Ponha-se no lugar do seu adversário. Assim, poderá antecipar os argumentos dele e terá também uma idéia de possíveis pontos fracos. Os pontos fortes do seu adversário formam um ponto de partida para verificar qual o rumo que ele quer dar à negociação.

Faça um resumo dos supostos objetivos do seu adversário e organize-os em função da sua importância. Não se esqueça que são apenas suposições e que, provavelmente, terá que ajustar esses objetivos durante o processo.

Quando a outra parte é composta por várias pessoas, pode experimentar a tática ‘dividir para reinar’. Pode, por exemplo, fazer isso cedendo num ponto em que desconfia que algumas pessoas vão estar de acordo e outras não.



6.3. TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

6.3.1. RECONHECER AS TÁTICAS UTILIZADAS

Em negociações, táticas são usadas repetidamente. Caso você também as utilize, é essencial saber identificá-las no oponente e determinar a melhor forma de reagir.

PRINCÍPIO	QUAL DEVE SER SUA REAÇÃO
AMEAÇAR	Diga que não consegue negociar sob pressão. Chame a atenção para o fato de preferir trabalhar de forma construtiva.
DESAFIAR	Questione todas as afirmações e exija fatos e/ou provas concretas do que se diz.
INTIMIDAR	A intimidação ataca a sua autoconfiança. Quando se aperceber disso torna-se mais fácil manter-se firme na sua posição.
DIVIDIR E REINAR	Discuta previamente qual a posição aceitável para todos. Se mesmo assim houver divergência interna, peça um intervalo.
LINGUAGEM EMOCIONAL	Tente não se deixar desviar dos pontos na ordem do dia. Pergunte se as afirmações são bem fundamentadas e repita que procura compromissos honestos.

6.3.2. DEZ DICAS SOBRE TÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO

Apresentamos abaixo algumas dicas sobre táticas de negociação.

[1] Não encare a negociação como uma guerra apenas. Busque alternativas que tragam vantagens e benefícios para todos.

[2] Planeje, se possível por escrito, sua negociação. Isto lhe possibilitará maior controle e eficácia da situação.

[3] Não alimente demasiado o seu ego querendo o domínio e exclusividade de todas as ideias. Seja habilidoso em fazer com que suas ideias aparentem ser do outro.

[4] Aprenda a identificar as motivações do outro, as quais não se referem unicamente a dinheiro, mas também status, projeção, segurança e outros.

[5] Leve o outro a tomar, hipoteticamente, o seu lugar. Isso o ajudará a resolver um problema que você considerava sem solução.

[6] Mostre convicção em seus argumentos, mas não inflexibilidade diante de novas ideias e condições.

[7] Estabeleça metas e expectativas altas, mas realistas com possibilidades concretas de efetivação. Ao mesmo tempo esteja atento para a satisfação das metas do outro.

[8] Não queira ser o dono da verdade ou possuir autoridade total. Se você não estiver suficientemente preparado para a negociação, correrá o risco de fracassar.

[9] Peça algo em troca e acrescente vantagens extras é só utilizar o momento psicologicamente certo, como o do fechamento do negócio.

[10] A negociação de hoje repercute nos processos negociais futuros.

Estabeleça sua argumentação na premissa de que irá contatar e encontrar com a mesma pessoa outras vezes.

Esperamos que vocês possam aproveitar estas DICAS nas diversas negociações que acontecem diariamente em suas atividades.

6.3.3. PERSUASÃO: COMO CONVENCER A OUTRA PARTE

Pode usar várias técnicas para convencer o seu adversário a fazer concessões ou a aceitar compromissos:

- **Indique as vantagens que o adversário irá ter.** Assim evita que a sua proposta seja vista como uma situação de satisfação ou fiasco. Realce que procura uma solução que seja aceitável para ambas as partes. Essa abordagem cria um ambiente aberto e construtivo que deixa espaço suficiente para as contrapropostas.
- **Reaja positivamente e com entusiasmo às propostas construtivas da outra parte.** Assim evita não só a crítica à sua contraproposta mas também que a outra parte se irrite.
- **Envolva a outra parte na conversa.** “O que é que você faria ...” ou “O que é que você acha ...” são perguntas que envolvem a outra parte no processo de decisão sem a forçar e que dão aos adversários a oportunidade de se salvarem de situações mais delicadas.

6.3.4. PREPARAÇÃO DO LOCAL DA REUNIÃO

O resultado de uma reunião é, em parte, influenciado pelo ambiente. A escolha do local da reunião deve ter em conta as infraestruturas, o conforto e a neutralidade do local.

- **Reúna no seu próprio terreno** pois terá a vantagem de poder trabalhar com os seus próprios meios e poderá rapidamente chamar interessados ou especialistas da sua própria empresa. Terá, portanto, uma vantagem estratégica, mas não se esqueça que há grandes probabilidades de ser interrompido por motivos internos da sua empresa.
- **Se reunir no terreno do adversário** não terá controle sobre os acontecimentos logísticos e não estará familiarizado com o ambiente, o que pode ter um efeito perturbante. Por outro lado, poderá sempre pedir um adiamento porque necessita de consultar a sua própria empresa. Pode também selecionar o terreno do adversário de uma forma táctica: a sua deslocação a um terreno alheio mostra a sua boa vontade para fazer concessões.
- **A vantagem do terreno neutro** é que nenhuma das partes joga em casa. Significa também que os dois lados têm que ter os seus especialistas e materiais no local, o que pode exigir alguns esforços ao nível da organização.

6.4.1. OS LUGARES NA MESA DE NEGOCIAÇÃO

A maneira de colocar as pessoas na mesa de negociação também influencia o ambiente. Se os adversários vierem ao seu escritório, pode, por exemplo, colocá-los no meio do seu próprio pessoal para não funcionarem como um ‘bloco de oposição’. Pode também, por exemplo, fazer com que o elemento ‘inflexível’ da sua própria equipa fique tão longe quanto possível do ‘inflexível’ da equipa do adversário.

6.4.2. PORMENORES E LOGÍSTICA

Quando assume o papel de anfitrião/ã de uma sessão de negociação, a sua responsabilidade primordial é assegurar que o ambiente e a logística estejam totalmente controlados e propícios a um trabalho produtivo e focado. A atenção aos detalhes logísticos e ambientais pode ter um impacto significativo no desenrolar e no resultado das negociações.

[A] PREPARAÇÃO DO ESPAÇO E MATERIAL ESSENCIAL:

- **Material de apoio à documentação:** Certifique-se de que a sala está devidamente equipada com material de escrita. Verifique se há quantidades suficientes de papel (blocos de notas ou folhas soltas) e canetas operacionais para todos participantes. A falta destes itens básicos pode interromper o fluxo e a concentração.
- **Controle ambiental:** O conforto térmico é crucial para manter a atenção. Verifique e ajuste a temperatura ambiente para um nível agradável, evitando extremos que possam causar desconforto ou sonolência. Garanta também que a ventilação é adequada.
- **Equipamento Audiovisual (AV):** Se a negociação envolver apresentações, projeções de documentos ou videoconferência, teste todo o equipamento audiovisual com antecedência. Certifique-se de que o projetor, ecrã, sistemas de som e conectividade à internet/redes (Wi-Fi e cabos) estão a funcionar perfeitamente. Tenha um plano B ou um técnico de prontidão para resolver qualquer problema de última hora.

[B] GESTÃO DO TEMPO E RITMO:

- **Controle do Tempo:** Como anfitrião, tem uma influência considerável sobre a gestão do tempo da reunião. Isto inclui o estabelecimento claro da agenda, a monitorização do tempo gasto em cada ponto e a garantia de que as discussões se mantêm no caminho certo e dentro dos limites de tempo acordados.
- **Definição dos Intervalos:** É seu papel determinar o número e a duração dos intervalos. Negociações longas requerem pausas estratégicas para permitir que os/as participantes descansem, processem informações e mantenham a energia. O planeamento de intervalos bem definidos (para café, refeições ou simplesmente para esticar as pernas) demonstra consideração e ajuda a prevenir a fadiga e a irritabilidade.

[C] HIDRATAÇÃO E ALIMENTAÇÃO:

- **Fornecimento de bebidas:** Mesmo durante as negociações mais intensas e demoradas, onde o apetite por vezes diminui devido ao stress, a necessidade de hidratação permanece constante. É imperativo fornecer sempre bebidas suficientes. Isto deve incluir água mineral (com e sem gás), sumos e, tipicamente, café e chá. Mantenha as bebidas acessíveis e reabastecidas ao longo do dia.
 - **Lanches rápidos:** Embora não seja estritamente necessário, a disponibilidade de lanches ligeiros (fruta, biscoitos, barras de cereais) durante os intervalos pode ser muito apreciada e ajudar a manter os níveis de energia sem causar sonolência associada a refeições pesadas.
-

CAPÍTULO 7

EXPERIÊNCIAS DE BOAS PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Este capítulo reúne e sistematiza um conjunto de experiências de **boas práticas de negociação coletiva**, relatadas por dirigentes sindicais participantes do **CURSO “NEGOCIAÇÃO COLETIVA 2025”**, promovido pela **FETQUIM - FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES DO RAMO QUÍMICO DO ESTADO DE SÃO PAULO**.

O curso foi realizado entre **14 e 16 de outubro de 2025**, na **Colônia de Férias dos Vidreiros de São Paulo**, e reuniu representantes de diferentes sindicatos e categorias que atuam diretamente na linha de frente das negociações coletivas.

Esses relatos englobam negociações, mobilizações, conflitos, estratégias e soluções aplicadas em diferentes contextos organizacionais. As experiências aqui sistematizadas envolvem práticas de trabalhadores e trabalhadoras pertencentes a diversos setores, incluindo: Químicos, Papeleiros, Vidreiros, Metalúrgicos, Petroleiros e Farmacêuticos.

O objetivo deste capítulo é oferecer **um repertório concreto de práticas replicáveis**, contribuindo para o fortalecimento da ação sindical, a qualificação das negociações e a difusão de experiências positivas entre dirigentes de diferentes ramos.

7.1. TEMA: MOBILIZAÇÃO DA BASE E PRESSÃO COLETIVA

EXPERIÊNCIA . GREVE COMO INSTRUMENTO DE PRESSÃO

✓ **SETOR / CATEGORIA: QUÍMICOS DE VINHEDO E PETROLEIROS**

[1] QUANDO USAR? Quando há campanha salarial e a empresa se recusa a negociar pontos essenciais ou oferece propostas insuficientes.

[2] COMO FOI APLICADA? Através de assembleias nas quais os/as trabalhadores/as rejeitaram a proposta patronal e decidiram cruzar os braços.

[3] POR QUE FUNCIONOU? Enquanto a empresa não cedia, os/as trabalhadores/as mantiveram postura firme e unificada, sustentando a greve até que a empresa aceitasse as pautas específicas.

[4] RISCOS E CUIDADOS! Necessidade de manter unidade com os/as trabalhadores/as, evitar retaliações e observar os limites legais, como riscos de interdito proibitório e outras medidas judiciais.

[5] APRENDIZADOS! A firmeza e a presença constante da direção sindical na base fortalecem a confiança e ampliam as chances de vitória.

EXPERIÊNCIA . MOBILIZAÇÃO FRENTE A ACIDENTES E RECUSA DE CAT

✓ **SETOR / CATEGORIA: VIDREIROS/SP**

- [1] **QUANDO USAR?** Quando há denúncias de que trabalhadores sofreram acidentes e o médico da empresa se recusa a emitir CAT.
- [2] **COMO FOI APLICADA?** Assembleia na porta da fábrica, entrega de material informativo, reuniões com a empresa e denúncia ao Ministério Público.
- [3] **POR QUE FUNCIONOU?** Após atuação sindical, trabalhadores relataram que o médico passou a emitir CAT adequadamente.
- [4] **RISCOS E CUIDADOS!** Evitar expor os trabalhadores nas assembleias e denúncias; cuidado para que não haja retaliações.
- [5] **APRENDIZADOS!** A ação sindical firme e visível pressiona pela regularização imediata de procedimentos legais.

EXPERIÊNCIA . PROTESTO COMO INSTRUMENTO DE UNIFICAÇÃO DA BASE

✓ **SETOR / CATEGORIA: METALÚRGICOS DA FEM (FED. ESTADUAL DOS METALÚRGICOS DE SÃO PAULO)**

- [1] **QUANDO USAR?** Quando a negociação trava e é necessário mobilizar o chão de fábrica.
- [2] **COMO FOI APLICADA?** Organização de protestos na entrada dos turnos, uso de carro de som e paralisações de horas para reivindicar direitos.
- [3] **POR QUE FUNCIONOU?** O protesto demonstrou união e mobilização da base, obrigando a empresa a retornar à mesa de negociação.
- [4] **RISCOS E CUIDADOS!** É essencial realizar ações apenas quando a base demonstra unidade real, caso contrário há perda de força.
- [5] **APRENDIZADOS!** A mobilização organizada e visível mantém a empresa sob pressão e abre portas para avanços.

7.2 . TEMA: ASSEMBLEIAS, CONSULTAS E PARTICIPAÇÃO DEMOCRÁTICA

EXPERIÊNCIA . ASSEMBLEIA PARA DEFINIÇÃO DE NOVA ESCALA DE TURNO

✓ **SETOR / CATEGORIA: QUÍMICOS SP E PETROLEIROS**

- [1] **QUANDO USAR?** Quando trabalhadores solicitam mudança de regime de turno, como de 12x36 para 2x2.
- [2] **COMO FOI APLICADA?** Realização de assembleia com participação ampla e aprovação coletiva da proposta.
- [3] **POR QUE FUNCIONOU?** As pessoas envolvidas buscavam melhorias reais na rotina de trabalho e de vida familiar.
- [4] **RISCOS E CUIDADOS!** Risco de a empresa descumprir o acordo; necessidade de fiscalização.
- [5] **APRENDIZADOS!** A assembleia é instrumento decisivo para validar mudanças organizacionais complexas.

EXPERIÊNCIA . ASSEMBLEIA COM ATRASO COMO FORMA DE PRESSÃO

✓ **SETOR / CATEGORIA: QUÍMICOS - SÃO JOSÉ DOS CAMPOS E REGIÃO**

- [1] **QUANDO USAR?** Em caso de impasse, como quando a empresa deixa de negociar campanhas salariais.
- [2] **COMO FOI APLICADA?** Realização de assembleias com atraso e votação junto aos trabalhadores.
- [3] **POR QUE FUNCIONOU?** Houve mobilização massiva e a rotina da empresa foi impactada, gerando pressão para a negociação.
- [4] **RISCOS E CUIDADOS!** Riscos jurídicos e possibilidade de desmotivação da base caso não haja ganhos.
- [5] **APRENDIZADOS!** Medidas simples, quando coletivamente organizadas, podem ter forte impacto negocial.

7.3 . TEMA: GREVES E PARALISAÇÕES ESTRATÉGICAS

EXPERIÊNCIA . GREVE MOTIVADA POR AMEAÇA A DIRIGENTE SINDICAL

✓ SETOR / CATEGORIA: **PAPELEIROS/SP**

- [1] **QUANDO USAR?** Diante de ameaça direta ao dirigente sindical.
- [2] **COMO FOI APLICADA?** Com a queda de liminar contrária ao dirigente, os trabalhadores paralisaram até sua efetiva retomada das atividades.
- [3] **POR QUE FUNCIONOU?** Reconhecimento da importância da liderança sindical e medo de retrocessos mobilizaram a base.
- [4] **RISCOS E CUIDADOS!** Possibilidade de baixa adesão.
- [5] **APRENDIZADOS!** A greve não é apenas instrumento econômico, mas também ferramenta de proteção da estrutura sindical.

EXPERIÊNCIA . GREVE SIMULTÂNEA COORDENADA

✓ SETOR / CATEGORIA: **PAPELEIROS/SP**

- [1] **QUANDO USAR?** Campanha salarial, PLR e outras pautas econômicas.
- [2] **COMO FOI APLICADA?** Paralisações simultâneas em duas unidades do grupo, com participação de sindicatos de outros estados.
- [3] **POR QUE FUNCIONOU?** Demonstração de força da categoria e unidade intersindical forçaram avanços.
- [4] **RISCOS E CUIDADOS!** Risco de baixa adesão.
- [5] **APRENDIZADOS!** A ação coordenada multiplica o impacto de cada mobilização local.

7.4 . TEMA: MEDIAÇÃO, INTERVENÇÃO ESTATAL E AÇÕES JURÍDICAS

EXPERIÊNCIA . MANUTENÇÃO DE POSTOS DE TRABALHO VIA DIEESE E MEDIAÇÃO

✓ SETOR / CATEGORIA: **QUÍMICOS DO ABC**

- [1] **QUANDO USAR?** Quando a empresa se recusa a negociar, inviabilizando diálogo.
- [2] **COMO FOI APLICADA?** Mobilização, grande assembleia e abertura de mediação no DRT.
- [3] **POR QUE FUNCIONOU?** A mediação abriu diálogo e a empresa suspendeu demissões, mantendo todos os trabalhadores por dois anos.
- [4] **RISCOS E CUIDADOS!** Risco de demissões e perda de apoio da base.
- [5] **APRENDIZADOS!** A mediação pode reconduzir processos totalmente travados, desde que acompanhada de mobilização sólida.

7.5 . TEMA: COMUNICAÇÃO, NARRATIVA E TRANSPARÊNCIA

EXPERIÊNCIA . ORGANIZAÇÃO DE BASE E RODAS DE CONVERSA

✓ SETOR / CATEGORIA: **QUÍMICOS UNIFICADOS- PRO NOVA**

- [1] **QUANDO USAR?** Quando não há consenso entre empresa e trabalhadores/as.
- [2] **COMO FOI APLICADA?** Roda de conversa específica sobre jornada de sábados alternados.
- [3] **POR QUE FUNCIONOU?** Os/As trabalhadores/as estavam mobilizados/as e o tema despertava grande interesse.
- [4] **RISCOS E CUIDADOS!** A empresa pode ignorar votações desfavoráveis.
- [5] **APRENDIZADOS!** Escuta ativa contínua fortalece a legitimidade da ação sindical.

7.6 . TEMA: DADOS, DIAGNÓSTICOS E PREPARAÇÃO TÉCNICA

EXPERIÊNCIA . NEGOCIAÇÃO BASEADA EM LEVANTAMENTO DE DADOS

✓ SETOR / CATEGORIA: PETROLEIROS DA FUP

[1] **QUANDO USAR?** Na data-base, especialmente para pautas econômicas.

[2] **COMO FOI APLICADA?** Levantamento de valores de VA em todas as empresas da categoria; uso de estudos do DIEESE.

[3] **POR QUE FUNCIONOU?** O conhecimento técnico da realidade das empresas fundamentou a negociação.

[4] **RISCOS E CUIDADOS!** Cuidado na escolha da comissão e na consistência dos dados apresentados.

[5] **APRENDIZADOS!** Dados sólidos evitam propostas fictícias e fortalecem a argumentação.

7.7 . TEMA: PROTEÇÃO E DEFESA DA LIDERANÇA SINDICAL

EXPERIÊNCIA . MOBILIZAÇÃO DIANTE DA MUDANÇAS NA ESTRUTURA EMPRESARIAL

✓ SETOR / CATEGORIA: QUÍMICOS DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

[1] **QUANDO USAR?** Quando a empresa não apresenta clareza sobre reorganizações internas, gerando insegurança e ameaça às lideranças sindicais.

[2] **COMO FOI APLICADA?** Mobilização, assembleias e votação de estado de greve até a empresa esclarecer a situação.

[3] **POR QUE FUNCIONOU?** A mobilização e o estado de greve obrigaram a empresa a comparecer à reunião e apresentar documentos.

[4] **RISCOS E CUIDADOS!** Qualquer movimentação empresarial que ataque a categoria deve ser monitorada de imediato.

[5] **APRENDIZADOS!** O sindicato deve agir rapidamente para evitar danos à categoria.

7.8 . TEMA: PAUTAS ESPECÍFICAS E NEGOCIAÇÕES DIRETAS

EXPERIÊNCIA . NEGOCIAÇÃO SOBRE ESCALA DE TURNO COM CAMPANHA INFORMATIVA

✓ SETOR / CATEGORIA: QUÍMICOS DE JUNDIAÍ E QUÍMICOS DE VINHEDO

[1] **QUANDO USAR?** Próximo ao vencimento do acordo e quando a empresa tenta impor nova escala.

[2] **COMO FOI APLICADA?** Campanha antecipada informando os reais impactos da troca de turno.

[3] **POR QUE FUNCIONOU?** A escala antiga já tinha uso consolidado e a empresa não conseguiu convencer os/as trabalhadores/as.

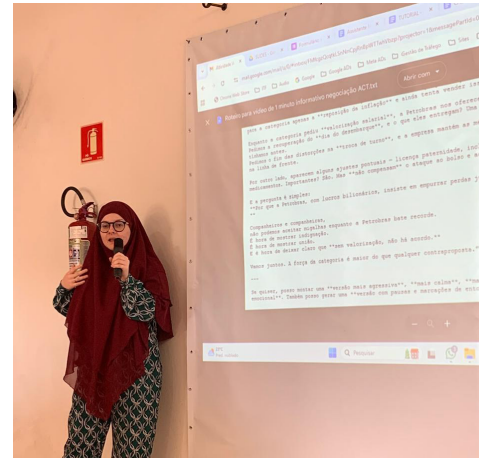
[4] **RISCOS E CUIDADOS!** A empresa pode tentar manipular a narrativa por e-mail ou treinamentos.

[5] **APRENDIZADOS!** Antecipar comunicação e esclarecer impactos concretos reforça a confiança na direção sindical.

CONCLUSÃO

Os relatos de experiências apresentados demonstram que a negociação coletiva é um processo que exige preparo, estratégia, mobilização e capacidade de leitura política. Cada boa prática aqui descrita oferece elementos replicáveis e lições fundamentais para fortalecer futuras negociações e consolidar direitos.

Manual de Boas Práticas de Negociação Coletiva



CAPÍTULO 8

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E NEGOCIAÇÃO COLETIVA

8.1. POR QUE A IA ENTROU NA NEGOCIAÇÃO COLETIVA?

A negociação coletiva sempre acompanhou as transformações do mundo do trabalho. Hoje, uma dessas transformações é o uso crescente da Inteligência Artificial (IA) por empresas, governos e instituições. Empresas já utilizam sistemas automatizados para:

- *analisar custos,*
- *simular cenários,*
- *definir propostas,*
- *padronizar argumentos.*

Se o capital usa tecnologia para fortalecer sua posição, o movimento sindical **não pode ficar à margem desse processo**. Ao mesmo tempo, é fundamental afirmar desde o início:

***A IA não substitui a negociação coletiva, nem decide direitos.
Ela pode apoiar o trabalho sindical, mas a decisão é sempre política e coletiva.***

Este capítulo apresenta orientações simples para usar a IA **como ferramenta de apoio**, sem perder autonomia, vínculo com a base e capacidade de luta.

8.2. O QUE É INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

De forma simples, Inteligência Artificial são **programas capazes de analisar grandes volumes de informação e gerar respostas, textos, resumos ou comparações** a partir de comandos humanos. Na prática, a IA pode ajudar a:

- *ler documentos longos,*
- *comparar textos,*
- *organizar dados,*
- *sugerir versões iniciais de textos.*

Mas a IA **não entende a realidade concreta da categoria**, não conhece a história da luta sindical e **não tem compromisso com direitos**. Ela trabalha com base em dados existentes e padrões estatísticos.

Por isso:

- ***a IA não substitui a análise política;***
- ***a IA não define prioridades;***
- ***a IA não negocia em nome do sindicato.***

8.3. PRINCÍPIOS SINDICAIS PARA O USO DA IA

Antes de usar qualquer ferramenta de IA na negociação coletiva, é fundamental adotar alguns princípios básicos:

8.3.1. A DECISÃO É SEMPRE HUMANA E COLETIVA

A IA pode sugerir, organizar ou simular, mas quem decide é a direção sindical, em diálogo com a base.

8.3.2. TRANSPARÊNCIA

O uso da IA deve ser conhecido pela equipe de negociação e, sempre que possível, explicado à categoria.

8.3.3. PROTEÇÃO DE DADOS

Nunca inserir em ferramentas de IA:

- *dados pessoais da base,*
- *informações sigilosas da negociação,*
- *estratégias internas sensíveis.*

8.3.4. IA COMO APOIO, NÃO COMO AUTORIDADE

Nenhuma resposta da IA deve ser tratada como “neutra”, “técnica” ou “definitiva”.

8.4. COMO A IA PODE AJUDAR NA PREPARAÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

A preparação é uma das etapas mais importantes da negociação coletiva. A IA pode apoiar esse momento de várias formas.

8.4.1. LEITURA DE ACORDOS E CONVENÇÕES COLETIVAS

A IA pode ajudar a:

- *resumir acordos longos,*
- *identificar cláusulas específicas,*
- *comparar instrumentos de anos diferentes,*
- *localizar mudanças importantes.*

Isso **economiza tempo**, mas a leitura final deve sempre ser feita por pessoas com experiência sindical e jurídica.

8.4.2. ORGANIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES

A IA pode auxiliar na organização de:

- *dados salariais,*
- *índices econômicos,*
- *informações setoriais,*
- *histórico de negociações.*

Ela ajuda a **organizar o material**, mas não substitui a interpretação política da conjuntura.

8.5. IA NA CONSTRUÇÃO DA PAUTA DE REIVINDICAÇÕES

A pauta de reivindicações é uma **decisão política da categoria**. A IA não cria pautas, mas pode apoiar o processo.

Boas práticas incluem:

- *usar a IA para gerar rascunhos iniciais de cláusulas, a partir de decisões já tomadas;*
- *pedir sugestões de formas de redação, não de conteúdo político;*
- *revisar cuidadosamente o texto, ajustando linguagem, objetivos e estratégia.*

ATENÇÃO! A IA tende a produzir textos genéricos. Sem revisão, isso pode enfraquecer a pauta.

8.6. IA COMO APOIO À ESTRATÉGIA DE NEGOCIAÇÃO

Em etapas mais avançadas, a IA pode ser usada como um instrumento de simulação, nunca como guia automático.

Ela pode ajudar a:

- *testar possíveis respostas patronais,*
- *simular cenários (avanço, impasse, recuo),*
- *organizar argumentos econômicos.*

Isso funciona como um ensaio, semelhante a uma preparação interna da equipe, mas: **“a estratégia real depende da correlação de forças, da mobilização e da conjuntura política.”**

8.7. RISCOS E LIMITES DO USO DA IA

O uso da IA também traz riscos que precisam ser conhecidos.

Entre os principais:

- *Dependência excessiva da ferramenta*
- *Perda da capacidade de análise própria*
- *Uso acrítico de textos prontos*
- *Exposição de dados sensíveis*
- *Ilusão de neutralidade técnica*

Por isso, a IA não deve substituir:

- *reuniões de direção,*
- *debates coletivos,*
- *formação política,*
- *escuta da base.*

8.8. IA E COMUNICAÇÃO COM A BASE DURANTE A NEGOCIAÇÃO

A comunicação é parte central da negociação coletiva. **A IA pode apoiar:**

- *elaboração de boletins,*
- *textos explicativos,*
- *perguntas e respostas para a categoria,*
- *materiais de formação.*

Mas toda comunicação deve:

- *ser validada politicamente,*
- *usar linguagem acessível,*
- *fortalecer a organização e a mobilização.*

8.9. BOAS PRÁTICAS NO USO DE IA

✓ **USE A IA PARA:**

- *organizar informações*
- *ganhar tempo em tarefas repetitivas*
- *apoiar a preparação técnica*

✗ **NÃO USE A IA PARA:**

- *decidir estratégias*
- *substituir o debate político*
- *negociar direitos automaticamente*

8.10. CONCLUSÃO: TECNOLOGIA NÃO SUBSTITUI LUTA

A Inteligência Artificial pode ser uma aliada do movimento sindical **quando usada com consciência, limites e direção política**. Mas é fundamental reafirmar:

**Quem negocia direitos são pessoas organizadas, não algoritmos.
Sem base mobilizada, unidade e luta, nenhuma tecnologia garante conquistas.**

A IA é ferramenta. A negociação coletiva continua sendo processo político, coletivo e histórico.



8.11. ATIVIDADES PRÁTICAS: USANDO IA DE FORMA SINDICAL NA NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Esta seção apresenta atividades práticas para ajudar dirigentes, assessorias e equipes de negociação a **experimentar o uso da Inteligência Artificial de forma crítica e controlada**, sempre subordinada às decisões coletivas do sindicato. As atividades podem ser realizadas em grupo, presencialmente ou on-line, e **não exigem conhecimento técnico prévio**.

ATIVIDADE 1. LEITURA ASSISTIDA DE UM ACORDO COLETIVO

→ **OBJETIVO:** Aprender a usar a IA para apoiar a leitura de acordos e convenções coletivas, sem substituir a análise sindical.

→ MATERIAL NECESSÁRIO:

- *Um acordo ou convenção coletiva já firmado*
- *Computador ou celular com acesso a uma ferramenta de IA*
- *Bloco de anotações ou documento compartilhado*

→ PASSO A PASSO:

[1] COPIE O TEXTO DO ACORDO COLETIVO (OU PARTE DELE).

[2] SOLICITE À IA:

- *um resumo geral do documento;*
- *a identificação das cláusulas econômicas;*
- *a lista de cláusulas sociais.*

[3] COMPARE O RESULTADO DA IA COM A LEITURA FEITA PELO GRUPO.

→ PERGUNTAS PARA DEBATE:

- *O que a IA conseguiu identificar corretamente?*
- *O que ficou superficial ou incompleto?*
- *Que informações só o conhecimento sindical conseguiu interpretar?*

→ **APRENDIZADO-CHAVE:** A IA ajuda a organizar o texto, mas a leitura política e histórica é insubstituível.

ATIVIDADE 2. COMPARAÇÃO DE ACORDOS DE ANOS DIFERENTES

→ **OBJETIVO:** Usar a IA para identificar avanços, retrocessos e mudanças em instrumentos coletivos.

→ **MATERIAL NECESSÁRIO:**

- *Dois acordos coletivos do mesmo setor, de anos diferentes*

→ **PASSO A PASSO:**

[1] **APRESENTE OS DOIS TEXTOS À IA.**

[2] **SOLICITE UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS CLÁUSULAS.**

[3] **PEÇA QUE A IA DESTAQUE:**

- *cláusulas que melhoraram;*
- *cláusulas que pioraram;*
- *cláusulas novas ou retiradas.*

→ **PERGUNTAS PARA DEBATE:**

- *A IA percebeu as perdas reais?*
- *Alguma mudança aparentemente “neutra” tem impacto político?*
- *Como a correlação de forças aparece (ou não) nessa comparação?*

→ **APRENDIZADO-CHAVE:** Nem toda mudança textual representa avanço ou retrocesso real – isso exige análise sindical.

ATIVIDADE 3. APOIO À REDAÇÃO DE CLÁUSULAS DA PAUTA

→ **OBJETIVO:** Usar a IA como ferramenta de apoio à redação, sem transferir a definição política da pauta.

→ **MATERIAL NECESSÁRIO:**

- *Lista de reivindicações já definidas pelo grupo*

→ **PASSO A PASSO:**

[1] **ESCOLHA UMA REIVINDICAÇÃO JÁ APROVADA COLETIVAMENTE.**

[2] **SOLICITE À IA UMA SUGESTÃO DE REDAÇÃO DA CLÁUSULA.**

[3] **ANALISE COLETIVAMENTE O TEXTO GERADO.**

[4] **AJUSTE A LINGUAGEM, RETIRANDO GENERALIZAÇÕES E REFORÇANDO O CONTEÚDO POLÍTICO.**

→ **PERGUNTAS PARA DEBATE:**

- *O texto ficou genérico demais?*
- *Ele expressa a realidade da categoria?*
- *A redação fortalece ou enfraquece a reivindicação?*

→ **APRENDIZADO-CHAVE:** A IA ajuda a escrever, mas não sabe o que é prioridade política.

ATIVIDADE 4 . SIMULAÇÃO DE ARGUMENTOS PATRONAIS

→ **OBJETIVO:** Preparar a equipe de negociação para possíveis respostas da outra parte.

→ **MATERIAL NECESSÁRIO:**

- *Pauta de reivindicações*

→ **PASSO A PASSO:**

- *Apresente uma cláusula à IA.*
- *Peça que ela simule argumentos contrários da empresa.*
- *Analise coletivamente as respostas geradas.*
- *Construa, em grupo, contra-argumentos sindicais.*

→ **PERGUNTAS PARA DEBATE:**

- *Os argumentos simulados parecem realistas?*
- *Que respostas políticas e técnicas podem ser construídas?*
- *Onde a mobilização da base entra nessa estratégia?*

→ **APRENDIZADO-CHAVE:** A IA pode ajudar a ensaiar respostas, mas a força vem da organização e da luta.

ATIVIDADE 5 . AVALIAÇÃO CRÍTICA DO USO DA IA

→ **OBJETIVO:** Refletir sobre limites, riscos e responsabilidades no uso da IA.

→ **DINÂMICA**

- *Liste, em grupo: três vantagens do uso da IA; três riscos; três cuidados essenciais.*

→ **PERGUNTAS PARA FECHAMENTO:**

- *Em que momentos a IA ajuda de verdade?*
- *Quando ela pode atrapalhar?*
- *Que regras o sindicato deve adotar para seu uso?*

→ **APRENDIZADO-CHAVE:** Tecnologia sem controle político pode enfraquecer a ação sindical.

ATIVIDADE PEDAGÓGICA

SIMULAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO

**NOME DA ATIVIDADE: “SIMULAÇÃO DE PROCESSOS
DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA”**

ROTEIRO

1. OBJETIVO GERAL DA ATIVIDADE

Desenvolver habilidades práticas e estratégicas de negociação coletiva por meio de uma simulação em que participantes assumem papéis reais de bancadas sindicais e patronais, elaboram propostas, constroem argumentações e vivenciam um processo negocial completo, incluindo preparação, debate, tensão, concessões e encaminhamentos finais.

2. ESTRUTURA GERAL E TEMPO TOTAL

A dinâmica completa é dividida em cinco etapas:

- [1] *Organização dos grupos* - 5 min
- [2] *Construção das pautas e estratégias* - 15 min
- [3] *Rodada de negociação (simulação)* - 10 min por grupo
- [4] *Comentários dos observadores* - 5 min
- [5] *Síntese final* - 10 min

3. PREPARAÇÃO DA ATIVIDADE (ANTES DA SESSÃO)

O/A facilitador/a deve:

3.1. PREPARAR O AMBIENTE

- *Organizar mesas de negociação, sala ou auditório com espaço para divisão dos grupos.*
- *Assegurar quadro, flip chart ou projetor.*

3.2. DISTRIBUIR PREVIAMENTE AS FICHAS DE CONTEXTO

Cada grupo trabalhará um contexto diferente de negociação. Ex:

- **Grupo 1** - Contexto 1
- **Grupo 2** - Contexto 2
- **Grupo 3** - Contexto 3

As fichas trazem: situação, objetivos sindicais, objetivos patronais e aspectos adicionais que influenciam a negociação.

3.3. EXPLICAR REGRAS BÁSICAS

- *Respeito mútuo*
- *Tempo de fala*
- *Necessidade de porta-voz*
- *Proibição de ataques pessoais*

4. ROTEIRO DA SIMULAÇÃO

4.1. ETAPA 1 - ORGANIZAÇÃO DOS GRUPOS (5 MIN)

Cada grupo deve ser composto por:

- *3 representantes sindicais*
- *3 representantes patronais/RH*
- *4 observadores (2 sindicais e 2 patronais)*

Cada grupo define:

- *Porta-voz*
- *Apoio técnico (jurídico/econômico)*
- *Responsável pela contra-argumentação*

4.2. ETAPA 2 - CONSTRUÇÃO DA PAUTA E DA PROPOSTA (15 MIN)

Nesta fase, cada lado deve se preparar como faria numa negociação real.

4.2.1. Tarefas da bancada sindical

- *Definir pauta mínima e pauta ideal*
- *Selecionar argumentos políticos, econômicos e sociais*
- *Identificar pontos negociáveis e inegociáveis*
- *Preparar possibilidades de mobilização como ferramenta de pressão*

4.2.2. Tarefas da bancada patronal

- *Levantar argumentos de custo, produtividade, competitividade*
- *Definir concessões possíveis e limites intransponíveis*
- *Criar estratégias alternativas e compensatórias*

4.2.3. Uso das fichas de contexto

Os grupos devem analisar a ficha do seu contexto. Exemplos:

- **Contexto 1:** *pressão da mídia por casos de intoxicação, disputa entre reajuste e custo.*
- **Contexto 2:** *lucros elevados pós-pandemia e pressão internacional por responsabilidade social.*
- **Contexto 3:** *acidentes ambientais recentes criam pressão política.*
- **Contexto 4:** *investigação do MPT fortalece exigência de pausas térmicas.*
- **Contexto 5:** *estudos comprovam adoecimento físico e mental dos/as trabalhadores/as.*

Observação: *Cabe ao/à facilitador/a elaborar a ficha de contexto conforme a necessidade da atividade, os exemplos acima são meramente ilustrativos.*

4.3. ETAPA 3 - RODADA DE NEGOCIAÇÃO (10 MIN POR GRUPO)

A mesa deve seguir um roteiro padrão, reproduzindo a dinâmica real:

4.3.1. Abertura

- *Facilitador dá a palavra à bancada sindical.*
- *Porta-voz apresenta clima, tom e prioridades.*

4.3.2. Apresentação da Pauta Sindical

- *Exposição dos itens principais.*
- *Justificativas com dados, argumentos sociais e técnicos.*

4.3.3. Resposta da Bancada Patronal

- *Responder ponto a ponto ou fazer uma resposta global.*
- *Expõe limites financeiros e estratégicos.*

4.3.4. Debate

- *Argumentação, contrapropostas, ajustes, tensões.*
- *Espaço para criatividade, concessões e alternativas.*
- *Proibição de ataques pessoais.*

4.3.5. Encaminhamentos

- *Chegada a uma proposta final ou a identificação de impasse.*

4.3.6. Intervenções especiais do/a facilitador/a

Para treinar reação a imprevistos, o/a facilitador/a pode introduzir fatos novos:

- *“Saiu uma nota na imprensa sobre a negociação.”*
- *“Há forte mobilização da base lá fora.”*
- *“Foi divulgado agora o balanço financeiro da empresa.”*

4.4. ETAPA 4 - COMENTÁRIOS FINAIS DOS OBSERVADORES (5 MIN)

Observadores/as devem emitir avaliações técnicas:

- *Nota de 0 a 10 para a bancada observada.*
- *Avaliação da postura, estratégia, clareza, coerência e comunicação.*
- *Propostas do que poderiam ter feito diferente.*

4.5. ETAPA 5 - SÍNTESE FINAL DO/A FACILITADOR/A (10 MIN)

O/A facilitador/a encerra guiando uma reflexão coletiva:

- *Quais elementos nunca podem faltar numa boa negociação coletiva?*
- *O que aprendemos sobre equilíbrio entre força e estratégia?*
- *Como argumentos, mobilização, dados e postura influenciaram o resultado?*

5. PRODUTOS DA ATIVIDADE

Ao final, os/as participantes terão exercitado:

- *Construção real de pauta e “contra pauta”;*
- *Disputa de narrativas*
- *Estratégias de argumentação*
- *Construção de consenso*
- *Gestão de tensões*
- *Postura e linguagem negocial*
- *Análise crítica do processo*

Essa atividade reforça o aprendizado do manual e cria condições para formação sindical orientada para a prática negocial.

GLOSSÁRIO

A

Acordo Coletivo de Trabalho (ACT): Instrumento negociado entre o sindicato da categoria profissional e uma empresa específica. Suas cláusulas aplicam-se apenas às empresas signatárias e podem prevalecer sobre a CLT em temas definidos pela lei.

Agenda de Negociação: Roteiro de organização dos temas, sequência de debates e prioridades definidas para orientar o processo negocial.

Ambiente Negocial: Condições físicas, simbólicas e emocionais que moldam o clima da negociação: local, postura das partes, formalidade, disposição das mesas, linguagem adotada.

Análise de Cenários: Ferramenta de preparação que projeta diferentes trajetórias possíveis da negociação, considerando conjuntura política, econômica e comportamental da contraparte.

Argumentação: Conjunto de razões estruturadas, narrativas, dados e justificativas utilizados para defender uma proposta ou contrapor argumentos.

B

BATNA / MACNA (Melhor Alternativa ao Acordo Negociado): Limite estratégico que define a melhor opção disponível caso a negociação não resulte em acordo. Ajuda a evitar concessões desnecessárias.

Base de Representação: Conjunto de trabalhadoras e trabalhadores abrangidos pelas normas coletivas, independentemente de filiação sindical.

Boas Práticas de Negociação: Conjunto de procedimentos e atitudes recomendadas para uma negociação efetiva: preparação, escuta ativa, transparência, busca de ganhos mútuos, postura respeitosa, planejamento, análise de contexto.

Barganha: Troca de concessões na qual cada parte abre mão de algo para obter outra vantagem considerada adequada.

C

Campanha Salarial: Processo anual de mobilização e negociação que inclui consulta à base, assembleias, construção de pauta e busca de ganhos econômicos e sociais.

Cenário Negocial: Contexto composto por fatores internos (correlação de forças, organização sindical) e externos (economia, política, conjuntura), que influenciam o resultado da negociação.

Cláusulas Econômicas: Parte da negociação que define remuneração fixa direta, remuneração indireta e remuneração variável.

Cláusulas Sociais: Normas sobre saúde, segurança, jornada, condições de trabalho, igualdade e garantias a grupos específicos.

Comissão de Negociação: Grupo de representantes designados por cada lado para conduzir o processo, elaborar propostas e defender interesses.

Concessão: Ação de ceder em um ponto da pauta, planejada dentro de margens estratégicas, sempre com expectativa de contrapartida.

Consenso: Solução negociada considerada aceitável por ambas as partes, após ajustes e aproximações.

Convenção Coletiva de Trabalho (CCT): Instrumento negociado entre sindicato dos/as trabalhadores/as e sindicato patronal, válido para toda a categoria econômica e profissional.

D

Data-Base: Mês anual em que salários e condições de trabalho são renegociados. Define prazos legais e parâmetros econômicos.

Dissídio Coletivo: Procedimento judicial para resolver impasses quando a negociação não produz acordo. Requer comum acordo entre as partes (exceto categorias essenciais).

Direito de Desconexão: Garantia que delimita o período em que o/a trabalhador/a não pode ser contatado ou monitorado digitalmente fora da jornada.

E

Emprego Decente: Conceito da OIT que combina trabalho digno, liberdade de organização sindical, equidade, segurança e remuneração adequada.

Escuta Ativa: Capacidade de ouvir atentamente, interpretar o outro, manter foco e formular respostas adequadas, sem interrupções desnecessárias.

Estilos de Negociação: Perfis comportamentais típicos: Competitivo (ganhar-perder), Colaborativo (ganha-ganha), Acomodativo, Evitativo, Compromissado (meio-termo), Híbrido (combina elementos conforme o contexto).

Estratégia: Linha mestra de longo prazo que orienta decisões, objetivos e limites durante a negociação.

F

Fases da Negociação: Incluem preparação, abertura, apresentação da pauta, debate, concessões, encaminhamentos, assinatura e avaliação final.

I

Instrumentos Coletivos: Conjunto formado por ACTs, CCTs, pré-acordos, memorandos e atas que registram o processo negocial.

Inteligência Artificial (IA) no Trabalho: Tecnologias que impactam supervisão, produtividade, saúde, privacidade e relações contratuais, exigindo novos tipos de cláusulas regulatórias.

L

Limite Mínimo / Linha de Ruptura: Patamar abaixo do qual uma proposta não será aceita. Essencial para proteger a base.

M

Mediação: Intervenção de uma terceira parte neutra (Mediador) para facilitar a negociação e construir entendimento.

MTE - Plataforma Mediador: Ferramenta digital do Ministério do Trabalho e Emprego para registrar instrumentos coletivos, acompanhar negociações e dar transparência ao processo.

N

Negociação Coletiva: Processo contínuo de diálogo institucional entre sindicatos e empregadores para criar normas, regular relações e ampliar direitos.

Norma Coletiva: Regra pactuada em ACT ou CCT com validade jurídica para toda a base, incluindo pessoas não sindicalizadas.

P

Pauta de Reivindicações: Documento que reúne demandas da categoria. É a base da mobilização e da negociação.

Poder Normativo da Negociação Coletiva: Capacidade legal de criar regras de aplicação obrigatória, semelhante à atividade legislativa setorial.

Postura Negocial: Conjunto de comportamentos desejáveis: respeito, clareza, controle emocional, ética, firmeza e abertura ao diálogo.

Preparação Negocial: Etapa que envolve estudo da conjuntura, definição de objetivos, margem de concessões, pesquisa de dados e compreensão da contraparte.

R

Rapport: Construção inicial de empatia e clima de confiança entre as partes.

Recesso Negocial: Pausa estratégica solicitada durante a mesa para reorganizar argumentos, consultar a equipe ou avaliar concessões.

S

Sigilo Negocial: Compromisso de não divulgar informações confidenciais obtidas durante reuniões formais ou conversas “em off”.

Supervisão Algorítmica: Métodos de gestão baseados em softwares e IA que monitoram produtividade, comportamento e desempenho.

Sustentabilidade / ESG: Temas ambientais, sociais e de governança incorporados progressivamente às negociações coletivas.

T

Tática: Ações pontuais para executar a estratégia: ordem de apresentação dos itens, intensidade de fala, propostas escalonadas, pausas, linguagem.

Técnicas de Negociação: Ferramentas operacionais: Escuta ativa; Reformulação de perguntas; Ancoragem; Alternativas múltiplas; Propostas condicionadas; Separação entre pessoa e problema; Critérios objetivos, etc.

Teletrabalho: Forma de trabalho remoto que exige cláusulas específicas sobre jornada, ergonomia, desconexão, monitoramento e custeio.

U

Ultratividade: Validade contínua das cláusulas após o vencimento do acordo. Extinta pela Reforma Trabalhista de 2017.

FICHA TÉCNICA

EQUIPE FETQUIM

Elias “Pintado” Soares

Marli Clementino

Gabriel Lima

SISTEMATIZAÇÃO E REDAÇÃO

Elias “Pintado” Soares

Pedro Otoni

Ricardo Pessetti

André Luan Macedo

ILUSTRAÇÃO E DIAGRAMAÇÃO

Ricardo Pessetti

PROJETO EDITORIAL

www.inteligenciasindical.com

ENTIDADES PARTICIPANTES DO CURSO DE NEGOCIAÇÃO COLETIVA (2025):

QUÍMICOS UNIFICADOS DE OSASCO E CAMPINAS

QUÍMICOS DO ABC

QUÍMICOS DE SÃO PAULO

QUÍMICOS DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS

QUÍMICOS DE JUNDIAÍ

QUÍMICOS DE VINHEDO

METALÚRGICOS DO ABC

METALÚRGICOS DE CAJAMAR

METALÚRGICOS DE SOROCABA

METALÚRGICOS DE TAUBATÉ

PAPELEIROS DE MOGI DAS CRUZES

PETROLEIROS (FUP)

VIDREIROS DA SÃO PAULO

ANOTAÇÕES

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

FETQUIM
SP
Federação dos Trabalhadores do Ramo Químico
da CUT no Estado de São Paulo
CUT CNRQ

CNQ
Confederação Nacional do Ramo Químico
CUT