

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Giseli Angela Tartaro Ho

**A Prevalência do Negociado sobre o Legislativo nas Negociações
Coletivas: as perspectivas dos sindicatos e gestores de Recursos
Humanos**

**São Caetano do Sul
2024**

GISELI ANGELA TARTARO HO

A Prevalência do Negociado sobre o Legislativo nas Negociações Coletivas: as perspectivas dos sindicatos e gestores de Recursos Humanos

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

**São Caetano do Sul
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA

HO, Giseli Angela Tartaro

A Prevalência do Negociado sobre o Legislativo nas Negociações Coletivas: as perspectivas dos sindicatos e gestores de Recursos Humanos / Giseli Angela Tartaro Ho. – São Caetano do Sul: USCS, 2024.

152 p.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2024.

1. Negociação coletiva. 2. Reforma trabalhista. 3. Prevalência do negociado sobre o legislativo. 4. Gestão Organizacional. 5. Estudos Organizacionais. I. Título II: Kubo, Edson Keyso de Miranda. Título III: USCS - Programa de Pós-graduação em Administração, 2024.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese de doutorado defendida em 23/08/2024 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (orientador - Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof.^a Dr.^a Aline Bento (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

Prof. Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim (Universidade de São Paulo)

Prof.^a Dr.^a Eliane Maria Pires Giavina Bianchi (Centro Universitário Campo Limpo Paulista)

Dedico este trabalho ao meu pai Vittorio Tartaro (*In memoriam*):
Exemplo de homem, pai e trabalhador, que me ensinou valores
éticos e morais.

Agradecimentos

Inicialmente agradeço a Deus, por tudo em especial pela vida e por essa oportunidade na minha trajetória acadêmica.

Agradeço de forma especial e carinhosa a minha família: minha mãe, meu irmão, minhas filhas, Victoria e Gabriela, e meu marido Willian, por toda força e apoio nessa jornada, que não foi fácil, e sem o apoio deles não seria possível.

Um agradecimento especial ao meu pai (*in memoriam*), pois, se hoje aceito grandes desafios, é por causa dele, que me ensinou o caminho da coragem e da persistência, também me mostrou a importância dos estudos, e assim seguirei... sempre estudando.... com coragem e persistência, só tenho a agradecer-lhe.

O curso se iniciou na pandemia, momento muito difícil para todos, ante toda a situação de restrições de locomoção mergulhei no curso de doutorado em Administração. Esse desafio foi enorme, por estar fora da minha área de formação, no entanto, foi uma oportunidade de conhecer pessoas maravilhosas, que me apoiaram nessa caminhada. Conteí com o apoio de amigos, que me ajudaram a enfrentar os diversos percalços encontrados ao longo do curso, em especial na disciplina que compreendia o conteúdo de Estatística, que, sem o apoio dos amigos, não seria possível. Foram momentos tensos, em que tive muita dificuldade, teve lágrimas e frustrações, mas sempre fui amparada e acolhida pelos colegas e professores. E segui em frente com coragem e persistência. Assim, agradeço de forma especial aos colegas da turma das disciplinas de Pesquisa Quantitativa I e II, que estiveram presentes, sempre me apoiando nos estudos. Também agradeço a paciência e a atenção dos professores Maria do Carmo, Leandro e Luiza.

Agradeço ao meu orientador que foi extremamente atencioso e paciente comigo nessa jornada e que me proporcionou grande discernimento para poder prosseguir e finalizar a tese de doutorado. Gratidão pelos ensinamentos na área de Recursos Humanos.

Também agradeço aos demais professores do programa, os quais tive a oportunidade de conviver em especial ao Prof. Marco Pinheiro, grande mestre, pois despertou em mim motivação para estudar temas que nem sabia que existiam.

Agradecimentos ao Prof. Oliva, pelo incentivo na produção de um artigo científico que rendeu apresentação no Congresso do IFBAE em Franca e ao Prof. Celso, pelo apoio prestado, por toda atenção e compreensão. Agradeço também à Universidade

Municipal de São Caetano do Sul (USCS), pela concessão da bolsa parcial, o que foi de extrema importância para viabilizar esta pesquisa.

Agradeço aos amigos que foram parceiros na produção de artigos científicos, frutos das disciplinas, em especial aos colegas Agnaldo, Alexandre, Anderson, Edair, Elaine, Fabrício, Fernandes, Lilian, Raquel, Ricardo e Vivian, minha colega da UFRS. Guardarei boas lembranças de todos que estiveram comigo nessa caminhada.

Nem tenho palavras para agradecer o apoio do Prof. Jefferson Conceição, que desde o início me incentivou, me auxiliando muito e possibilitando a viabilidade desta pesquisa. Sempre o admirei por suas obras, sendo uma honra poder contar com seu apoio.

Agradeço à Prof^a Ivani, que sempre esteve ao meu lado me apoiando e me ensinando, desde o início da minha carreira acadêmica, no mestrado e agora no doutorado. Também aos colegas da Fatec Ipiranga, em especial à Prof^a Elisabete, que me apoiou muito nessa jornada, me esclarecendo temas de metodologia e também da área de Recursos Humanos. Da mesma forma aos colegas da Fatec São Bernado, que me apoiaram, em especial à Prof^a Rosangela, que teve um papel relevante que possibilitou a realização da presente pesquisa.

Agradeço à amiga Alessandra, que sempre esteve na torcida e que me apoiou muito. Também as minhas amigas Luciane, Fabiana, Adriana, Paula e Vanessa, que me apoiaram e torceram por mim.

Agradeço à toda equipe de apoio da Universidade, que sempre estiveram dispostos a me auxiliar: Ana, Vera, Vivian, Marlene, Moacyr e Sydnei. Também devo agradecimentos à minha revisora Mônica, que foi muito paciente comigo, realizando um excelente trabalho.

Meus agradecimentos aos professores que compuseram as Bancas de Qualificação e Defesa, por suas contribuições.

Por fim, meu agradecimento especial aos entrevistados, que se dispuseram a participar da pesquisa, o que foi crucial para a conclusão do trabalho.

Esta tese não foi feita só por mim, mas por muitas pessoas, espero ter feito jus a todos os que direta ou indiretamente estiveram envolvidos nesse processo.

“Quando alguém pegar com suas mãos o código trabalhista de um país, saiba que ali estão séculos de sofrimentos calados ou de revoltas e que aquelas páginas, nas entrelinhas da composição em linotipo, foram escritas a sangue a fogo, porque, até hoje, infelizmente, nenhuma classe dominante abriu mão de seus privilégios apenas por um ideal de fraternidade ou por espírito de amor aos homens.”

(Russomano, 1978, p. 18)

HO, Giseli Angela Tartaro. **A Prevalência do Negociado sobre o Legislado nas Negociações Coletivas: as perspectivas dos sindicatos e gestores de Recursos Humanos.** Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2024.

RESUMO

O Brasil implementou a reforma trabalhista em 2017 com o objetivo de ajustar as regras trabalhistas da década de 1940. Considerando o contexto de mudanças, merece destaque a negociação coletiva, visto que sofreu significativas alterações, provenientes da reforma trabalhista visando impor regras mais flexíveis na legislação. A nova regra dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado, como novidade trazida pelo disposto no art. 611-A da CLT, que permite aos atores envolvidos no processo negocial estabelecerem dispositivos que sobreponham a disposição legal. Dessa forma, a presente pesquisa analisou como os gestores de Recursos Humanos (RH) das empresas e os sindicatos estão lidando com a alteração legislativa que dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado, sendo realizada na Região do Grande ABC, tendo como participantes gestores de RH de duas empresas do setor metalúrgico e membros dos Sindicatos dos Metalúrgicos do ABC e de São Caetano do Sul, bem como representantes do Poder Judiciário. O estudo teve uma abordagem qualitativa do tipo descritiva e exploratória, os dados foram coletados por meio de documentos, realização de entrevistas e pesquisa de campo. Como achado relevante pode-se citar o modelo de negociação adotado na região do ABC, pautado no diálogo permanente, fruto da interação positiva entre as partes envolvidas no processo. Apresenta-se como conclusão a ausência de mudanças significativas em relação à maneira como a negociação vem ocorrendo após a reforma trabalhista de 2017, envolvendo os sindicatos e gestores de RH na região. No entanto, quando há mudanças, elas são justificadas pelas pressões institucionais, no sentido de garantir a sobrevivência da empresa e a preservação dos empregos, diante do contexto de flexibilização, de mudança de tecnologia, de modo que as partes acatem os termos negociados, em prol da permanência das organizações na região, visto que há muita concorrência atualmente no mercado automobilístico, por conta dos carros chineses e do estabelecimento de empresas em outras regiões do Brasil, principalmente no Nordeste, onde conseguem bons incentivos fiscais. A pesquisa contribui para o avanço dos estudos na área da Administração de Empresas, visto se constituir como um estudo inédito, também serve para orientar demais gestores de RH a lidarem com o processo de negociação coletiva, visando reduzir impactos econômicos e sociais nas organizações.

Palavras-chave: negociação coletiva; reforma trabalhista; prevalência do negociado sobre o legislado; gestão organizacional.

HO, Giseli Angela Tartaro. **The Prevalence of what is Negotiated over what is Legislated in Collective Negotiations: the perspectives of unions and Human Resources managers.** University of São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2024.

ABSTRACT

Brazil implemented the labor reform in 2017 with the aim of adjusting the labor rules of the 1940s. Considering the context of changes, collective bargaining deserves to be highlighted, as it has undergone significant changes resulting from the labor reform aimed at imposing more flexible rules in legislation. The new rule provides for the prevalence of what is negotiated over what is legislated, as a novelty brought by the provisions of art. 611-A of the CLT, which allows actors involved in the negotiation process to establish provisions that override the legal provision. Thus, the present research analyzed how HR managers of companies and unions are dealing with the legislative change that provides for the prevalence of what is negotiated over what is legislated, being carried out in the Greater ABC Region, with Human Resources managers from two companies in the metallurgical sector and members of the Metalworkers Unions of ABC and São Caetano do Sul, as well as representatives of the Judiciary. The study had a qualitative, descriptive and exploratory approach, data was collected through documents, interviews and field research. As a relevant finding, we can mention the negotiation model adopted in the ABC region, based on permanent dialogue, the result of positive interaction between the parties involved in the negotiation process. The conclusion is the absence of significant changes in relation to the way negotiations have been taking place after the 2017 labor reform, involving unions and HR managers in the region. However, when there are changes, they are justified by institutional pressures, in order to guarantee the survival of the company and the preservation of jobs, in the context of flexibility, change in technology, so that the parties comply with the negotiated terms, in favor of the permanence of organizations in the region, given that there is currently a lot of competition in the automobile market, due to Chinese cars and the establishment of companies in other regions of Brazil, mainly in the Northeast, where they can obtain good tax incentives. The research contributes to the advancement of studies in the area of Business Administration, as it constitutes an unprecedented study, also serving to guide other Human Resources managers to deal with the collective negotiation process, aiming to reduce economic and social impacts on organizations.

Keywords: collective bargaining; labor reform; prevalence of the negotiated over the legislated; organizational management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Anamatra	Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho
Anfavea	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ARE	Recurso Extraordinário com Agravo
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CUT	Central Única dos Trabalhadores
Dieese	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
GM	General Motors
GRH	Gestão de Recursos Humanos
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PDV	Plano de Demissão Voluntária
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
RH	Recursos Humanos
RMSP	Região Metropolitana de São Paulo
Sinfavea	Sindicato Nacional da Indústria de Tratores, Caminhões, Automóveis e Veículos Similares
SRT	Subsecretaria de Relações do Trabalho
STF	Supremo Tribunal Federal
SUR	Sistema Único de Representação
TST	Tribunal Superior do Trabalho

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Levantamento bibliométrico	22
Figura 2 – Mapa mental da pesquisa	24
Figura 3 – Pesquisa CNI sobre a negociação coletiva após a reforma trabalhista....	36
Figura 4 – Negociação coletiva – enfrentamento da pandemia.....	36
Figura 5 – Mapa da região do Grande ABC	56
Figura 6 – Produção por Unidade da Federação	60
Figura 7 – Relação das normas coletivas o setor automotivo de SBC.....	68
Figura 8 – Relação de acordos coletivos das empresas do setor automotivo.....	69
Figura 9 – Modelo Teórico Conceitual.....	76
Figura 10 – Comparação: cláusulas substantivas e de procedimento (2011-2013)..	77
Figura 11 – Comparação: cláusulas substantivas e de procedimento (2020-2022)..	78
Figura 12 – Incidência de códigos nas categorias por grupos de respondentes.....	90
Figura 13 – Incidência de códigos na categoria: relação empresa-sindicato (1).....	91
Figura 14 – Incidência dos códigos na categoria: relação empresa-sindicato (2).....	92
Figura 15 – Incidência de códigos na categoria: negociação coletiva (1)	96
Figura 16 – Incidência de códigos na categoria: negociação coletiva (2)	97
Figura 17 – Incidência de códigos na categoria: função social da negociação (1)..	101
Figura 18 – Incidência de códigos na categoria: função social da negociação (2)..	102
Figura 19 – Incidência de códigos na categoria: pressões institucionais (1).....	105
Figura 20 – Incidência de códigos na categoria: pressões institucionais (2).....	106
Figura 21 – Resultado de coocorrência.....	111
Figura 22 – Rede de coocorrência dos códigos da pesquisa	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Panorama e resultados de negociações	35
Quadro 2 – Acordos coletivos no Estado de São Paulo	43
Quadro 3 – Acordo coletivo firmado pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC	44
Quadro 4 – Resumo dos períodos da área de gestão de pessoas no Brasil	48
Quadro 5 – Conceitos e definições abordados no referencial teórico	54
Quadro 6 – Evolução da população residente nos municípios do ABC entre as décadas de 60 e 90	58
Quadro 7 – Resumo das principais características das empresas.....	62
Quadro 8 – Mapa da operacionalização da pesquisa	66
Quadro 9 – Identificação dos entrevistados	71
Quadro 10 – Classificação das cláusulas – teor.....	73
Quadro 11 – Classificação das cláusulas – existência.....	73
Quadro 12 – Códigos e categorias.....	74
Quadro 13 – Conceitual dos tópicos de análise	79
Quadro 14 – Comparação dos acordos coletivos (Volkswagen).....	79
Quadro 15 – Alterações no acordo coletivo de 2020-2022 (Volkswagen).....	81
Quadro 16 – Comparação dos acordos coletivos (Scania)	84
Quadro 17 – Alterações no acordo coletivo de 2020-2022 (Scania)	85
Quadro 18 – Alterações na convenção coletiva de 2020-2022 (Autometal).....	85
Quadro 19 – Comparação dos acordos coletivos (Toyota)	86
Quadro 20 – Alterações no acordo coletivo de 2020-2022 (Toyota)	86
Quadro 21 – Comparação dos acordos coletivos (GM)	87
Quadro 22 – Alterações no acordo coletivo de 2020-2022 (GM)	88
Quadro 23 – Comparação dos acordos coletivos (Mercedes Benz)	89
Quadro 24 – Temas modificados com relação as empresas selecionadas.....	89
Quadro 25 – Síntese dos achados da pesquisa nas categorias de análise	122

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Problema de pesquisa.....	20
1.2	Objetivos da pesquisa	23
1.2.1	Objetivo geral	23
1.2.2	Objetivos específicos.....	23
1.3	Delimitação do estudo	24
1.4	Justificativa e relevância do trabalho.....	25
1.5	Organização do relatório do trabalho	27
1.6	Contribuições da pesquisa	27
2	REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1	Relações de trabalho.....	28
2.2	Negociação coletiva	29
2.2.1	Convenção, acordo e dissídio coletivo	38
2.3	A Reforma Trabalhista de 2017.....	39
2.3.1	Prevalência do Negociado sobre o Legislativo	44
2.4	Gestão de RH.....	46
2.5	Teoria Institucional	51
3	CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA	56
3.1	Processo de Industrialização.....	57
3.2	A transformação: da indústria para o serviço	59
3.3	O sindicalismo na Região do Grande ABC.....	60
3.4	Destaque para a categoria dos metalúrgicos	62
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
4.1	Abordagem da pesquisa.....	64
4.2	Participantes da pesquisa	65
4.3	Tipo de pesquisa	66
4.4	Coleta de dados	66
4.4.1	Coleta de dados por documentos.....	67
4.4.2	Coleta de dados por entrevistas.....	70
4.4.3	Coleta de dados obtidos na pesquisa de campo.....	71
4.4.4	Validação dos instrumentos de pesquisa	72
4.5	Tratamento dos dados e análise	72

5	RESULTADOS.....	77
5.1	Resultados obtidos da análise documental	77
5.2	Resultados obtidos da análise das entrevistas.....	90
5.3	Relação empresa-sindicato no processo de negociação	92
5.3.1	Inércia institucional e práticas de RH	94
5.4	Negociação coletiva	97
5.4.1	Elementos dificultadores e facilitadores	98
5.5	Função social da negociação	102
5.6	Pressões institucionais no processo de negociação	106
5.6.1	Negociado sobre o legislado	109
5.6.2	Particularidade regional.....	110
5.7	Aprimoramento do processo de negociação	112
6	DISCUSSÃO	115
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
	REFERÊNCIAS.....	136
	Apêndice A – Roteiro de Entrevistas – Gestores de RH.....	145
	Apêndice B – Roteiro de Entrevistas – Sindicato.....	146
	Apêndice C – Roteiro de Entrevistas – Poder Judiciário.....	147
	Anexo A – ACORDO COLETIVO (VOLKSWAGEN)	148
	Anexo B – PLATAFORMA BRASIL – FICHA DE APROVAÇÃO	151

1 INTRODUÇÃO

As relações de trabalho são relevantes para as organizações, visto que são as pessoas que impulsionam o seu funcionamento, enquanto exercício da atividade econômica organizada visando à obtenção de lucros. Na área da administração de empresas, as relações de trabalho são tratadas pelo setor de Recursos Humanos (RH) e os gestores da área, valendo-se do uso de políticas e práticas, realizam a gestão de todas as pessoas que se relacionam com a organização (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017), seja de forma direta (por exemplo, tratando dos empregados), ou de forma indireta (quando lidam, por exemplo, com empregados terceirizados ou prestadores de serviços). Essa área sofreu muitas mudanças, em especial decorrentes do processo de reestruturação produtiva verificado com maior intensidade a partir da década de 90, no Brasil e também no contexto mundial.

No mundo do trabalho, as mudanças foram atribuídas à necessidade de adaptação e a flexibilização tornou-se inevitável. O termo flexibilização decorre de flexibilidade, característica daquilo que é flexível, que possui elasticidade e que pode se ajustar (Bresciani, 1997; Conceição, 2015; Horn, 2023). Quando tomado no sentido de relacionar-se com o mundo do trabalho, representa a adaptação ao novo padrão imposto pelo modelo da acumulação flexível, também conhecido como modelo produtivo Toyota ou, simplesmente, toyotismo.

O modelo de acumulação flexível decorre da implementação do sistema Toyota de produção e continua a ser desenvolvido e cultivado por líderes do mundo todo, sustentando-se basicamente em dois pilares: “Melhoria contínua” (*kaizen*) e “Respeito pelas pessoas”. Pauta-se no alicerce da gestão “enxuta” (Liker, 2022, p. 5), servindo de base para os demais pilares que o sustentam: *Just in time*, produção da qualidade e padronização de processos e harmonia da mão de obra. A questão envolvendo problemas nas relações trabalhistas foi considerada essencial para promover o processo de melhoria contínua, dado que isso depende do envolvimento de todos os trabalhadores (Liker, 2022).

Esse referido sistema pode ser entendido como uma mistura do modelo orgânico e mecanicista. Em contraste com as organizações mecanicistas, “as organizações orgânicas são sistemas vivos que evoluem, adaptam-se e inovam para acompanhar o ritmo do nosso mundo complexo e em mudança constante” (Liker, 2022, p. 17).

A ideia de modelo orgânico relaciona-se com o conceito de “empresa viva” (Geus, 1999), que elenca como propósito da organização: manter-se viva, ou seja, sobreviver e prosperar, desenvolvendo-se de forma a atingir todo o seu potencial de crescimento, enaltecendo a ideia de se adaptar ao ambiente como forma de se perpetuar, considerando as questões no ambiente e pressões institucionais a que se sujeitam. Por isso, o tema da presente pesquisa é abordado à luz da teoria institucional, sendo a visão mais adequada (Dimaggio; Powell, 1983; Nascimento *et al.*, 2010).

Destaca-se que muitos países ao redor do mundo realizaram mudanças nas normas de proteção social, pois se trata de uma agenda (Dardot; Laval, 2020; Garner, 2020; Rodrigues, 2022; Baumann, 2022) que ganha expressão, desde os anos 1980, nos países centrais. No Brasil, adquire relevância a partir da década de 1990, com a consolidação do processo de globalização e processo de reestruturação produtiva decorrente de ajustes advindos da implantação do modelo de acumulação flexível (Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019; Doellgast *et al.*, 2021). Dessa forma, o estudo da legislação trabalhista é importante, em especial no que se refere ao processo de negociação coletiva, pois sofreu modificações significativas, visto que as relações sociais decorrentes do mundo do trabalho estão intimamente relacionadas às questões socioeconômicas.

Ademais, levando-se em conta aspectos de crise econômica e de alto índice de desemprego, observados a partir dos anos 2000, verifica-se que não há um ambiente propício para os empregados, nesse sentido vale destacar as lições de Rodrigues (2009, p. 118): “Fator que reduz a capacidade de barganha, e que no fundo torna os sindicatos dependentes da política governamental, é o excesso de mão de obra à disposição dos empregadores”. Na mesma esteira de raciocínio, pode-se afirmar que o conflito é inerente às relações de trabalho, uma vez que são consideradas forças naturalmente antagônicas e que possuem, a princípio, objetivos diversos. Vale aqui ressaltar um trecho que representa bem essa ideia: “Nossas empresas querem o maior trabalho pelo menor pagamento, enquanto os indivíduos, de modo geral, querem o máximo de dinheiro pelo menor trabalho” (França, 2005, p. 127). E para cumprir a tarefa de realizar a interlocução entre os interesses do empregador e da classe trabalhadora está o sindicato que, na qualidade de ator social, deve cumprir seu papel, qual seja: zelar pela classe assalariada, exercendo a função de promover o avanço dos direitos trabalhistas, o que foi possível após mais de um

século de lutas sociais (Furtado, 1998; Lúcio, 2020). Assim, verifica-se ser importante a relação entre as empresas e os sindicatos, que representam os interesses da categoria profissional.

Observa-se a relevância da abordagem relacionada com aspectos das relações de trabalho que são de responsabilidade dos gestores de RH. A área de gestão de pessoas deve ser integrada e as práticas e políticas adotadas devem atender aos interesses da empresa e das pessoas, objetivando a sobrevivência da organização (Geus, 1999; Dutra, 2002; Bianchi; Quishida; Foroni, 2017).

Nesse contexto, as pessoas a serem consideradas são todas aquelas que mantêm algum tipo de relação com a empresa, seja direta ou indiretamente (Amorim *et al.*, 2021; Amorim *et al.*, 2023).

Como já destacado, a legislação trabalhista se modificou visando se ajustar ao novo panorama socioeconômico global, por isso muitas modificações se implementaram. Atualmente verifica-se o processo de “desglobalização”, visto que alguns países tentam o processo de reversão adotando políticas de isolamento e práticas de proteção comercial, talvez ainda seja cedo para se falar em reversão do processo, mas mudanças estão ocorrendo na tentativa de amenizar o lado negativo causado pelo processo de globalização (Baumann, 2022).

Na atual conjuntura socioeconômica, a atuação dos sindicatos se volta para a proteção contra o desemprego (França, 2015; Lúcio, 2020), deixando um pouco de lado a sua principal atuação de lutar pela ampliação dos direitos sociais, tendo em vista que o momento não é propício. Observa-se que um dos setores que sofreu esse impacto foi o automobilístico, sendo vítima da competição de veículos importados. Dessa maneira, as empresas automotivas passaram a produzir mais, com menos mão de obra e cada vez mais especializada, em um país com abundância de trabalhadores e com inserção de novas tecnologias que substituem o trabalho humano. As automotivas aderiram ao novo modelo de produção, ampliando a automação e robotização (Lima, 2004; Ceribeli; Merlo, 2015; Pisaneschi, 2020; Rodrigues, 2022). Para Rifkin (1995), isso implica o fim dos empregos, em uma visão pessimista, elenca a redução da força global de trabalho, o que, conseqüentemente, reduz a atuação sindical (Abdala; Loos, 2019; Garnero, 2020).

Considerando esse panorama de mudanças, merece destaque a negociação coletiva, visto que sofreu significativas alterações, provenientes da reforma trabalhista visando impor regras mais flexíveis na legislação. A legislação trabalhista no Brasil é

composta por diversas leis e pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que é de 1943 (Brasil, 1943). A pretexto de modernizar e flexibilizar a legislação da década de 40, o Governo Federal aprovou a reforma trabalhista, ao sancionar a Lei nº 13.467 em 13/07/2017 (Brasil, 2017), que entrou em vigor em novembro de 2017, implementando uma substancial modificação na legislação, em especial no processo de negociação coletiva.

A nova regra dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado, como novidade trazida pelo disposto no art. 611-A da CLT, que passou a vigorar com a seguinte redação: “A convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho têm prevalência sobre a lei” (Brasil, 2017, n.p.). Segundo Krein, Oliveira e Filgueiras (2019), impõe-se uma lógica de descentralização das negociações coletivas que permite aos atores sindicais estabelecerem regras e normas que se sobrepõem ao que está expresso na legislação. Segundo os autores, isso fragiliza o papel do Estado, das instituições públicas e do movimento sindical, visto que permite maior flexibilização dos direitos trabalhistas (Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019; Lúcio, 2020).

Dessa forma, considerando que o acordo coletivo é fruto do processo de negociação entre empresa e sindicato, e que a convenção coletiva é fruto da negociação entre o sindicato dos trabalhadores e o sindicato patronal, a presente tese apresenta um estudo acerca da negociação coletiva considerando a alteração legislativa que dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado.

1.1 Problema de pesquisa

O tema “Negociação Coletiva” não tem sido suficientemente explorado na área da Administração de Empresas, onde o foco “Relações de Trabalho” é propriamente a gestão de pessoas, com a abordagem direcionada às questões comportamentais (Santos *et al.*, 2019; Ronzani; Costa, 2019; Vilela *et al.*, 2020; Oliveira; Honório, 2020) e também sobre os fatores que podem influenciar os resultados de uma negociação (Ceribeli; Merlo, 2015).

No entanto, alguns estudos foram observados com relação ao processo de negociação coletiva e relações de trabalho, com destaque para estudos recentes produzidos por Amorim *et al.* (2021) e Amorim *et al.* (2023). O estudo realizado por Amorim *et al.* (2021) analisou, comparativamente, as áreas de gestão de RH no Brasil, verificando como as empresas consideram os aspectos do mercado de trabalho e das

relações de trabalho na construção de suas estratégias e na configuração dos modelos de gestão de pessoas vigentes no país (2014-2019), com base nas condições locais. Porém, o estudo não se aprofundou na questão da negociação coletiva, mencionando que são poucos os estudos sobre essa temática (Amorim *et al.*, 2021).

Os referidos autores também realizaram a abordagem das relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de RH em contexto pandêmico (Amorim *et al.*, 2023).

Cita-se ainda a obra de Amorim (2015), intitulada *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*, que aborda de forma detalhada o tema, traçando um esboço histórico e evolutivo do instituto desde o ano de 1964 com o surgimento do movimento sindical no Brasil. Foi possível constatar que esse autor é referência nos estudos relativos ao tema na área de Administração de Empresas, sendo que também realizou sua tese de livre docência sobre referido tema (Amorim, 2017).

Cumprir destacar o estudo realizado por Horn (2006), retratando padrões de mudanças no conteúdo das normas coletivas na indústria gaúcha. O autor elaborou sua pesquisa com base em 17 empresas do Sul do Brasil, no período de 1979 a 1995. Apresentou análise das mudanças verificadas no conteúdo das negociações apresentando indicadores de mudanças: de conteúdo; no conteúdo que beneficia o trabalhador; e no conteúdo que beneficia a empresa. Também se destaca o estudo elaborado por Horn (2023) sobre negociação coletiva e relações de trabalho, abordando temas sobre a atuação sindical e os sistemas de relações de trabalho.

A pesquisa realizada pelo autor apresenta uma proposta de mensuração das alterações verificadas nas cláusulas substantivas dos acordos coletivos. Ele desenvolveu uma classificação para análise dos conteúdos normativos das regras negociadas de forma a constar se a mudança acarretou uma ampliação ou uma redução nos direitos dos trabalhadores (Horn, 2006, 2023). Alguns parâmetros de Horn (2023) foram utilizados no desenvolvimento da presente pesquisa.

Aponta-se ainda o estudo realizado por Rafael Maia Nogueira (2023) em sua tese de doutorado (*Reforma Trabalhista de 2017: os impactos nas negociações coletivas em Minas Gerais*), tendo presente em sua banca os Professores Dr. Wilson Aparecido Costa de Amorim e Dr. Carlos Henrique Vasconcellos Horn, respectivamente, na qualidade de orientador e avaliador. Referido trabalho teve por objetivo analisar se as alterações da legislação trabalhista decorrentes da reforma

trabalhista de 2017 modificaram as negociações coletivas dos professores, comerciários e metalúrgicos de Minas Gerais, tendo como base o volume, os temas de cláusulas negociadas e as condições estabelecidas para as categorias entre 2013 e 2021.

No mais, após a realização de pesquisa de descritores em bases de dados (*Web of Science*, *Scopus* e *Spell*) durante o período de 2016 a 2022, observou-se que a produção de artigos científicos sobre a temática apresentada é incipiente. Utilizando a expressão “*collective bargaining*” foram localizados 26 artigos. Assim, a pesquisa contribui com o avanço dos estudos na área de negociação coletiva, considerando que ainda são incipientes na área da Administração de Empresas.

Na sequência apresenta-se um resumo da pesquisa realizada na base de dados *Web of Science* em 04 de abril de 2023 com a utilização dos descritores: *collective bargaining*, *labor reform*, *human resources practices* e *employment relations*. Os temas foram pesquisados de maneira individualizada e agrupada, relativos aos últimos 5 anos. Os resultados obtidos com a pesquisa apontaram para o ineditismo da pesquisa, lastreando-se em Amorim *et al.* (2023), conforme apresenta a Figura 1.

Figura 1 – Levantamento bibliométrico

COLLECTIVE BARGAINING 207	LABOR REFORM 239	HUMAN RESOURCES PRACTICES 472	EMPLOYMEN RELATIONS 140
COLLECTIVE BARGAINING + LABOR REFORM 30	COLLECTIVE BARGAINING + HUMAN RESOURCES PRACTICES 0	COLLECTIVE BARGAINING + EMPLOYMEN RELATIONS 2	
COLLECTIVE BARGAINING + HUMAN RESOURCES PRACTICES + EMPLOYMEN RELATIONS 0	COLLECTIVE BARGAINING + LABOR REFORM + HUMAN RESOURCES PRACTICES 0	COLLECTIVE BARGAINING + LABOR REFORM + EMPLOYMEN RELATIONS 0	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados extraídos de *Web of Science* (2023)

Observada essa lacuna, a presente pesquisa visa contribuir com o estudo da negociação coletiva após a reforma trabalhista nas indústrias automobilísticas da Região do ABC, em especial com relação à questão da prevalência do negociado sobre o legislado. Dessa forma, o problema de pesquisa que se coloca é: Como os

gestores de RH das empresas e os sindicatos estão lidando com a alteração legislativa que dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado?

Este trabalho partiu do pressuposto de que a alteração decorrente da reforma trabalhista, que dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado, foi utilizada pelas empresas para modificar as condições anteriormente pactuadas de modo a reduzir benefícios, culminado com modificações prejudiciais à classe dos trabalhadores, conforme apontado por Amorim (2023).

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

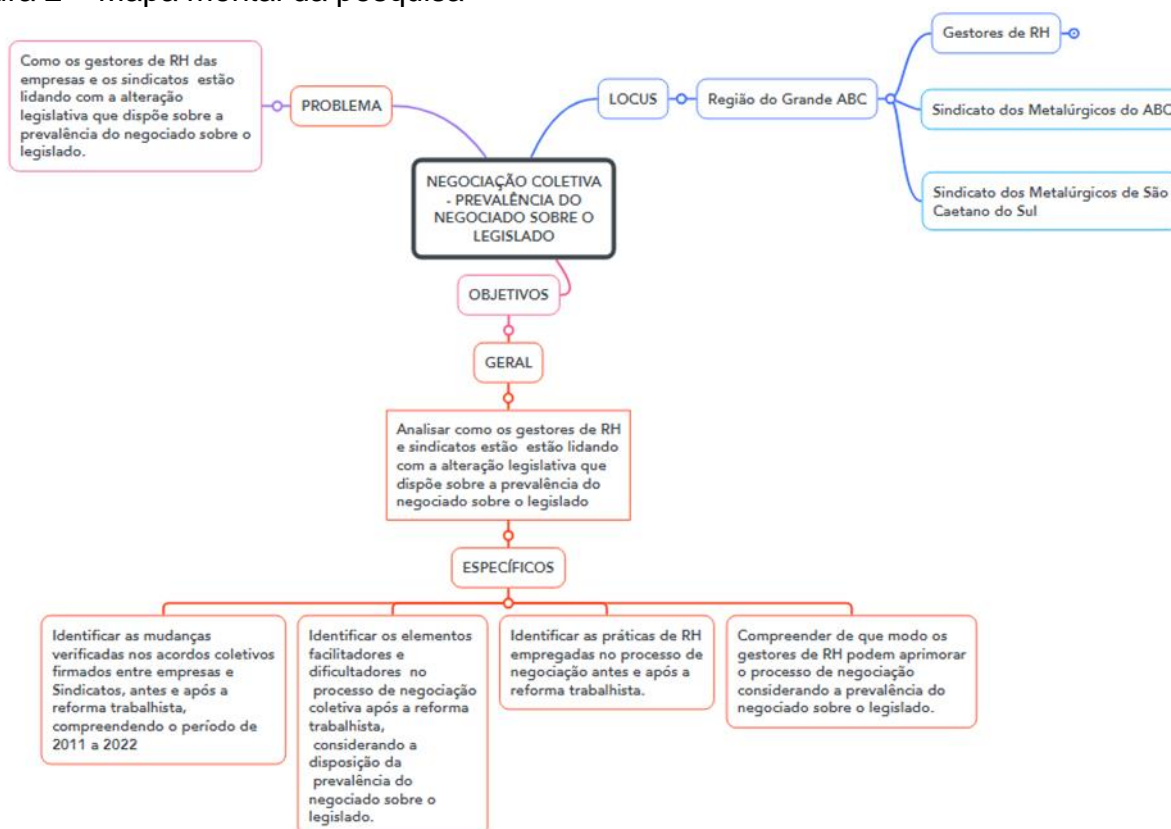
Considerando a relevância das relações de trabalho no contexto das organizações e as mudanças verificadas, em especial no que se refere às relações entre empresa e sindicatos para a realização da negociação coletiva de trabalho, o objetivo principal da presente pesquisa é analisar como os gestores de RH das empresas e os sindicatos estão lidando com a alteração legislativa que dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as mudanças verificadas nos acordos coletivos firmados entre empresas e sindicatos, antes e após a reforma trabalhista, compreendendo o período de 2011 a 2022;
- b) Identificar os elementos facilitadores e dificultadores no processo de negociação coletiva após a reforma trabalhista, considerando a disposição da prevalência do negociado sobre o legislado;
- c) Identificar as práticas de RH e sindicais empregadas no processo de negociação antes e após a reforma trabalhista;
- d) Compreender de que modo é possível aprimorar o processo de negociação considerando a prevalência do negociado sobre o legislado.

Para ilustrar apresenta-se um esquema de pesquisa (Figura 2) que representa o tema objeto de estudo.

Figura 2 – Mapa mental da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

1.3 Delimitação do estudo

A presente pesquisa teve como lócus a Região do Grande ABC, pois se pretende privilegiar o critério da regionalidade, destaque do programa de *Stricto Sensu* da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (Gil; Garcia; Klink, 2012). O termo “região” é utilizado para designar determinada porção da superfície terrestre, por algum critério. É possível também delimitar região para além do espaço geográfico, mas por outros interesses, tal como é o caso da Região do Mercosul, ou dos municípios que integram o Consórcio Regional do Grande ABC Paulista, pois se uniram no sentido de atuarem, em conjunto, em prol do desenvolvimento regional. Por outro lado, a acepção do termo “regionalidade” pode ser entendida como “qualidade de ser uma região”, constituindo-se como uma consciência de grupo que integra os habitantes de certa região (Gil; Garcia; Klink, 2012, p. 40).

A escolha também se justificou pelo fato de a região ter sido pioneira no fortalecimento do movimento sindical (Conceição, 2008) e por ter desempenhado um papel relevante no processo de industrialização no Brasil (Klink, 2001), além de o sindicato dos metalúrgicos do ABC ter contribuído com o desenvolvimento e o fortalecimento do movimento sindical nacional (Conceição, 2008).

Além disso, a região foi palco de diversos movimentos trabalhistas em prol dos trabalhadores e acolheu as empresas do setor automotivo a partir da década de 50, constituindo-se em um verdadeiro laboratório na implantação do modelo fordista de produção, que até então era exclusividade nos Estados Unidos da América do Norte (EUA) e Europa. Por isso, a região tornou-se conhecida como a “Detroit Brasileira”, passando a ser núcleo do modelo de produção fordista no Brasil (Conceição, 2008).

A abrangência do estudo restou delimitada à Região do Grande ABC e aos instrumentos coletivos firmados entre o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e as empresas Mercedes-Benz, Toyota, Volkswagen, Scania e Autometal, e os celebrados entre o Sindicato dos Metalúrgicos de São Caetano do Sul e a empresa General Motors (GM). Considerou-se a relevância do setor metalúrgico na região para todo o país, além do histórico sindical, que eleva o ABC ao patamar de laboratório de tendências na área de negociação coletiva e atuação sindical.

1.4 Justificativa e relevância do trabalho

O tema proposto é relevante, pois aborda a nova configuração no processo de negociação coletiva, em virtude da alteração legislativa, porém o assunto é pouco explorado na área da Administração de Empresas, sendo pesquisado no campo dos estudos sobre gestão de pessoas (Amorim *et al.*, 2021; Amorim *et al.*, 2023; Ackers, 2014; Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019).

No campo da Administração, as relações de trabalho são vistas como uma variável a ser controlada e a mão de obra, geralmente, é considerada como um ativo da empresa (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017). No campo das Ciências Sociais, verifica-se uma abordagem marxista com prevalência no estudo das ações sindicais, greves e conflitos (Amorim, 2015).

De acordo com Amorim *et al.* (2021), há escassez de estudos acerca da posição dos gestores de RH frente ao processo de negociações trabalhistas, assim, o presente estudo pretende lançar um olhar para essa questão que apresenta essa

lacuna, o que é comprovado pelo pequeno número de artigos científicos sobre a temática negociação coletiva e práticas de RH.

O estudo se justifica por proporcionar um conhecimento acerca do processo de negociação coletiva considerando o âmbito da Administração de Empresas, tema pouco explorado, visto que a maioria dos estudos são na área do Direito do Trabalho ou possuem foco nas técnicas de negociação de conflitos (McCormack, 2005; Zenaro, 2014; Mouton, 2017).

Apointa-se, ainda, como fator de relevância da pesquisa, a carência de estudos sobre o tema, fato comprovado a partir da realização do levantamento acerca do estado da arte, sendo que, após a realização de pesquisa de descritores por meio de busca em base de dados eletrônicos, foi possível levantar poucos artigos de periódicos nacionais e internacionais realizando-se apontamentos acerca das contribuições teóricas dos resultados de outras pesquisas que serviram de base para o avanço da presente pesquisa.

A negociação coletiva é um importante instrumento na regulação das relações de trabalho nas organizações e ganhou destaque à medida que a reforma trabalhista de 2017 privilegiou a negociação entre os atores envolvidos sobre a disposição legal. Entender o significado da “prevalência do negociado sobre o legislado”, novidade trazida pela reforma trabalhista (art. 611-A da CLT), passa a ser de extrema relevância para os gestores de RH que irão atuar nos processos de negociação coletiva nessa atual sistemática, decorrente da reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017) que estabeleceu que a convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho terão prevalência sobre a legislação infraconstitucional¹ em determinados assuntos, elencando um rol de hipóteses meramente exemplificativas.

Entende-se importante verificar se houve alteração significativa nesse processo e, em caso positivo, verificar de que maneira as empresas e sindicatos estão lidando com isso. Também se torna relevante averiguar a existência de elementos facilitadores ou dificultadores no processo.

Com tantas incertezas trazidas por essa sistemática e visando elucidar a questão é que se justifica a realização da pesquisa. Como delimitação, destaca-se que não se pretende ponderar os aspectos favoráveis ou desfavoráveis da reforma trabalhista, mas analisar como os gestores de RH das empresas e os sindicatos estão

¹ Toda lei que se encontra hierarquicamente abaixo da Constituição Federal.

lidando com a alteração legislativa que dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado.

1.5 Organização do relatório do trabalho

A pesquisa partiu do pressuposto de que os gestores de RH das empresas selecionadas se valeram fortemente da aplicação da prevalência do negociado sobre o legislado, provocando drásticas alterações nos acordos coletivos, implicando redução de direitos e benefícios à classe trabalhadora, conforme estudos de Amorim (2023).

Inicialmente apresenta-se a introdução, a seguir o referencial teórico sobre Relações de Trabalho, Negociação Coletiva, Instrumentos Coletivos, Reforma Trabalhista de 2017, Prevalência do Negociado sobre o Legislado, Gestão de RH e Teoria Institucional, utilizada neste trabalho como lente para analisar o objetivo proposto na pesquisa.

Dessa forma, a pesquisa foi realizada com a delimitação do período de 2011 a 2022 para se traçar um comparativo entre os instrumentos coletivos firmados antes e após a reforma trabalhista, considerando os períodos de 2011-2013 e 2020-2022 sobre os temas: Jornada de Trabalho, Horas Extras, Intervalo para Refeição, Contração de Mão de Obra, Modelo de Negociação, Participação nos Lucros e Resultados (PLR), Plano de Demissão Voluntária (PDV) e Suspensão do Contrato (*lay-off*).

1.6 Contribuições da pesquisa

Primeiramente a pesquisa contribui para o avanço dos estudos na área da Administração de Empresas e possibilita um olhar voltado para esse ramo da ciência acerca do processo de negociação coletiva, considerando uma abordagem pouco explorada na área, conforme já ressaltado anteriormente. Também contribui para orientar demais gestores de RH a lidarem com processo de negociação coletiva, visando reduzir impactos econômicos e sociais nas organizações. A principal contribuição é divulgar o modelo de negociação existente na região do ABC.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A pesquisa apresenta como base teórica as Relações de Trabalho, Negociação Coletiva, Instrumentos Coletivos, Reforma Trabalhista de 2017, Prevalência do Negociado sobre o Legislado, Gestão de RH e Teoria Institucional.

2.1 Relações de trabalho

O tema negociação coletiva será estudado inicialmente com base na teoria geral das relações de trabalho de John Thomas Dunlop, autor da obra *Industrial Relations Systems* (IRS), publicada em 1958 e considerada a primeira tentativa sistemática de elaboração de uma teoria no campo das relações de trabalho. A proposta foi estabelecer “uma teoria geral de relações de trabalho”, com foco nas relações derivadas do complexo de interações de administradores de empresas, trabalhadores e agências governamentais que caracterizam as sociedades que atravessaram processos de industrialização (Horn; Cotanda; Pichler, 2009; Horn, 2023).

Os atores de um sistema de relações de trabalho compreendem três tipos de hierarquia ou organização: trabalhadores, administradores e agências governamentais ou privadas especializadas. A hierarquia de trabalhadores é composta de organizações complementares ou rivais, formalmente estabelecidas, tais como sindicatos, associações, clubes, conselhos e organizações políticas e formas pouco ou “não organizadas” em que os trabalhadores podem tratar coletivamente de seus interesses (Horn; Cotanda; Pichler, 2009; Doellgast *et al.*, 2021; Horn, 2023).

Como parte do sistema de relações de trabalho, encontra-se a teia de normas (Horn; Cotanda; Pichler, 2009), que será o mote para esta pesquisa, pois compreende a análise da legislação trabalhista e da reforma ocorrida em 2017, em especial no que tange à prevalência do negociado sobre o legislado, conforme art. 611-A da CLT (Brasil, 2017).

As relações de trabalho em um país ou em uma comunidade de trabalho foram percebidas por John T. Dunlop (Horn; Cotanda; Pichler, 2009) como um sistema, isto é, como um todo compreensivo de elementos inter-relacionados. No entanto, a teoria dos sistemas, criticada por Hameed (1982), menciona que a abordagem de sistemas carece de dimensão comportamental, visto que nenhuma explicação teórica é

fornecida para a maneira pela qual atores particulares se comportam no sistema. Seus motivos e padrões de interação nas relações estruturadas e não estruturadas do grupo de trabalho perdem-se na preocupação com o determinismo estrutural. A abordagem de sistemas não dispensa luz sobre o comportamento sindical (Horn, 2023).

Novas teorias em relações de trabalho surgem, visto que as teorias precisam se adaptar aos novos arranjos sociais que surgem no contexto de mudanças disruptivas recentes verificadas na economia e na sociedade em virtude do desenvolvimento de novas tecnologias (Doellgast *et al.*, 2021). Os autores avançam no desenvolvimento da teoria em relações de trabalho e emprego, e visam compreender o novo mundo do trabalho e suas mudanças, visto que o contrato de trabalho como forma tradicional de vínculo entre a organização e empresa está diminuindo e outras formas de contratação estão se manifestando, tais como trabalhadores temporários, terceirizados e prestadores de serviços (Alfes *et al.*, 2022).

As relações de trabalho são essenciais para o funcionamento eficiente das organizações, pois envolvem a interação entre empregadores, trabalhadores e demais *stakeholders*, moldando o ambiente de trabalho e influenciando o desempenho organizacional (Doellgast *et al.*, 2021; Alfes *et al.*, 2022). Algumas mudanças verificadas nas relações de trabalho podem ser atribuídas ao avanço da tecnologia e à economia chinesa, como alteração tecnológica cita-se a substituição do trabalho humano por máquinas, especialmente no setor automobilístico. É fato que todo avanço de tecnologia produtiva implica uma reestruturação no modelo de trabalho e isso ocorre desde o advento da máquina a vapor e atualmente se verifica com a implementação da indústria 4.0² (Alfes *et al.*, 2022). Nesse sentido, muitas empresas se utilizam do processo de negociação junto ao sindicato para definirem estratégias de enfrentamento das mudanças decorrentes desse cenário, faz parte da área de relações de trabalho a gestão de conflitos e negociação sindical e também a adequação à legislação trabalhista.

2.2 Negociação coletiva

Com relação à negociação, é importante destacar que as pessoas negociam o tempo todo. Negociações são feitas todos os dias, por todas as pessoas (Lewicki *et*

² Empresa que se utiliza de tecnologias avançadas, tais como inteligência artificial, robótica, internet das coisas e computação em nuvem.

al., 2014). As negociações ocorrem por diversas razões, como: (1) chegar a um acordo sobre como compartilhar ou dividir um recurso limitado, como terras, propriedades ou tempo; (2) criar algo que as partes não poderiam produzir por conta própria; (3) resolver um problema ou uma disputa entre as partes envolvidas (Lewicki *et al.*, 2014; Horn, 2023).

Para os autores citados, barganha é diferente de negociação, mas para a maioria das pessoas esses termos são considerados sinônimos. O termo barganha é utilizado para descrever uma situação competitiva em que uma parte sai vencedora e o termo negociação é mais utilizado para descrever uma situação vantajosa para todas as partes envolvidas no processo (Lewicki *et al.*, 2014; Horn 2023). Para a empresa, a negociação individual é tida como método preferido, ao passo que, para os trabalhadores, interessa mais as formas coletivas de regulamentação, buscando aumentar sua capacidade estratégica para alcançar melhores termos e condições (Horn, 2023).

As empresas e os sindicatos precisam negociar, isso faz parte, e a estrutura de negociação foi reconhecida como influente porque afeta o processo de barganha. A estrutura de negociação é também importante, pois afeta os resultados da negociação e os papéis dos sindicatos e da administração. Os sindicatos e as equipes de relações industriais corporativas são desafiados por negociações. Nesse contexto, valoriza-se uma organização de trabalho que preze a flexibilidade e a participação dos empregados e dos atores envolvidos nesse processo, ou seja, que adotem um estilo participativo de negociação (Katz, 1993; Meirelles, 2018; Doellgast *et al.*, 2021; Alfes *et al.*, 2022).

A negociação deve assumir um papel de via de mão dupla, com concessões mútuas para que todas as partes envolvidas fiquem satisfeitas, com o sentimento de terem alcançado seus objetivos. Pode ser considerada como o meio eficaz para se chegar a uma solução que atenda aos interesses de ambos os lados, mesmo que haja necessidade de ceder em alguns pontos. Existem duas abordagens possíveis em uma negociação: perde-ganha e ganha-ganha. O ideal é que ambas as partes busquem adotar a última alternativa (Lacombe, 2005).

Também é importante considerar a flexibilidade de cada negociador, pois aqueles que começam com demandas extremas, mas se mostram dispostos a negociar, tendem a ter mais sucesso nas negociações, em comparação com aqueles

que têm demandas menos extremas, mas são inflexíveis (Ceribelli; Merlo, 2015). Nesse contexto a adoção de uma atitude flexível pode ser uma boa estratégia.

A estratégia de negociação pode ser considerada como o plano ou método adotado para o alcance dos objetivos das partes envolvidas, tal planejamento inclui a análise, a definição de metas, a preparação de argumentos e a utilização de táticas, bem como a antecipação de possíveis respostas ou reações da outra parte. O objetivo de uma estratégia de negociação é direcionar a interação para obter resultados favoráveis (Batista *et al.*, 2023).

A negociação coletiva é uma dimensão fundamental da ação sindical, abrangendo etapas como o levantamento de demandas da base, a coleta de informações sobre o perfil socioeconômico dos trabalhadores, a pesquisa de dados econômicos, a elaboração e aprovação da pauta de reivindicações, a mobilização da categoria, a definição da comissão e estratégia de negociação, e as rodadas de negociação até a assinatura do acordo ou convenção coletiva de trabalho (Oliveira; Costa, 2023).

A negociação coletiva pode ser considerada como o procedimento de discussão visando a regulamentação das condições coletivas de trabalho de forma consensual (Meirelles, 2018). O processo de negociação é a etapa preliminar ao fechamento do acordo ou convenção coletiva. Denomina-se convenção o acordo firmado entre entidades sindicais, e acordo coletivo aquele firmado entre empresa e entidade sindical representativa dos trabalhadores, conforme o disposto no art. 611 da CLT.

Como fundamentação legal da negociação coletiva apontam-se as normas internacionais, a regra constitucional e a CLT. Como norma internacional citam-se as Convenções da Organização Internacional do Trabalho (OIT) nº 98 e 154, ratificadas pelo Brasil, sendo que a Convenção nº 98 dispõe sobre o direito de organização sindical, de sindicalização e de negociação coletiva, ao passo que a Convenção nº 154 define negociação coletiva como todas as negociações entre empregador, um grupo de empregadores ou uma organização ou várias organizações e, de outro lado, uma ou várias organizações de trabalhadores, com o fim de fixar as condições de trabalho e emprego e regular as relações entre empregadores e trabalhadores. A CF/88 dispõe sobre a negociação coletiva no art. 8º, VI, impondo como dever do sindicato participar da negociação coletiva, e a CLT trata nos artigos 611 a 625 das Convenções e acordos coletivos, não aborda o processo de negociação, mas dispõe

sobre o resultado da negociação que são os instrumentos coletivos propriamente ditos.

Geralmente o processo de negociação surge em um contexto de conflito entre as partes que, visando solucionar um conflito de interesses, podem firmar um acordo. A resolução de conflitos implica redução, eliminação ou término do conflito (Rahim, 2003). O acordo coletivo será tratado adiante como a materialização do processo, visto que a negociação coletiva se concretiza com formulação de um acordo, enquadrando-se no estilo transigente, pois envolve concessões recíprocas (dar e receber), assim, ambas as partes renunciam algo para tomar uma decisão mutuamente aceitável (Rahim, 2003; Meirelles, 2018; Krein, 2018; Doellgast *et al.*, 2021; Alfes *et al.*, 2022).

Horn (2023) apresenta o conceito de negociação coletiva como o:

[...] método de regulação de emprego caracterizado pela decisão conjunta da representação coletiva dos trabalhadores – no mais das vezes chamada de sindicato – e da empresa ou associação empresarial. O resultado desse processo negocial materializa-se num conjunto de regras apresentado sob diferentes formatos. (Horn, 2023, p. 3)

O acordo coletivo de trabalho é uma forma de materialização do processo de negociação entre sindicato e empresa. Para o sucesso de um processo de negociação, destacam-se a comunicação e a interação entre as partes envolvidas na solução do impasse, além da flexibilidade na criação de alternativas viáveis (Ceribelli, 2015; Meirelles, 2018; Ferreira, 2021; Doellgast *et al.*, 2021; Alfes *et al.*, 2022).

Nessa lógica, é muito importante haver um equilíbrio de forças entre as partes negociantes, visto que a economia e as relações de trabalho são partes integrantes do mesmo sistema, e o ser humano, enquanto indivíduo, deve ser considerado em sua dignidade e não ser visto, apenas, como uma mercadoria (Kaufman, 2010). Esse conceito de equilíbrio de forças, relaciona-se com as funções da negociação coletiva que, segundo Meirelles (2018), são: equilíbrio e paz social, composição do conflito, criação de normas jurídicas, igualdade e equivalência entre os entes contratantes, preservação do equilíbrio dos custos sociais e melhoramento das condições dos trabalhadores.

Com relação à função negocial de equilíbrio e paz social, pode-se dizer que a negociação coletiva tem uma função social que extrapola os limites entre as partes envolvidas, pois atinge toda a sociedade, ganha destaque em momentos de crise, visa ajustes para adequação dos interesses das partes com questões de vão além da

relação trabalho e capital, como assuntos de mercado, de competitividade, novas tecnologias, visando garantir benefícios, empregos e, sobretudo, a sobrevivência da própria organização (Meirelles, 2018; Geus, 1999).

Outra função relevante da negociação é a composição do conflito para se evitar a greve e a busca ao poder judiciário, pois quando não há um acordo, o desfecho do impasse pode ser a greve, a instauração de um processo de mediação/arbitragem, ou a interposição de ação de dissídio coletivo na Justiça do Trabalho (Oliveira; Costa, 2023).

A função de criação de normas jurídicas está mais alinhada ao tema desta pesquisa, pois se relaciona com a normatização jurídica das relações de trabalho a partir da autocomposição das partes negociantes (Meirelles, 2018). É a partir dessa função negocial que as partes fixam direitos e obrigações, como exemplo, cita-se a cláusula que define o reajuste salarial (Horn, 2023). Esse tema será retomado por ocasião da abordagem da classificação das cláusulas dos instrumentos coletivos.

Também importante destacar que a função de igualdade e equivalência entre os contratantes refere-se ao fato de a entidade sindical estar em pé de igualdade com a empresa, por isso encontram-se em posição equivalente, o que não se verifica no contrato individual (Aguiar, 2011). Por outro lado, as funções de preservação do equilíbrio dos custos sociais e melhoramento das condições dos trabalhadores se relacionam com a questão da flexibilidade que, segundo Aguiar (2011), pode ser considerada como função de flexibilização, pois a função de preservação do equilíbrio dos custos sociais está relacionada ao principal interesse empresarial, qual seja, a busca pelo lucro, assim, a negociação deve atrelar a necessidade empresarial de ajuste ao cenário econômico, constituindo-se como um instrumento de gestão, sem perder de vista que a negociação deve considerar sempre a flexibilização de direitos legislados para melhorar a condição geral dos trabalhadores (Meirelles, 2018; Horn, 2023; Cardoso, 2024).

Ferreira (2021) destaca o papel da negociação coletiva como um instrumento legítimo e democrático de pacificação social, o que possibilita o resgate do princípio da hipossuficiência nas relações individuais e enfatiza a necessidade de fortalecimento dos sindicatos para lidar com as críticas à ausência de paridade de forças nas relações coletivas. No mesmo sentido, Nogueira (2023) destaca a falta de capacidade de os sindicatos negociarem, o que implica a falta de reconhecimento por parte das empresas.

A negociação no âmbito da empresa também pode se verificar com a participação das comissões de fábricas nas empresas, essas surgiram na década de 80 e foram responsáveis pelo avanço de negociações coletivas de forma localizada na empresa (Meirelles, 2018).

Registre-se que a reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017) alterou a CLT para incluir de modo expresse um capítulo sobre a Representação dos Empregados (arts. 510-A a 510-D), que dispõe expressamente que, nas empresas com mais de duzentos empregados, é assegurada a eleição de uma comissão para representá-los, com a finalidade de promover-lhes o entendimento direto com os empregadores e dispõe o art. 510-B suas atribuições, entre elas: I - representar os empregados perante a administração da empresa; II - aprimorar o relacionamento entre a empresa e seus empregados com base nos princípios da boa-fé e do respeito mútuo; III - promover o diálogo e o entendimento no ambiente de trabalho com o fim de prevenir conflitos; IV - buscar soluções para os conflitos decorrentes da relação de trabalho, de forma rápida e eficaz, visando à efetiva aplicação das normas legais e contratuais.

Como exemplo de representação de trabalhadores na empresa, cita-se o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, que possui uma real representatividade, fato que explica negociações coletivas bem-sucedidas, sendo que os acordos têm se demonstrado eficazes e adequados à realidade de cada empresa, permitindo propostas para enfrentamento de crises econômicas (Meirelles, 2018).

São várias as formas que a empresa pode negociar com os trabalhadores, porém a negociação coletiva em termos legais apenas é válida com a participação do sindicato, por força do disposto no art. 8º, VI da CF que dispõe sobre a obrigatoriedade da participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho.

Importante destacar que a negociação coletiva foi muito utilizada no período da pandemia, visto que houve a necessidade de ajustes visando a manutenção dos postos de trabalho e da qualidade de vida dos empregados. Segundo um estudo elaborado pelo Dieese (2020), muitos acordos foram negociados pelas entidades sindicais para enfrentamento da pandemia do coronavírus – Covid 19, assim, de acordo com o levantamento realizado, verificou-se que o sindicato dos Metalúrgicos do ABC firmou acordo nesse sentido, conforme demonstra o Quadro 1:

Quadro 1 – Panorama e resultados de negociações

METALÚRGICOS					
Estado	Abrangência	Acordos setoriais e/ou por empresa	Consta em ACT/CCT?	Data informação	Fonte
SP	ABC	Scania, Volks e Mercedes com férias coletivas desde 23/03, voltando em 13/04, 30/04 e 02/05, respectivamente. Mercedes com ACT e garantia de emprego, GM e Renault com férias coletivas 25/05. Toyota: proposta de <i>lay-off</i> aprovada em assembleia virtual. Acordo prevê que trabalhadores com remuneração mensal de até R\$ 3.115 não terão redução salarial. Para quem ganha até R\$ 7.000, a redução será de 5%. Para quem ganha entre R\$ 7.000,01 e R\$ 9.000, desconto será de 10%. Nas demais faixas salariais acima, o desconto é progressivo, podendo chegar até 25%.	ACT	12/04/2020	Sindicato e Subseção Dieese Metalúrgicos ABC

Fonte: Dieese (2020, p. 9)

Em pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) entre os anos de 2021 e 2022 com 205 empresas sobre a importância da negociação coletiva após a reforma trabalhista, foi possível observar que houve uma avaliação positiva, sendo apontado o aumento da segurança jurídica para 68%, também foi apontada por 67% a possibilidade de enfrentamento da pandemia, visto que a negociação com redução de salário e jornada foi muito utilizada nesse período. Também teve destaque a questão da melhoria da gestão dos colaboradores (59%) e melhores instrumentos para a concessão de benefícios (51%) conforme se verifica na Figura 3:

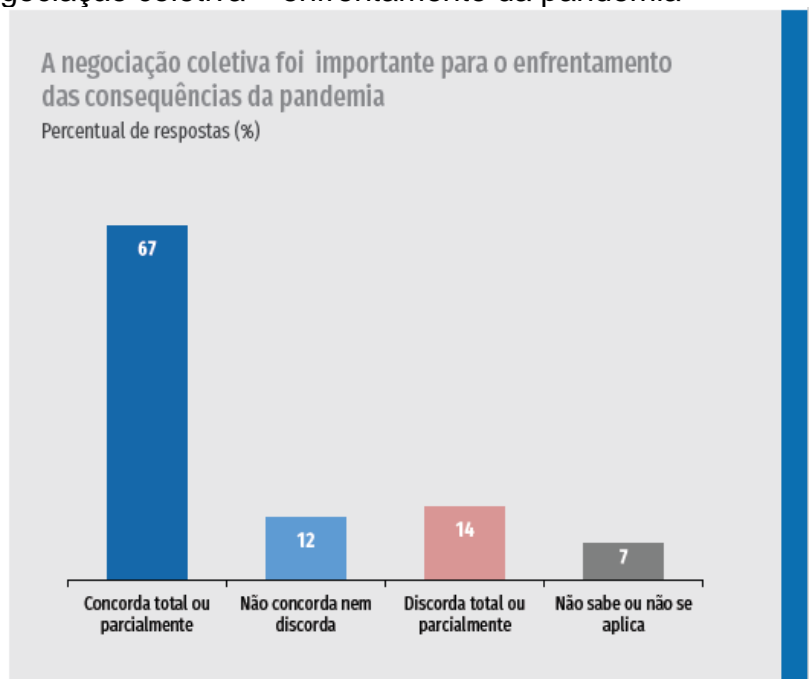
Figura 3 – Pesquisa CNI sobre a negociação coletiva após a reforma trabalhista



Fonte: A Importância... (2022, p. 1)

Referida pesquisa também apontou que a maioria das empresas participantes (67%) mencionaram que a negociação coletiva foi importante para o enfrentamento da pandemia, como demonstra a Figura 4:

Figura 4 – Negociação coletiva – enfrentamento da pandemia



Fonte: A Importância... (2022, p. 6)

Quando a negociação coletiva é concluída, as partes devem efetuar o registro do acordo no Ministério do Trabalho e Emprego que, por meio da Subsecretaria de Relações do Trabalho (SRT), disponibiliza o Sistema de Negociações Coletivas de Trabalho, denominado MEDIADOR, que serve para validação e publicação dos instrumentos, sendo possível realizar o registro do instrumento coletivo, solicitar mediação e consultar os instrumentos coletivos registrados. O Sistema Mediador está disponível na Internet³, onde também é possível obter a Cartilha do Mediador, que consiste em um manual de orientação das partes, caso tenham interesse em solicitar a mediação⁴.

As partes podem buscar a alternativa da mediação após a frustração nas tratativas no processo de negociação. A mediação se constitui como um procedimento importante, pois busca uma tentativa de composição entre as partes envolvidas (Sindicato dos Trabalhadores e empresas) sendo cabível quando as tratativas diretas não conseguiram lograr êxito para a formulação de um acordo, nesse caso, a participação de um terceiro (mediador) pode ser utilizada para auxiliar as partes a encontrarem uma solução para o impasse. Compete, portanto, ao mediador, apresentar alternativas que podem ou não ser acatadas pelas partes. Por isso, a mediação é tida como um meio eficaz na promoção de entendimento entre as partes com o objetivo de efetivar a autocomposição, evitando, dessa forma, o encaminhamento para o Poder Judiciário, visto que, na hipótese de não composição, a demanda deve ser encaminhada para o judiciário que irá julgar o dissídio coletivo⁵ (Cardoso, 2024).

A autocomposição continua sendo a melhor saída, seja por negociação direta, seja com a intermediação de um mediador, visto que as partes envolvidas conhecem sua realidade e por isso podem conferir a solução mais adequada para seus impasses. Nesse sentido, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), mantido pelo movimento sindical brasileiro, que tem por objetivo desenvolver pesquisas relacionadas ao mundo do trabalho, desenvolveu um aplicativo chamado “Negociando”, com a utilização deste, é possível acessar a calculadora de perda salarial, abono, benefícios, consultar valores de pisos salariais

³ Endereço eletrônico do Ministério do Trabalho e Emprego: www.mte.gov.br

⁴ Disponível no link: Mediação — Ministério do Trabalho e Emprego (www.gov.br). Acesso em: 31 jan. 2024.

⁵ É uma ação judicial instaurada na Justiça do Trabalho (Tribunal Regional do Trabalho), quando não ocorre um acordo entre as partes envolvidas no processo de negociação coletiva.

regionais, verificar exemplos de cláusulas trabalhistas dentre outras funcionalidades. Esse aplicativo visa estimular as partes a chegarem a um consenso evitando a busca pelo Poder Judiciário⁶. Caso a negociação tenha sucesso, seja por uma negociação direta entre as partes ou com a intermediação de um mediador, será firmado um instrumento jurídico que poderá ser classificado em convenção ou acordo coletivo.

2.2.1 Convenção, acordo e dissídio coletivo

A legislação trabalhista brasileira dispõe sobre o produto decorrente do processo negocial, dispondo no art. 611 da CLT sobre a definição de convenção coletiva e acordo coletivo, dispondo que a convenção coletiva de trabalho é o acordo firmado entre dois ou mais sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais para definirem regras referentes às condições de trabalho relativas a questões de relações de trabalho, ao passo que o acordo coletivo é tratado como a faculdade conferida aos sindicatos representativos de categorias profissionais de fixarem condições de trabalho em conjunto com uma ou mais empresas (art. 611, § 1º da CLT)⁷.

Horn (2023) propõe a classificação das cláusulas dos instrumentos coletivos em regras substantivas e regras de procedimento, mencionando que as substantivas visam a fixação de direitos e obrigações das partes envolvidas no processo de negociação e aponta como exemplo as cláusulas que definem reajuste salarial, adicionais, dentre outros. Já as regras de procedimento dispõem sobre o processo da negociação, não servindo para definir direitos, mas apenas para definir regras relativas ao próprio instrumento, sendo um exemplo a cláusula que define o prazo de vigência. Referido autor propõe ainda uma classificação em relação ao conteúdo das normas substantivas em mais ampla, mais restritiva, praticamente inalterada ou indeterminada e, quanto à existência, em cláusula nova, cláusula inalterada ou cláusula alterada.

Caso não seja formalizada a negociação entre as partes, há a opção de buscar o Poder Judiciário para a solução do impasse, seja mediante a realização de greve

⁶ Disponível no link: <https://www.dieese.org.br/materialinstitucional/quemSomos.html> Acesso em: 01 fev. 2024.

⁷ Disponível no link: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 01 fev. 2024.

(dissídio de greve) ou mediante a interposição de ação de dissídio coletivo. As ações de dissídio coletivo serão propostas no Tribunal Regional do Trabalho, que é a instância competente para apreciar demandas coletivas, nesse caso, a solução do impasse será proferida pelo Poder Judiciário (art. 114, I, II e §2º da CF/88). O dissídio coletivo surge no contexto de frustração do processo de negociação coletiva, ocasião em que a Justiça do Trabalho se torna responsável a solucionar o impasse.

Nesse sentido, conforme o disposto no art. 114§2º da CF/88:

Recusando-se qualquer das partes à negociação coletiva ou à arbitragem, é facultado às mesmas, de comum acordo, ajuizar dissídio coletivo de natureza econômica, podendo a Justiça do Trabalho decidir o conflito, respeitadas as disposições mínimas legais de proteção ao trabalho, bem como as convencionadas anteriormente. (Brasil, 1988, art. 114§2º)

Observa-se por esse trecho a necessidade de comum acordo e antes da solução pela via jurisdicional, consta a possibilidade de solução arbitral, o que indica ser a via judicial uma exceção (Meirelles, 2018).

2.3 A Reforma Trabalhista de 2017

Inicialmente cumpre destacar que a legislação trabalhista brasileira é composta por diversas leis e pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943. Com o objetivo de modernizar e flexibilizar a legislação, o Governo Federal aprovou a reforma trabalhista, sancionando a Lei nº 13.467 em 13 de julho de 2017, que passou a vigorar em nosso ordenamento jurídico em novembro de 2017. Dessa forma, houve uma substancial modificação na legislação, em especial no processo de negociação coletiva.

Pode-se dizer que a reforma trabalhista consiste em alterações na legislação trabalhista e no sistema de proteção social do país, sendo que essa lógica afeta o sistema de direitos e proteção social e tende a expor o trabalhador a uma maior vulnerabilidade ao submetê-lo a uma dinâmica de intensificação da concorrência de mercado, levando-o a aceitar condições de trabalho mais precárias. Essa situação acaba por vezes a afetar a dignidade do trabalhador, por isso, ante a assimetria proveniente da relação capital e trabalho é que se torna necessária a existência de um sistema público de proteção social visando a garantia dos trabalhadores (Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019; Abdala; Loos, 2019).

Atrelado a esse fato soma-se a redução dos postos de trabalho nas indústrias, provocados em virtude da implantação da robotozição e o aumento da terceirização que, na maioria das vezes, está diretamente associada à precarização do trabalho, pois os empregados das terceirizadas recebem menos benefícios, possuem um piso salarial menor e não têm uma representatividade sindical atuante. Os sindicatos perceberam isso como um fator de redução na sua capacidade de mobilização e poder de negociação (Araújo; Cartoni; Justo, 2001; Abdala; Loos, 2019).

Na busca por adaptação, as organizações optam pela terceirização, quarteirização, parcerias, contratos temporários, trabalho a distância, processos decisórios ágeis e mercado global (Dutra, 2002; Pisaneschi, 2020; Liker, 2022). Essas práticas são implementadas como ferramentas de adaptação ao novo sistema produtivo, “construído sob valores de sobrevivência das organizações e do sacrifício tanto moral como econômico das pessoas” (França, 2015, p. 220). Mas, apesar dos esforços na tentativa de modificar as práticas gerenciais adotadas na gestão de pessoas pelas organizações, ainda se encaram as pessoas como um insumo (Dutra, 2002).

Nessa linha, as tendências recentes de ajustes são denominadas de “flexibilização” e “modernização” das relações de trabalho, e têm propiciado um ambiente desfavorável à classe trabalhadora, visto que conferem maior liberdade para os empregadores atuarem de acordo com suas conveniências. Referida situação é agravada pelo contexto de crise de emprego decorrente do cenário econômico observado a partir dos anos 2000, impulsionado também pelo avanço tecnológico que provoca a substituição do homem pela máquina, reduzindo os postos de trabalho (Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019; Lúcio, 2020; Rodrigues, 2022; Pisaneschi, 2020; Liker, 2022).

No contexto brasileiro, observou-se que, após a implementação da reforma trabalhista, os sindicatos direcionaram seus esforços para evitar o desemprego, deixando de focar na ampliação dos direitos sociais, dadas as condições desfavoráveis. Isso se verificou com alta incidência no setor automobilístico, que passou a enfrentar a concorrência de veículos importados. Dessa forma, as empresas desse setor têm investido em automatização e robotização para aumentarem a produção e reduzirem custos (Lima, 2004; Ceribeli; Merlo, 2015; Pisaneschi, 2020; Rodrigues, 2022). Essa mudança implica uma redução dos empregos e diminui o poder de barganha dos sindicatos (Riflikin, 1995; Abdala; Loos, 2019; Carnero, 2020).

A reforma teve também o objetivo de ampliar a liberdade das empresas na gestão da mão de obra de acordo com seus interesses e amenizar a regulação pública do trabalho com a intervenção do Estado, o que é percebido de forma nítida com a introdução do dispositivo que dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado, impondo uma lógica de descentralização das negociações coletivas que permite aos atores envolvidos no processo negocial firmarem acordos que irão se sobrepor ao que está disposto na legislação em vários aspectos que envolvem a relação de trabalho, o que fragiliza o papel do Estado, das instituições públicas da área do trabalho e o movimento sindical (Krein, 2018; Abdala; Loos, 2019; Doellgast *et al.*, 2021; Lucio, 2020).

Observa-se que, em relação à reforma trabalhista de 2017, as principais medidas que foram adotadas no tocante à negociação coletiva são: prevalência do negociado sobre o legislado (art. 611-A da CLT); alteração da hierarquia das normas regulamentadoras entre acordo individual, acordo coletivo, convenção coletiva e lei; proibição da ultratividade das cláusulas negociadas; e ampliação das possibilidades de negociação individual entre empregador e empregado (Scherer, 2019).

Segundo Scherer (2019), no primeiro ano após a reforma houve queda no número de acordos coletivos e de convenções coletivas de trabalho, registrados no Sistema Mediador, do Ministério do Trabalho, até outubro de 2018, fato que sugere o efeito inverso da esperada facilitação da negociação coletiva.

A negociação coletiva sofreu importantes alterações decorrentes da reforma trabalhista de 2017 e, segundo Galvão *et al.* (2019), houve forte impacto sobre as estratégias e ações sindicais, em especial sobre as negociações coletivas, visto que foram ampliadas as formas de contratação, o que reduz a base da representação sindical. A reforma também possibilitou a negociação em âmbito individual, o que reduz a força sindical no processo de negociação.

O processo de negociação coletiva é o instrumento utilizado para contribuir com a fixação de regras relativas ao contrato de trabalho, assim ocorre a transferência para os próprios atores interessados, o protagonismo na produção de normas jurídicas, tratando-se de um procedimento legítimo e democrático de pacificação social (Ferreira, 2021). Nesse aspecto, o art. 611-A da CLT destaca o papel da negociação coletiva como instrumento de diálogo trazendo maior segurança jurídica com relação ao estipulado na negociação.

Verifica-se que, a negociação coletiva possibilita a busca por soluções flexíveis e adequadas para os conflitos, além de proporcionar modalidades alternativas de organização do trabalho e estabelecimento de benefícios mútuos, possibilitando a estipulação de regras adequadas às necessidades econômicas e às demandas das partes envolvidas no processo negocial (Ferreira, 2021).

No tocante ao princípio da hipossuficiência do empregado, aspecto presente nas relações individuais, não se verifica o mesmo fenômeno nas relações coletivas, haja vista a participação necessária do sindicato dos trabalhadores. O art. 8º da CF, aliás, consagra a liberdade e a autonomia sindical, de modo que os sindicatos têm legitimidade para representar a classe trabalhadora. Assim, devem atuar em prol da defesa dos seus interesses, o que ocorre principalmente no âmbito do Direito Coletivo do Trabalho. Nesse sentido, qualquer crítica a respeito de ausência de paridade de forças deve ser solucionada com o fortalecimento dos sindicatos, mas nunca negando o reconhecimento dos instrumentos de negociação (acordos e convenções coletivas de trabalho), visto que são constitucionalmente assegurados (Abdala; Loos, 2019; Ferreira, 2021).

Em virtude da mencionada alteração legislativa, a questão foi objeto de ação e o plenário do Supremo Tribunal Federal (STF) julgou, nos autos do Recurso Extraordinário com Agravo (ARE) 1121633, o tema nº 1.046, com repercussão geral, que tem por objeto a validade de norma coletiva de trabalho que limita ou restringe direito trabalhista não assegurado constitucionalmente. A sessão aconteceu no dia 02 de junho de 2022 e a maioria dos ministros acompanhou o voto do relator, Ministro Gilmar Mendes, decidindo pela prevalência de acordos e convenções coletivas sobre a legislação existente, desde que não se atinja direitos indisponíveis, constitucionalmente assegurados, que não podem ser objeto de negociação, fixando a seguinte tese:

São constitucionais os acordos e as convenções coletivos que, ao considerarem a adequação setorial negociada, pactuam limitações ou afastamentos de direitos trabalhistas, independentemente da explicitação especificada de vantagens compensatórias, desde que respeitados os direitos absolutamente indisponíveis. (STF, 2022, n.p.)

Verifica-se que a tese fixada pelo STF ratifica a importância dos acordos e convenções coletivas como instrumentos de solução de conflitos trabalhistas, ao mesmo tempo que assegura o patamar civilizatório mínimo, preservando direitos básicos fundamentais dos trabalhadores que não podem ser objeto de negociação

coletiva, por exemplo, salário, depósito do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e licença-maternidade (Castro; Gonçalves, 2022). Dessa maneira, o STF firmou a tese da prevalência do negociado sobre o legislado, fruto da reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017). A referida decisão fortalece os acordos e as negociações coletivas entre empregadores e empregados.

Ademais, a Corte Suprema, por maioria, entendeu que as normas coletivas devem prevalecer como instrumento de redução da litigiosidade no Brasil. Em seu voto, o relator salientou que a inexistência de disparidade entre empregados e empregadores, quando se trata de negociação coletiva, visa justamente colocar as partes negociantes em situação de igualdade (Brasil, 2017).

Outro importante argumento utilizado para fundamentar a decisão do STF foi levar em conta a vontade do legislador. Isso porque a reforma trabalhista, em sua essência, buscou, de forma clara e indubitosa, prestigiar os acordos coletivos, ao incluir o art. 611-A no texto da CLT, que estipula um rol exemplificativo de situações em que as negociações coletivas de trabalho devem prevalecer sobre a legislação. Desse modo, o STF reafirmou a supremacia das negociações coletivas de trabalho sobre a legislação infraconstitucional em matéria de Direito do Trabalho.

Verifica-se que, logo após o primeiro ano de vigência da reforma, o balanço das negociações foi negativo, houve redução do número de acordos e convenções, o que, segundo Galvão *et al.* (2019), se explica pela fragilização dos sindicatos e pela resistência dos mesmos em cancelar acordos prejudiciais aos empregados.

A título de ilustração, menciona-se que houve significativa redução no número de convenções e acordos coletivos firmados, considerando o período de 01/01/2017 até 01/01/2023, conforme dados obtidos no site do Ministério do Trabalho e emprego, Subsecretaria de Relações do Trabalho (SRT), por meio de consulta ao Sistema de Negociações Coletivas de Trabalho (MEDIADOR), conforme demonstra o Quadro 2:

Quadro 2 – Acordos coletivos no Estado de São Paulo

Período	Número de acordos
01/01/2017 a 01/01/2019	70.302
01/01/2019 a 01/01/2021	60.005
01/01/2021 a 01/01/2023	62.724

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com dados extraídos do Sistema de Negociações Coletivas de Trabalho (MEDIADOR) Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/sistemas/mediador/ConsultarInstColetivo>

Verifica-se que houve uma queda considerável no período 2019-2021, tanto em relação ao número de acordo quanto de convenção, porém o índice aumenta para ambos no período de 2021-2023. Por outro lado, o quantitativo de acordos coletivos firmados pelo sindicato dos metalúrgicos do ABC segue em queda desde 2019, conforme demonstra o Quadro 3.

Quadro 3 – Acordo coletivo firmado pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC

Período	Número de convenções
01/01/2017 a 01/01/2019	688
01/01/2019 a 01/01/2021	440
01/01/2021 a 01/01/2023	327

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com dados extraídos do Sistema de Negociações Coletivas de Trabalho – MEDIADOR – Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/sistemas/mediador/ConsultarInstColetivo>

Para prosseguir com a análise do referencial teórico apresenta-se o significado da prevalência do negociado sobre o legislado.

2.3.1 Prevalência do Negociado sobre o Legislado

Entre os diversos temas tratados na reforma trabalhista destaca-se a prevalência do negociado sobre o legislado, desde que resguardados os limites constitucionais.

Art. 611-A. A convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho têm prevalência sobre a lei quando, entre outros, dispuserem sobre:

- I - pacto quanto à jornada de trabalho, observados os limites constitucionais;
- II - banco de horas anual;
- III - intervalo intrajornada, respeitado o limite mínimo de trinta minutos para jornadas superiores a seis horas;
- IV - adesão ao Programa Seguro-Emprego (PSE), de que trata a Lei nº 13.189, de 19 de novembro de 2015;
- V - plano de cargos, salários e funções compatíveis com a condição pessoal do empregado, bem como identificação dos cargos que se enquadram como funções de confiança;
- VI - regulamento empresarial;
- VII - representante dos trabalhadores no local de trabalho;
- VIII - teletrabalho, regime de sobreaviso, e trabalho intermitente;
- IX - remuneração por produtividade, incluídas as gorjetas percebidas pelo empregado, e remuneração por desempenho individual;
- X - modalidade de registro de jornada de trabalho;
- XI - troca do dia de feriado;
- XII - enquadramento do grau de insalubridade;
- XIII - prorrogação de jornada em ambientes insalubres, sem licença prévia das autoridades competentes do Ministério do Trabalho;
- XIV - prêmios de incentivo em bens ou serviços, eventualmente concedidos em programas de incentivo;
- XV - participação nos lucros ou resultados da empresa.

§ 1º No exame da convenção coletiva ou do acordo coletivo de trabalho, a Justiça do Trabalho observará o disposto no § 3º do art. 8º desta Consolidação.

§ 2º A inexistência de expressa indicação de contrapartidas recíprocas em convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho não ensejará sua nulidade por não caracterizar um vício do negócio jurídico.

§ 3º Se for pactuada cláusula que reduza o salário ou a jornada, a convenção coletiva ou o acordo coletivo de trabalho deverão prever a proteção dos empregados contra dispensa imotivada durante o prazo de vigência do instrumento coletivo. (Brasil, 2017, n.p.)

A atual regra dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado, como novidade trazida pelo disposto no art. 611-A da CLT, que passou a vigorar com a seguinte redação: “A convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho têm prevalência sobre a lei” (Brasil, 2017, n.p.).

Dessa forma, o negociado tem prevalência sobre a lei nos casos de negociação sobre: banco de horas, intervalo intrajornada, plano de cargos e salário, regulamento da empresa, teletrabalho, trabalho intermitente, remuneração por produtividade, prêmios de incentivo, troca de dia de feriado, entre outros temas (Brasil, 2017).

Observa-se que a regra da prevalência do negociado sobre o legislado se constitui como uma inversão na hierarquia das normas, adotada na perspectiva de ajustar as relações de trabalho às especificidades do setor ou do local de trabalho, fortalecendo, portanto, o poder do empregador e não o do trabalhador (Krein, 2018). Neste caso, ocorre a quebra de paradigma (Martins; Pedreira, 2017), visto que o legislador pretendeu outorgar supremacia do negociado sobre o legislado para os temas elencados no art. 611-A da CLT (Brasil, 2017), que dispõe sobre hipóteses nas quais as convenções e os acordos coletivos têm prevalência sobre a lei.

No entanto, mesmo após a alteração legislativa, há argumentos contrários, suscitados por Raimundo Simão de Melo, Jorge Luiz Souto Maior Borges, Ministério Público do Trabalho e Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (Anamatra), segundo disposto por Meirelles (2018), adotada na perspectiva de ajustar as relações de trabalho às especificidades do setor ou do local de trabalho, fortalecendo, portanto, o poder do empregador e não o do trabalhador (Krein, 2018).

Houve anteriormente um projeto de Lei nº 5.483/2001 que previa a possibilidade da prevalência do negociado sobre o legislado, com alteração do art. 618 da CLT, mas esse projeto foi retirado em janeiro de 2003 com a posse do presidente Lula, o qual, na ocasião, esclareceu que jamais seria contra uma proposta que pudesse estimular a negociação coletiva como forma de regular condições de

trabalho, no entanto, seria necessário preparar os sindicatos para essa nova etapa, sendo essencial prestigiar a representatividade (Meirelles, 2018).

O debate ressurgiu com a proposta da reforma trabalhista apresentada pelo Presidente Michel Temer, em maio de 2016, sendo que a Lei nº 13.467/2017 passou a vigorar com a ideia da prevalência do negociado sobre o legislado, sem que houvesse uma ampla discussão na sociedade. Um dos argumentos utilizados foi no sentido que seria necessária uma reforma no sistema sindical antes de se implantar uma alteração, sob o risco de se implementar um processo de precarização de direitos (Meirelles, 2018), tendo em vista que no país poucos são os sindicatos fortes e independentes.

A ideia de aumentar a importância das negociações coletivas não é nova, nem é restrita aos discursos das empresas e do governo. Essa abordagem surgiu com o novo sindicalismo, baseado no modelo de regulação do trabalho na década de 1990 em diversos sindicatos associados à Central Única dos Trabalhadores (CUT) e à Força Sindical que buscavam acordos alternativos em relação a contratos, horas de trabalho e salários, que iam além do estipulado pela legislação vigente. No entanto, quando a priorização da negociação sobre a lei passou a ser interpretada como uma maneira de diminuir os direitos dos trabalhadores, houve uma relação contrária dentro da CUT (Galvão *et al.*, 2019; Krein, 2007). O ideal seria o negociado suplantar a lei em casos favoráveis, mas isso está condicionado à força do sindicato (Galvão *et al.*, 2019). A prevalência do negociado sobre o legislado traz a lógica de descentralização, fortalece o poder do empregador e fragiliza o papel do Estado e do movimento sindical (Krein, 2018; Abdala; Loos, 2019).

Como atores essenciais no processo de negociação temos o sindicato e a empresa, que geralmente é representada pelo gestor de RH ou gestor de relações trabalhistas.

2.4 Gestão de RH

A gestão de RH, enquanto função desempenhada pela organização, consiste em “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (Dutra, 2002, p. 17). As políticas são aqui consideradas como princípios e as

práticas como os procedimentos e técnicas adotadas pelos gestores no trato com as pessoas e a organização.

Dessa forma, pode-se dizer que as políticas são mais duradouras e estáveis e as práticas são mutáveis, flexíveis e visam buscar uma equivalência de forças de trabalho e do capital, encontram-se presentes no processo de negociação com a interação entre as partes envolvidas, e no processo de comunicação, sendo essencial na busca por soluções aos seus desafios (França, 2015).

No entanto, a visão funcionalista não dá conta de explicar a relação da gestão de pessoas com as demais funções organizacionais, assim, pode-se incluir a visão sistêmica, que analisa a área com o restante da organização, com o ambiente externo e com as pessoas. A Teoria Geral dos Sistemas, proposta por Bertalanffy na década de 50, identifica os organismos sociais como sistemas para o alcance dos seus objetivos, nessa abordagem, o sistema se caracteriza pelo conjunto de partes que se relacionam entre si. Nessa concepção, a empresa é vista como um sistema e a área de RH é considerada como um sistema aberto, pois recebe influência de outras áreas, tais como: Psicologia, Medicina do Trabalho, Sociologia Organizacional e Direito do Trabalho (Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012).

Nesse aspecto, verifica-se que a legislação trabalhista (Direito do Trabalho) exerce forte influência na área de Recursos Humanos e que o período contemporâneo confere maior campo de atuação para as questões sindicais e de proteção contra o desemprego e de ampliação das negociações coletivas (França, 2015), aspectos que serão abordados na presente tese.

Para Dutra (2002, p. 19), nem a visão funcionalista nem a sistêmica abordam a perspectiva da pessoa de forma adequada. Esse autor entende haver uma lacuna, assim, adiciona a visão do desenvolvimento humano e estuda “o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para a pessoa”.

Nessa concepção, a gestão de RH deve considerar a integração das pessoas e das questões essenciais, tais como: expectativas sobre as relações de trabalho, contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças e processos (França, 2015; Bianchi; Quishida; Foroni, 2017).

Verifica-se uma modificação na acepção do conceito de gestão de pessoas que se deve ao fato de que anteriormente relacionava-se a atividades operacionais – tais como anotação na carteira profissional e folha de pagamento – e atualmente engloba

ações estratégicas – como qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial, remuneração centrada na agregação de valor, definição de plano de cargos e salários (Dutra, 2002; França, 2015).

Para entender melhor esse processo de modificação conceitual apresenta-se o Quadro 4:

Quadro 4 – Resumo dos períodos da área de gestão de pessoas no Brasil

Período	Características
1930	Período Pré-Jurídico-Trabalhista
	- Inexistência de legislação trabalhista.
	- Contratação de pessoas para realização de trabalhos simples.
	- Utilização de mulheres e crianças como mão de obra.
1930-1950	Período Burocrático
	- Surgimento da legislação trabalhista.
	- Surgimento do departamento de pessoal.
	- Foco no controle de ponto, assiduidade e pagamento de salário.
1950-1960	Período Tecnicista
	- Implantação de plantas de fábricas e polos industriais na Região Metropolitana de São Paulo, especialmente no Grande ABC.
	- Adoção do conceito de Sistemas de RH.
	- Constituído por: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social.
1960-1980	Período da Abordagem Sistêmica
	- Surgimento dos primeiros cargos de gerência na área de RH.
	- Atribuições relacionadas à coordenação dos sistemas de RH.
	- Surgimento das primeiras práticas de gestão participativa e qualidade nas empresas.
1980-1990	Período das Relações Industriais Integradas
	- Integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental.
	- Tendência ao corporativismo.
	- Diretor de Relações Industriais responsável por atender demandas sindicais e negociar conflitos grupais.
	- Grandes transformações devido ao processo de reestruturação produtiva e consciência das necessidades psíquicas.

Período	Características
1990...	Reformas Estruturais Profundas
	- Setor de RH focado na gestão de competências e talentos.
	- Novos desafios: qualidade e competitividade para sobrevivência da organização.
	- Conciliação de interesses da empresa com o ambiente externo.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Wood Jr. (1995) mencionada por França (2015)

Esse breve histórico sintetiza as mudanças verificadas na área de RH, sendo constatado que atualmente sua tarefa essencial é buscar equilíbrio entre as necessidades das pessoas e do capital. Nesse contexto, a atuação dos gestores de RH deixa de ser apenas um instrumento administrativo, visto que busca integrar as relações do trabalho com as relações humanas, sem deixar de lado os interesses da organização. Assim, o desafio reside no fato de desenvolver práticas para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável (França, 2015; Amorim, 2023).

É possível observar pelo Quadro 4 (acima) que foi a partir da década de 1980 que ganhou destaque a preocupação com a orientação dos comportamentos dos indivíduos para o atingimento dos objetivos organizacionais, o que deu início ao caráter estratégico da gestão de pessoas para os negócios.

A gestão estratégica de RH está atrelada às intenções da organização e se relaciona com o rumo a ser seguido, por isso, se fundamenta no alinhamento das ações das pessoas com os objetivos da organização, constituindo assim um desafio (Primo; Oliva; Kubo, 2014). Trata -se de um desafio, pois não é tarefa simples alinhar práticas, políticas e estratégias em prol do sucesso.

O objetivo da gestão estratégica de RH é integrar práticas, políticas e estratégias, que tanto se moldam quanto são moldadas pela estratégia empresarial, pelo ambiente organizacional e pelo contexto socioeconômico (Bianchi; Quishida; Feroni, 2017). Nessa visão, as pessoas responsáveis por essas ações passam a ser tidas como um diferencial competitivo importante para o sucesso das organizações (Primo; Oliva; Kubo, 2014).

Na transição do RH tradicional para o estratégico, foi valorizado o papel da área para atender os desafios empresariais no mundo atual, desempenhando uma importante função de alinhar as práticas de RH com os objetivos da empresa.

Amorim (2023), citando Fischer (1998), elenca os modelos de gestão observados pelas empresas no Brasil como sendo em três categorias: Clássico (restrito às atividades burocráticas); Comportamental (com foco em questões relativas à escola de Relações Humanas em busca de maior motivação); e Estratégica (que acrescentaria às categorias anteriores a necessidade de a gestão de RH estar alinhada ao negócio da organização).

Com relação à abordagem das práticas de RH, parte-se dos estudos de Amorim *et al.* (2021), que analisaram comparativamente as áreas de gestão de RH no Brasil, verificando como as empresas consideram os aspectos do mercado de trabalho e das relações de trabalho na construção de suas estratégias e na configuração dos modelos de gestão de pessoas vigentes no país (2014-2019), com base nas condições locais. Porém, o estudo não se aprofundou na questão das negociações coletivas, mencionando que são poucos os estudos sobre essa temática (Amorim *et al.*, 2021). Esses autores focam no estudo da gestão de RH a partir da distância, proximidade ou adoção plena dos aspectos estratégicos das organizações, bem como as condições destas e propõem o uso de expressões como “tradicional”, “em processo de estruturação” ou “estratégica” para classificar as práticas de RH.

Amorim *et al.* (2023) apresentam um estudo acerca das interações entre mercado e relações de trabalho com foco na abordagem institucional das práticas de RH relativos aos impactos provocados pela pandemia da Covid-19, concluindo que as estratégias de administração de RH têm sido conservadoras diante das transformações induzidas pela reforma trabalhista, enquanto os sindicatos parecem resignados à situação, assumindo uma postura passiva. No entanto, poderiam adotar uma abordagem mais proativa, aproveitando as oportunidades proporcionadas pela legislação atual para ressurgir com maior vigor e eficácia (Amorim *et al.*, 2023).

Na mesma linha segue Aguiar (2011), dispendo que o sindicato deveria quebrar paradigmas e avançar no conceito disruptivo e se reinventar para sobreviver e resgatar sua vocação de proteção aos direitos dos trabalhadores, visto que o contexto atual não é nada favorável a essa conduta. No entanto, a área de gestão de pessoas ainda resiste a efetuar mudanças e segue como “tradicional” ainda longe do “estratégico”, dedicando-se a práticas comuns, tais como: recrutamento, seleção e treinamento (Amorim *et al.*, 2021). Referidos autores apuraram ainda que a relação empresa-sindicato se pauta no processo de negociação coletiva, mas muitas vezes contam com o suporte de profissionais especializados ou consultorias. Observaram

ainda que os gestores de RH seguem resistentes à adoção de práticas de negociação e ao trato com os sindicatos. Como achado os autores elencam sua percepção de que a gestão de RH e a de relações laborais são tidas como áreas diversas e por isso seguem à margem das práticas e políticas adotadas pelas organizações (Amorim *et al.*, 2021).

No contexto desta tese, as práticas de RH relativas à negociação coletiva estão inseridas no contexto maior, que abrange as relações de trabalho, relacionando-se com questões ambientais, pois um local propício ao diálogo e à promoção de uma interação entre sindicato e empresa é essencial no processo de negociação. A criação de um ambiente onde empregadores e trabalhadores possam se encontrar como indivíduos com interesses diferentes, e até opostos, mas que estão dispostos a se ouvir e a negociar de maneira honesta é fundamental. Nesse contexto, não há espaço para o uso de ameaças, sabotagem, chantagem e conspiração (França, 2015).

Também será considerado como práticas de RH aplicadas à negociação para fins de aplicação neste trabalho: todo o processo para a estipulação de jornada, fixação de adicional de horas extras, definição de intervalo para refeição, contratação de mão de obra, regras de negociação, participação dos lucros e resultados, programa de demissão voluntária e suspensão do contrato de trabalho.

2.5 Teoria Institucional

Considerando a relevância da teoria institucional para os estudos das organizações, optou-se pela sua utilização para explicar o fenômeno da negociação coletiva. Ademais, a teoria institucional costuma ser utilizada como lente de análise em pesquisas científicas em diversas áreas do conhecimento, em especial na administração, pois busca entender a realidade social no contexto do ambiente em que as organizações estão inseridas (Nascimento *et al.*, 2010), avançando na perspectiva da visão sistêmica, conforme já mencionado anteriormente.

Pereira (2012) também destaca que a teoria institucional tem ganhado espaço nos estudos organizacionais, pois proporciona melhor compreensão dos padrões implícitos e a diversidade dentro das organizações, dessa forma, contribui para a gestão das organizações, visto que os processos resultam não apenas da ação humana, mas também das interações no contexto cultural e político do ambiente em que estão inseridas.

A teoria institucional, aplicada às organizações empresariais, é uma abordagem adequada para compreender as organizações e as práticas de gestão como produto de pressões sociais e não econômicas (Aksom; Tymchenko, 2020).

A adoção e a retenção de muitas práticas organizacionais são, muitas vezes, mais dependentes de pressões sociais por conformidade e legitimidade do que por pressões técnicas por desempenho econômico (Nascimento *et al.*, 2010). Por isso, referida teoria é relevante, pois visa explicar os fenômenos organizacionais por meio do entendimento de como as estruturas e ações organizacionais tornam-se legitimadas e quais as consequências nos resultados planejados para as organizações. Pode-se notar que as organizações tendem a incorporar práticas e procedimentos já institucionalizados na sociedade, pois fazem isso buscando legitimar-se e buscando sobrevivência. Essa ideia de sobrevivência remete ao conceito de empresa viva (Geus, 1999; Meyer; Rowan, 1977).

Em suma, a teoria institucional visa elucidar a forma de funcionamento das organizações enquanto parte de uma realidade socialmente construída. Sob esse prisma, são vistas como parte do sistema de regras, procedimentos, crenças e valores predominantes em determinado contexto e ambiente (Nascimento *et al.*, 2010).

Entende-se o ambiente no contexto ampliado, englobando aspectos técnicos e institucionais, substituindo a ótica funcional e instrumental até então associada à racionalidade de abordagens tradicionais por uma concepção relacional entre os atores sociais que compartilham estruturas sociais comuns (Pereira, 2012).

Meyer e Rowan (1977) destacam que as organizações só poderão sobreviver e ser bem-sucedidas se incorporarem práticas válidas no contexto do ambiente em que estão inseridas, uma vez que, assim, poderão obter legitimidade e estabilidade, tornando-se socialmente adequadas e apropriadas.

A teoria institucional utiliza o conceito de isomorfismo para análise (Rossetto; Rossetto, 2005). O isomorfismo pressupõe que as organizações respondem de maneira similar a outras organizações que estão de alguma forma ajustadas ao ambiente (Meireles; Paixão, 2003).

DiMaggio e Powell (1983) identificam três mecanismos através dos quais a mudança isomórfica institucional ocorre, cada um com seus próprios antecedentes: 1) isomorfismo coercivo; 2) isomorfismo normativo; e 3) isomorfismo mimético.

Segundo Meireles e Paixão (2003), pode-se dizer que o isomorfismo coercitivo se relaciona com mecanismos utilizados por algumas organizações dominantes para

exigir estruturas e processos por elas determinados por meio de mecanismos de coerção. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), no processo coercitivo as organizações adotam mudanças consistentes com a instituição maior devido a pressões de outras organizações das quais podem depender ou pelas quais podem ser reguladas, como mandatos estaduais ou demandas de fornecedores.

O isomorfismo normativo se relaciona à padronização pelas normas socialmente aceitas como corretas e implicitamente exigidas como elemento de eficiência (Meireles; Paixão, 2003). As pressões normativas levam as organizações a adotarem mudanças relacionadas ao ambiente profissional (como novas formas de conduzir os negócios) para serem consistentes com a instituição maior e ganhar mais legitimidade (Dimaggio; Powell, 1983).

Por fim, o isomorfismo mimético se configura como a imitação de processos e estruturas bem-sucedidas em outras organizações (Meireles; Paixão, 2003). No processo mimético, as organizações adotam práticas de outras organizações para lidarem com a incerteza interna sobre suas próprias ações e estratégias (Dimaggio; Powell, 2005).

A abordagem da teoria institucional no âmbito da administração empresarial visa compreender as organizações não apenas através de elementos econômicos e racionais, mas também examinando a influência das instituições em sua estrutura e operação, ressaltando a relevância das normas, valores, crenças e práticas comuns na sociedade, que desempenham um papel significativo na formação e impacto do comportamento organizacional.

A teoria institucional propõe que as organizações são suscetíveis a influências do ambiente circundante, provenientes das instituições, e essas influências podem se desdobrar por meio de três categorias principais: coercitiva, normativa e mimética. As pressões coercitivas emanam de entidades externas tais como reguladores governamentais, que impõem regras que devem ser observadas pelas organizações. As pressões normativas derivam das normas sociais e das expectativas da sociedade, as organizações buscam adesão para se legitimarem e se tornarem moralmente aceitas. As pressões miméticas induzem as organizações a imitarem práticas bem-sucedidas de outras entidades, especialmente em situações de incerteza.

A procura por legitimidade representa uma motivação essencial para as organizações, pois estas adotam estruturas e práticas que são socialmente aceitas,

visando ser reconhecidas como legítimas pela sociedade. Muitas vezes a legitimidade desempenha um papel importante na sobrevivência das organizações.

A referida teoria também abarca a inércia institucional e define como a propensão de as organizações persistirem com práticas e estruturas preexistentes implicando uma resistência a mudanças (Dimaggio; Powell, 1983).

Com base no referencial teórico apresentado neste capítulo, foi elaborado o Quadro 5, que dispõe, de forma resumida, os conceitos utilizados na presente pesquisa.

Quadro 5 – Conceitos e definições abordados no referencial teórico

CONCEITO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA
Relações de trabalho	As relações de trabalho são essenciais para o funcionamento eficiente das organizações, pois envolvem a interação entre empregadores, trabalhadores e demais <i>stakeholders</i> , moldando o ambiente de trabalho e influenciando o desempenho organizacional.	Doellgast <i>et al.</i> (2021) Alfes <i>et al.</i> (2022) Amorim (2023)
Negociação coletiva	Método de regulação da relação de emprego caracterizado pela decisão conjunta da representação coletiva dos trabalhadores – no mais das vezes chamada de sindicato – e da empresa ou associação empresarial. Negociação coletiva é o conjunto de procedimentos de autocomposição, tendentes à superação de um conflito coletivo, visando uma situação vantajosa para todos os envolvidos.	Horn (2023) Meirelles (2018) Lewicki <i>et al.</i> (2014)
Barganha	Se caracteriza pela situação em que uma parte objetiva ganhar, ou seja, almeja a condição de vencedora na negociação.	Lewicki <i>et al.</i> (2014)
Estilo transigente de negociação	Se caracteriza por envolver concessões recíprocas (dar e receber), ambas as partes renunciam algo para tomar uma decisão mutuamente aceitável para todos.	Rahim (2003) Meirelles (2018) Krein (2018)
Estilo participativo de negociação	Se caracteriza por valorizar a flexibilidade e a participação dos empregados e dos atores envolvidos na negociação	Kaufman (2010) Meirelles (2018) Katz (1993)
Função Negocial de equilíbrio e paz social = Função Social	A negociação tem uma função social que extrapola os limites entre as partes envolvidas, pois atinge toda a sociedade, ganha destaque em momentos de crise, visa ajustes para adequação dos interesses das partes com questões que vão além da relação trabalho e capital, podendo englobar assuntos de mercado, competitividade, empregabilidade, lucratividade, novas tecnologias e outras questões que visam assegurar a sobrevivência da própria organização.	Meirelles (2018) Geus (1999)
Acordo coletivo de trabalho	A negociação coletiva firmada se concretiza com a materialização do acordo coletivo entre sindicato e empresa, se caracteriza como um conjunto de regras. Enquadra-se no estilo	Rahim (2003) Meirelles (2018) Krein (2018) Horn (2023)

CONCEITO	DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA
	transigente, visto que envolve concessões recíprocas (dar e receber), as partes renunciam algo para tomar uma decisão mutuamente aceitável.	Art. 611 da CLT
Regras Substantivas	Cláusulas presentes no acordo coletivo que visam a fixação de direitos e obrigações das partes envolvidas no processo de negociação.	Horn (2023)
Regras de Procedimento	Cláusulas que dispõem sobre o processo da negociação não se prestam a fixar direitos e obrigações, apenas dispõem sobre aspectos procedimentais.	Horn (2023)
Dissídio Coletivo	Solução do Impasse entre sindicato e empresa por parte do Poder Judiciário, seja mediante a propositura de ação de Dissídio Coletivo ou Dissídio de Greve.	CF/88 - art. 114, I, II e §2º
Reforma trabalhista de 2017	Alterações Implementadas por lei na CLT	Lei nº 13.467/2017
Prevalência do negociado sobre o legislado	A convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho têm prevalência sobre a lei. Há a supremacia do negociado sobre o legislado para os temas elencados no art. 611-A da CLT.	Brasil (2017) Martins e Pedreira (2017)
Gestão de RH e gestão estratégica	Gestão de RH é o conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo e gestão estratégica visa integrar as práticas, políticas e estratégias, que tanto se moldam quanto são moldadas pela estratégia empresarial, pelo ambiente organizacional e pelo contexto socioeconômico. Nessa visão, as pessoas são tidas como um diferencial competitivo importante para o sucesso das organizações.	Dutra (2002, p. 17) Bianchi, Quishida e Foroni (2017) Primo, Oliva e Kubo (2014) Amorim (2023)
Teoria institucional e inércia institucional	Visa elucidar a forma de funcionamento das organizações enquanto parte de uma realidade socialmente construída. A teoria institucional também abarca a inércia institucional e a define como a propensão das organizações em persistirem com práticas e estruturas preexistentes implicando uma resistência a mudanças	Dimaggio e Powell (1983) Nascimento <i>et al.</i> (2010)

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O Quadro 5 apresenta uma síntese dos conceitos tratados, relevantes para a compreensão da presente pesquisa, pois fornece subsídios para o entendimento dos dados coletados, que serão retomados por ocasião da análise e discussão dos resultados.

Dessa forma, após a apresentação dos tópicos relevantes do referencial teórico e antes de iniciar o tópico dos procedimentos metodológicos, é necessário caracterizar o lócus da pesquisa.

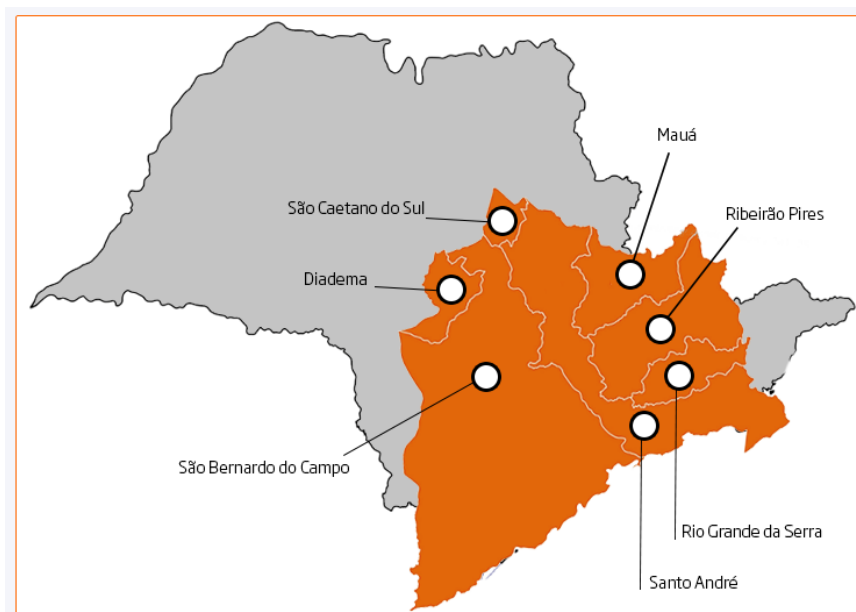
3 CARACTERIZAÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA

O lócus escolhido para a realização da pesquisa foi a Região do Grande ABC, por se caracterizar como importante polo no processo de industrialização no Brasil. Dessa forma, será feita uma contextualização acerca do perfil da região, também com a apresentação de aspectos relativos ao processo de industrialização e transformação de perfil regional, além de elencar um esboço histórico acerca do sindicalismo regional.

A denominação Grande ABC paulista é utilizada para designar parte da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), que se encontra situada entre o sudeste da capital e o litoral sul. Essa localização, favorecida pela proximidade com o porto de Santos, possibilitou o processo de industrialização a partir dos anos 1960 (Freitas; Carvalho, 2022). A região tornou-se conhecida por se constituir como a maior aglomeração industrial da América Latina, com foco no setor automotivo e pelo polo petroquímico de Capuava (Mauá) (Anau, 2019).

A região é formada por sete municípios a saber: Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul, conforme demonstra o mapa a seguir (Figura 5):

Figura 5 – Mapa da região do Grande ABC



Fonte: <https://www.consortioabc.sp.gov.br/pagina/82/municipios-consorciados/sub-pagina/5/>

O Grande ABC ganhou fama nacional em virtude do parque industrial composto pelas principais indústrias automobilísticas do país, tornou-se também conhecido pelo destaque conferido ao movimento sindical. Por décadas representou o “eldorado” dos empregos industriais no Brasil, abrigando multinacionais tais como: Volkswagen, General Motors, Scania, Ford, Mercedes-Benz, Rhodia (Grupo Solvay), Pirelli, Saab-Scania, Bridgestone, Solvay, Toyota, Akzo-Nobel, Magnetti Marelli (Grupo FIAT), Prysmian, Mahle Metal Leve, BASF, entre tantas. Conta também com importantes empresas nacionais como Braskem, Petrobrás (Refinaria de Capuava), Eluma (Grupo Paranapanema), Companhia Brasileira de Cartuchos (CBC), Termomecânica e Fundação Tupy (Anau, 2019; Ferreira, 2015).

3.1 Processo de Industrialização

O Estado de São Paulo sempre se destacou economicamente enquanto região mais desenvolvida do Brasil, sendo que, no final do século XIX, o café era o produto principal de exportação. Nessa época e após o fim da escravidão, iniciou-se o fluxo imigratório de trabalhadores para as lavouras de café localizadas no interior de São Paulo. No entanto, alguns imigrantes fixaram moradia na Região do ABC para trabalhar em comércios e pequenas indústrias situadas em Santo André, São Caetano, São Bernardo e Ribeirão Pires. O fluxo imigratório do final do séc. XIX favoreceu o desenvolvimento da região (Torres, 2012; Sampaio, 2015; Araújo; Cartoni; Justo, 2001; Anau, 2019).

As primeiras indústrias e oficinas instalaram-se ao final do século XIX no ABC, beirando a linha férrea que ligava São Paulo ao Porto de Santos (Sampaio, 2015), sendo que essa fase perdurou até meados dos anos 50. Após esse período houve a instalação das multinacionais (montadoras de veículos) ao longo da Via Anchieta (Ferreira, 2015). Surgiram no município de São Bernardo do Campo as primeiras empresas do setor automobilístico (Volkswagen, Ford, Mercedes-Benz e Scania), a cidade também abarcou indústrias do setor metalúrgico para dar suporte às multinacionais do setor automotivo (Afonso; Urios, 2008).

Verifica-se que a indústria automobilística, sob o controle de empresas multinacionais, estabeleceu-se na região e propiciou o desenvolvimento do Grande ABC (Rodrigues; Ramalho, 2007). Com a instalação das grandes empresas na região,

a demanda por mão de obra cresceu, o que provocou uma corrente migratória que impulsionou o aumento populacional conforme demonstra o Quadro 6:

Quadro 6 – Evolução da população residente nos municípios do ABC entre as décadas de 60 e 90

Municípios	1960	1970	1980	1991	1996
Santo André	245.147	418.826	553.072	616.691	625.564
São Bernardo	82.411	201.662	425.602	566.893	660.396
São Caetano	114.421	150.130	163.082	149.519	139.825
Mauá	28.924	101.700	205.740	294.998	342.909
Diadema	12.308	78.914	228.660	305.287	323.116
Ribeirão Pires	17.250	29.048	56.532	85.085	97.550
Rio Grande da Serra	3.955	8.397	20.093	29.901	34.736
TOTAL	504.416	988.677	1.652.781	2.048.674	2.224.096

Fonte: Tomizaki (2005, p. 35)

É possível relacionar o aumento da população na região com o aumento do número de empresas nela sediadas para poder abastecer a cadeia produtiva do setor automotivo, que nessa época encontrava-se em franco processo de expansão, período que ficou conhecido como o “milagre econômico”, que começou a declinar na década de 1980 (Afonso; Urios, 2008).

A década de 1990, marcada pelo processo de reestruturação produtiva, provocou a desaceleração na região decorrente da migração de muitas empresas para o interior e para outros Estados, atraídas por benefícios fiscais e vantagens em relação ao custo da mão de obra (Rodrigues; Ramalho, 2007). Assim, a região perdeu muitas indústrias e atualmente o setor de serviços e comércio está ganhando maior visibilidade, no entanto, não perdeu o posto de polo industrial relevante no país (Afonso; Urios, 2008; Ramalho; Conceição, 2024).

O processo de reestruturação verificado na região a partir de 1990 impactou de forma significativa, pois provocou uma reformulação estrutural, visando reduzir os postos de trabalho e aumentar a produtividade, o que aumentou o índice de desemprego e acelerou o processo de alteração do perfil regional, demonstrado pelo avanço do setor de serviços em detrimento do setor industrial (Rodrigues; Ramalho, 2007; França, 2015).

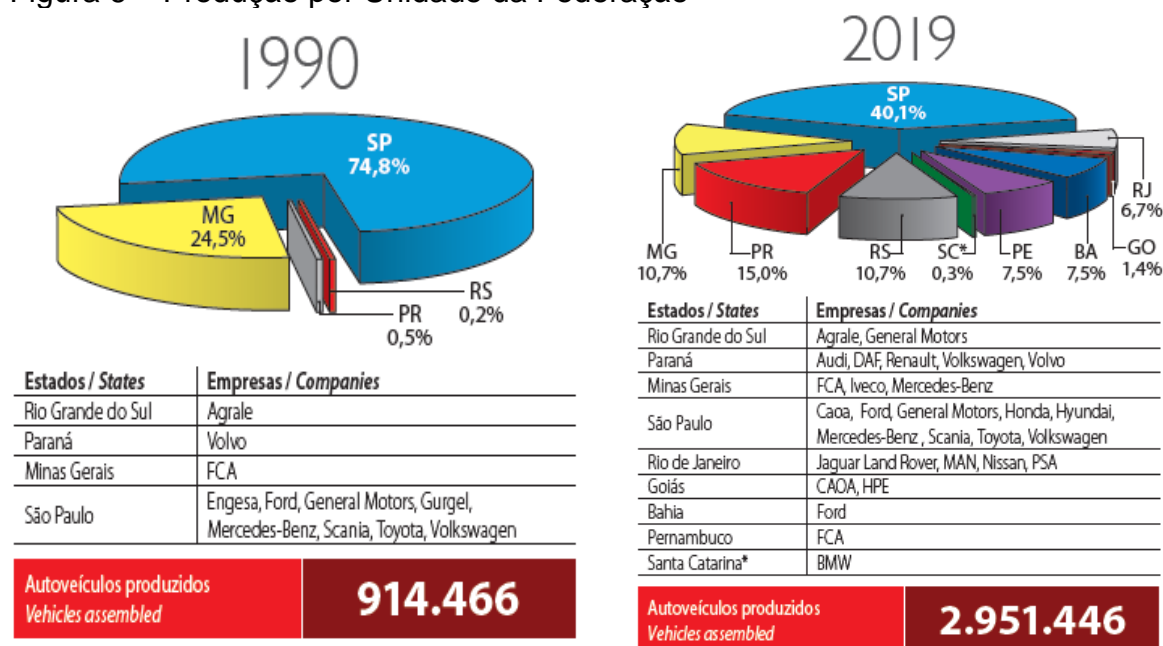
3.2 A transformação: da indústria para o serviço

A Região do Grande ABC representou o “eldorado” dos empregos no país por muito tempo, e ainda conta com relevantes empresas multinacionais que permanecem na região. No entanto, sofreu alterações de perfil e atualmente é um grande polo de serviços, localidades que antes eram ocupadas por indústrias hoje são ocupadas por edifícios residenciais de alto padrão, condomínios e estabelecimentos comerciais e shoppings surgem modificando a paisagem. O setor do comércio e serviços passa a ter destaque, ofertando grande número de postos de trabalho (Ferreira, 2015).

Muitas indústrias deixaram a região e as que ficaram se reestruturaram enxugando a mão de obra empregada, tendo em vista o investimento em automação de setores fabris. Com esse novo panorama, verificou-se o aumento do setor terciário na região, que passou a contar com diversos estabelecimentos comerciais tanto nos centros como nos bairros, além do aumento do número de shoppings centers, centenas de lojas especializadas e supermercados, empresas de prestação de serviços dos mais variados gêneros. A região teve que assumir a nova vocação de centro de serviços além de equilibrar as perdas fiscais e de empregos, o que é essencial para manter o dinamismo regional e ampliar o setor de serviços de forma sustentável (Afonso; Urios, 2008; Torres,2012). Reforça-se aqui que as empresas Ford e Toyota deixaram a cidade de São Bernado do Campo, sendo as duas representativas de modelo de produção.

A Figura 6 demonstra o número de Produção por Unidade da Federação no período de 1990 e 2019, e é possível observar que havia 74,8% da concentração da produção de veículos no Estado de São Paulo em 1990, mas esse panorama se alterou com o avanço produtivo de outras regiões, dessa forma SP passou a ser responsável por 40,1% da produção no ano de 2019. Isso corrobora a alteração do perfil regional do Grande ABC.

Figura 6 – Produção por Unidade da Federação



Fonte: Anuário da Indústria Automobilística Brasileira (2020, p. 52)

O Governo demonstrou preocupação com esse cenário e, em virtude disso, anunciou o programa denominado de Nova Indústria Brasil no mês de janeiro do ano de 2024 com o objetivo de fomentar a indústria nacional e reverter o quadro de desindustrialização. A expectativa é impulsionar o setor produtivo, em razão do fomento, as empresas Volkswagen e General Motors (GM) anunciaram investimentos no país e anunciaram foco na mobilidade sustentável. O programa visa estimular a indústria para o desenvolvimento de novas tecnologias, exportação, sustentabilidade e competitividade.

Observa-se que esforços estão sendo implementados na tentativa de resgatar o crescimento da indústria nacional, ou pelo menos de mantê-la. Vale lembrar que durante o período em que a região ocupou destaque no setor industrial, também se destacou o sindicato, com sua atuação firme e combativa em prol de melhores condições para os trabalhadores (Ramalho; Conceição, 2024). O movimento sindical se fortaleceu na região por conta das empresas que ali se instalaram.

3.3 O sindicalismo na Região do Grande ABC

O sindicalismo teve grande destaque na região, em especial em virtude do processo de industrialização já destacado anteriormente. Desse modo, surgiram as

organizações de classe, sindicatos. Merece destaque a atuação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, que organizou a classe de trabalhadores da região de forma eficiente com o objetivo de pleitear melhores condições de trabalho (salários e benefícios).

Essa foi uma das razões pela qual a Região do Grande ABC passou a ser conhecida nacional e internacionalmente, a partir dos anos 1970, decorrente das greves que marcaram o auge do sindicalismo na região e no Brasil e o início da influência na política partidária (Afonso; Urios, 2008; Ferreira, 2015; Tomizaki, 2005).

O surgimento de representações internas de trabalhadores surgiu na região do ABC, sendo o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC o precursor do “Novo Sindicalismo” no final dos anos 70 e início dos anos 80, com destaque para a figura de Lula, Presidente da República de 2003 a 2010 e novamente no cargo desde 2022, que surgiu como importante líder no movimento sindical em São Bernardo do Campo (Ramalho; Conceição, 2024).

As comissões de fábricas surgiram nas empresas da região na década de 80 e foram responsáveis pelo impulso das negociações coletivas de forma localizada na empresa. Em 1996 o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC negociou com a Scania um Sistema Único de Representação (SUR), unindo tarefas da CIPA, comissão de fábrica e negociação coletiva (Meirelles, 2018).

No entanto, após a década de 1990, com o processo de desindustrialização na região, que provocou aumento de desemprego no setor, a atuação do sindicato encontrou desafios, revelando sua força política e negocial, visto que a situação exigiu que os dirigentes sindicais tivessem que negociar diretamente com representantes das empresas no exterior, como objetivo de amenizar o processo de demissões (Rodrigues; Ramalho, 2007; Ramalho; Conceição, 2024).

Destaca-se a atuação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC em processos de negociações relevantes, como o acordo coletivo firmado com a Volkswagen em 2001 por causa da reestruturação da planta Anchieta para a implantação do projeto Fox Europa. Na ocasião, foi celebrado um acordo com o prazo estipulado de vigência de 5 anos, sendo que a lei define o prazo máximo de 2 anos, mesmo com essa ação contrária à lei, o acordo foi depositado e homologado (Meirelles, 2008). Observou-se nesse caso a prevalência das disposições contratuais e negociadas sobre o disposto na legislação, o que depois viria a se tornar como a prevalência do negociado sobre o legislado, que é objeto de estudo desta pesquisa.

3.4 Destaque para a categoria dos metalúrgicos

A categoria dos metalúrgicos pode ser considerada como uma das principais categorias profissionais, fama conferida pelo destaque da indústria automobilística na economia nacional. Os trabalhadores das empresas automobilísticas sediadas no ABC tornaram-se conhecidos nacionalmente como “os metalúrgicos do ABC” (Tomizaki, 2005, p. 14-16). O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC desempenhou um papel de destaque a partir da década de 1990, por ser considerado um ator relevante com ações voltadas a políticas públicas destinadas ao desenvolvimento regional (Rodrigues; Ramalho, 2007; Ramalho; Conceição, 2024).

Esses aspectos foram considerados para a escolha da região, da categoria dos metalúrgicos e do setor automobilístico para a realização da presente pesquisa. As empresas selecionadas são relevantes, pois estão estabelecidas na região há um tempo razoável, que se confunde com o período de industrialização. A seguir apresenta-se um quadro resumo contendo as principais características das empresas selecionadas para a realização da presente pesquisa (Quadro 7).

Quadro 7 – Resumo das principais características das empresas

Empresa	Início das atividades	Local de instalação	Local de atuação atualmente	Características
General Motors	1925	1925 - Bairro do Ipiranga - SP 1929 - São Caetano do Sul -SP 1953 São José dos Campos - SP 2000 Gravataí – RS	Além das fábricas inicialmente instaladas há a fábrica de peças em Mogi das Cruzes/SP e de motores em Joinville/SC	A empresa anunciou o investimento de R\$ 7 bilhões para o período de 2024 a 2028, visando promover a mobilidade sustentável
Volkswagen	1953	1959 - São Bernardo do Campo	São Bernardo, São Carlos, Taubaté e São José dos Pinhais.	A fábrica de São Bernardo chegou a ter 43.000 trabalhadores no final da década de 1970, em 2009 contava com aproximadamente 12.000 e em 2020 computou 7.602 empregados, nessa oportunidade anunciou a necessidade de reduzir os custos de fabricação e adaptar recursos de forma sustentável para continuar competitiva. Em 02/02/2024 a

Empresa	Início das atividades	Local de instalação	Local de atuação atualmente	Características
				empresa anunciou investimentos para projetos de mobilidade sustentável, totalizando o valor de R\$ 16 bilhões para o período de 2022 a 2028.
Mercedes-Benz	1956	São Bernardo do Campo	São Bernardo do Campo	É a maior planta fora da Alemanha e a única que produz caminhões, chassis de ônibus, cabinas e agregados (motores, câmbios e eixos).
Toyota	1962	São Bernardo do Campo	Indaiatuba, Sorocaba e Porto Feliz.	SBC sediou a primeira planta fora do Japão. Inicialmente fabricava o Toyota Bandeirantes e posteriormente direcionou o foco produtivo para peças e componentes, tornando-se sede do corpo administrativo. Encerrou as atividades fabris na região no ano de 2022.
Scania	1962	São Bernardo do Campo	São Bernardo do Campo	Primeira planta fora da Suécia. Possui foco na fabricação de caminhões pesados e ônibus.
Autometal	1964	Diadema	Diadema, Minas Gerais, Dias D'Ávila, Pernambuco, Taubaté e Salto	Atualmente pertence ao grupo espanhol CIE Automotive. Foco na produção de autopeças, fornece para as montadoras de veículos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base nos dados obtidos dos sites das empresas selecionadas

Feita a consideração acerca do lócus da pesquisa, com destaque para a questão da particularidade regional, passa-se ao tópico dos procedimentos metodológicos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O percurso metodológico a seguir descrito foi adotado para a realização da presente pesquisa e serviu de base para proporcionar a compreensão de como os gestores de RH e sindicatos estão lidando com a alteração legislativa que dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado.

A pesquisa realizada teve uma abordagem qualitativa, portanto, não seguiu padrões rígidos, houve ajustes ao longo da realização da coleta de dados, visto que inicialmente estava prevista a análise documental e entrevistas, mas surgiu também uma nova forma de coleta de dados, que foi a visita *in loco*. Assim, essa modalidade foi incorporada, sendo realizada uma visita técnica e entrevistas com um grupo de pessoas, formado por membros dos sindicatos e gestor de RH (Creswell, 2014).

4.1 Abordagem da pesquisa

Visando responder a pergunta problema apresentada, a pesquisa se classifica como qualitativa que, segundo Yin (2016), possibilita estudos em profundidade sobre a temática estudada. Desse modo, a pesquisa qualitativa, em contraste com a pesquisa quantitativa, se propõe a trabalhar com dados não numéricos, sendo o método mais indicado para pesquisar algo que ainda não está bem definido, além disso é muito utilizada nos estudos exploratórios (Gil, 2021).

A abordagem qualitativa tem espaço para coletar dados sensíveis tanto às pessoas quanto aos lugares objeto de estudo e permite que a análise dos dados seja realizada da forma indutiva ou dedutiva, também possibilita espaço para inclusão de relatos dos entrevistados, reflexão do pesquisado, além de propiciar a interpretação e a interação dos dados obtidos (Creswell, 2014). Em função do objetivo geral, a pesquisa é do tipo exploratória e descritiva (Gil, 2021; Creswell, 2014).

Como fonte de pesquisa foram utilizados estudos provenientes de obras bibliográficas e artigos científicos acerca dos temas relacionados à pesquisa, tais como: negociação coletiva, reforma trabalhista e gestão de RH aplicadas no processo de negociação. Também foram utilizados documentos como fonte de pesquisa, a fim de analisar o teor dos instrumentos coletivos firmados entre os sindicatos e as empresas selecionadas, no período de 2011 a 2021, para identificar mudanças no conteúdos das cláusulas pactuadas antes da reforma trabalhista (2011-2013) e após

(2020-2022), caracterizando o estudo como longitudinal, pois se considera o tempo como uma variável, visto que houve a comparação dos dados coletados em diferentes períodos (Creswell, 2014; Flick, 2009).

Além disso, foram realizadas entrevistas com gestores de RH, dirigentes sindicais, membros de comitê de representação sindical na empresa e membros do Poder Judiciário, com a finalidade de identificar elementos facilitadores e dificultadores no processo de negociação coletiva, e para atender o objetivo geral da pesquisa. Destaca-se que a entrevista é uma técnica de pesquisa muito relevante para a coleta de dados, sendo apontada como uma técnica de interação social (Gil, 2019; Creswell, 2014).

Os métodos escolhidos para a execução da pesquisa foram:

- a) histórico, pois o estudo apresenta uma abordagem conceitual acerca de negociação coletiva, gestão de RH, reforma trabalhista e teoria institucional;
- b) comparativo, pois será feito o confronto dos conteúdos dos acordos e convenções coletivas firmados antes e após a reforma trabalhista, visando identificar as mudanças ocorridas, além de verificar os elementos facilitadores e dificultadores no processo de negociação.

4.2 Participantes da pesquisa

A pesquisa contou com a participação de gestores de RH, dirigentes sindicais, membros do comitê de representação sindical na empresa e membros do Poder Judiciário (desembargador do Tribunal e um advogado). Os participantes foram entrevistados e indagados sobre temas relativos aos objetivos da pesquisa.

Considerando que houve a realização de entrevistas com diferentes atores participativos do processo de negociação, houve o uso da técnica de triangulação, como estratégia da pesquisa qualitativa, que é apta a proporcionar melhor compreensão do tema estudado (Flick, 2009; Creswell, 2014). No presente caso foram utilizadas múltiplas fontes para obtenção de dados, visto terem sido realizadas entrevistas com participantes representativos de diferentes categorias, o que possibilitou compreender o fenômeno sob diversos aspectos.

4.3 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa se reveste de um caráter do tipo exploratório-descritiva, pois visou analisar como os gestores de RH das empresas e os sindicatos estão lidando com a alteração legislativa que dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado.

4.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada a partir do mapa de operacionalização da pesquisa, que consiste na amarração teórica do presente estudo, conforme se verifica no Quadro 8.

Quadro 8 – Mapa da operacionalização da pesquisa

OBJETIVO GERAL		Analisar como os gestores de RH das empresas e os sindicatos estão lidando com a alteração legislativa que dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	AUTORES	METODOLOGIA
Identificar as mudanças verificadas nos acordos e convenções coletivas firmados entre empresas e sindicatos, antes e após a reforma trabalhista, compreendendo o período de 2011 a 2022	Negociação coletiva e reforma trabalhista	Amorim <i>et al.</i> (2021); Horn, Cotanda e Pichler (2009); Kaufman (2010); Meirelles (2018); Krein (2018); Ferreira (2021); Doellgast <i>et al.</i> (2021).	- Acordos coletivos e convenções coletivas do período de 2011-2013 e 2020-2022 das empresas selecionadas
Identificar os elementos facilitadores e os dificultadores no processo de negociação coletiva após a reforma trabalhista, considerando a disposição da prevalência do negociado	Negociação coletiva e gestão de RH	Amorim <i>et al.</i> (2021); Horn, Cotanda e Pichler (2009); Kaufman (2010); Meirelles (2018); Krein (2018); Ferreira (2021); Doellgast <i>et al.</i> (2021).	Realização de entrevistas com: - Gestores de RH; - Dirigentes e membros sindicais que participam do processo de negociação - Membros do Poder Judiciário

Identificar as práticas de RH e sindicais empregadas no processo de negociação antes e após a reforma trabalhista	Negociação coletiva, práticas de RH, reforma trabalhista e teoria institucional	Amorim <i>et al.</i> (2021); Horn, Cotanda e Pichler (2009); Kaufman (2010); Meirelles (2018); Krein (2018); Ferreira (2021); Doellgast <i>et al.</i> (2021); Bianchi, Quishida e Foroni (2017); Primo, Oliva e Kubo (2014).	Realização de entrevistas com: - Gestores de RH; - Dirigentes e membros sindicais que participam do processo de negociação
Compreender de que modo é possível aprimorar o processo de negociação considerando a prevalência do negociado sobre o legislado	Negociação coletiva, práticas de RH e teoria institucional	Alfes <i>et al.</i> , 2022); Amorim <i>et al.</i> (2021); Horn, Cotanda e Pichler (2009); Kaufman (2010); Meirelles (2018); Krein (2018); Conceição (2019); Ferreira (2021); Doellgast <i>et al.</i> (2021).	Realização de entrevistas com: - Gestores de RH; - Dirigentes e membros sindicais que participam do processo de negociação - Membros do Poder Judiciário

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O mapa de operacionalização da pesquisa apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos, relacionando-os com os métodos e o referencial teórico, proporcionando uma visão integrada do caminho metodológico adotado nesta pesquisa.

A obtenção dos dados da pesquisa se deu em três etapas: a primeira se constituiu no levantamento de documentos, foram coletados 10 acordos coletivos, 2 convenções coletivas e 1 dissídio coletivo. A segunda etapa se caracterizou por entrevistas com 2 gestores de RH, 2 dirigentes sindicais e 2 membros do Poder Judiciário e a terceira etapa seguiu com o estudo de campo, sendo realizada visita na sede da Representação dos Trabalhadores no local da Empresa, onde também foi realizada entrevista com um grupo formado por 5 pessoas, sendo 4 membros do sindicato e 1 gestor de RH.

4.4.1 Coleta de dados por documentos

A coleta de dados por meio de documentos se verificou por meio do levantamento dos acordos coletivos firmados entre os sindicatos e as empresas selecionadas, compreendendo o período de 2011-2013 e de 2020-2022 das negociações coletivas realizadas entre o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e as

empresas Mercedes-Benz, Toyota, Volkswagen, Scania e Autometal, além dos acordos celebrados entre o Sindicato dos Metalúrgicos de São Caetano do Sul e General Motors (GM). Apenas um dissídio coletivo foi analisado, visto que houve impasse na negociação com a empresa GM no período de 2021-2022, com relação às demais empresas, todas firmaram acordos coletivos, exceto a empresa Autometal, que celebrou convenção coletiva nos dois períodos analisados.

A princípio objetivou-se a análise documental dos acordos coletivos de todas as empresas automobilísticas situadas em São Bernardo do Campo, uma empresa de autopeças situada em Diadema e uma empresa localizada em São Caetano do Sul. No entanto, não foi possível realizar a análise documental da empresa Ford, e a ausência se justifica pelo fato do encerramento das atividades fabris na cidade de São Bernardo do Campo no ano de 2019, portanto, não houve a celebração de acordo posterior à reforma trabalhista, o que impossibilitou a realização da análise comparativa, visto que o último acordo celebrado pela empresa com o sindicato foi referente ao período de 2017 a 2018, com vigência a partir de 01/09/2017, ou seja, realizado antes da reforma trabalhista, por isso, a empresa foi excluída da análise.

Com relação às demais empresas localizadas em São Bernardo do Campo, foi possível obter cópia dos acordos coletivos, pois estes estão disponibilizados no site do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, que dispõe de forma ordenada todos os documentos, conforme se verifica na Figura 7.

Figura 7 – Relação das normas coletivas o setor automotivo de SBC

MONTADORAS
Ford
Mercedes
Scania
Toyota
Volkswagen
Convenção 2009 a 2011
Convenção 2007 a 2009
Convenção 2005 a 2007

Fonte: <https://smabc.org.br/convencoes-coletivas/>, Acesso em: 07 jun. 2023.

Observa-se pela Figura 7 que o último instrumento de convenção coletiva firmado ocorreu no ano de 2011, e em consulta ao documento foi possível observar que o mesmo ainda está em vigor, visto que contém uma cláusula que dispõe, expressamente, sobre a vigência por prazo superior ao período de 2 (dois) anos, podendo seguir válida por prazo indeterminado. Isso foi adotado como forma de desburocratizar e simplificar (cláusula 80 da Convenção Coletiva de 2011). Dessa maneira, a análise documental das convenções coletivas restou inviabilizada ante a impossibilidade de se traçar um estudo comparativo do período anterior e posterior à Reforma, limitando-se o estudo à análise dos acordos coletivos.

Com relação aos acordos coletivos, foi possível verificar que o sindicato disponibiliza no site os documentos que estão organizados por período e por empresa, sendo possível acessar, facilmente, o teor de todos os instrumentos coletivos, conforme demonstra a Figura 8:

Figura 8 – Relação de acordos coletivos das empresas do setor automotivo

Mercedes	Volkswagen
Acordo 2020 a 2022	ADITIVO DO ACORDO COLETIVO DE TRABALHO 2020/2022
Acordo 2016 a 2018 (c ausulas sociais)	ACORDO COLETIVO DE TRABALHO 2020/2022
Acordo 2016 a 2017	Acordo Coletivo 2018 a 2020
Acordo 2014 a 2016	Acordo Coletivo 2016 a 2018
Aditamento 2015	Acordo Coletivo 2014 a 2016
Acordo 2013 a 2014	Aditamento 2015
Acordo 2011 a 2013	Acordo 2012 a 2014
	Acordo 2011 a 2013

Scania	Toyota
Acordo 2016 a 2018	Acordo 2020 a 2021
Acordo / 2015 a 2016	Acordo 2017 a 2019
Acordo 1 / 2013 a 2015	Acordo 2014 a 2016
Acordo 2 / 2013 a 2015	Acordo 2013 a 2014
Acordo 2011 a 2013	Acordo 2011 a 2013

Fonte: Adaptado pela autora (2023) do site: <https://smabc.org.br/convencoes-coletivas/>. Acesso em: 07 jun. 2023.

Apenas com relação à empresa Scania, o acordo de 2020-2022 foi obtido no site Mediador, visto que o sindicato não disponibilizou os acordos dessa empresa após o ano de 2018. Com relação à empresa Autometal, foi possível obter as convenções coletivas no site do sindicato. Com relação à empresa General Motors, as cópias dos acordos coletivos foram disponibilizadas para retirada na sede do Sindicato dos Metalúrgicos de São Caetano do Sul.

4.4.2 Coleta de dados por entrevistas

Para contribuir com a pesquisa documental e atender os demais objetivos da pesquisa, foram realizadas entrevistas com gestores de RH de duas empresas, com os presidentes dos sindicatos selecionados, membros do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e do Poder Judiciário, sendo uma juíza desembargadora do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região e uma advogada.

Todas as entrevistas foram realizadas na modalidade baseada em roteiro semiestruturado (Godoy, 2010), que se caracteriza pela elaboração de um roteiro prévio, porém permitindo ao entrevistador certa flexibilidade com relação à ordem das perguntas contidas no mesmo (Roteiros de entrevistas encontrados nos Apêndices A, B e C).

Godoy (2010) apresenta três espécies de entrevistas qualitativas: conversacional, baseada em roteiro e padronizada aberta. Elenca a entrevista em profundidade como uma modalidade de entrevista qualitativa e adota a entrevista aberta como sinônimo de entrevista em profundidade, pois ambas se destinam à realização de conversações para fins de coleta de dados em pesquisa.

O método de coleta de dados por meio de entrevistas torna-se relevante à medida que a conversa é registrada, analisada e interpretada à luz do referencial teórico indicado (Godoy, 2010), por isso todas as entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas, e tiveram a duração média de 55 minutos, foram realizadas de forma presencial, com exceção de uma.

Para participar das entrevistas foram convidados os gestores de RH das 6 empresas selecionadas, porém o convite foi aceito por dois gestores, sendo um representante de uma empresa automobilística europeia de grande porte estabelecida na cidade de São Bernardo do Campo e de uma empresa multinacional do setor de autopeças. Com relação à participação do sindicato, a entrevista foi realizada com os

presidentes dos Sindicatos indicados e com membros do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, também foi realizada entrevista com membros do Poder Judiciário, sendo uma advogada e uma juíza desembargadora do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região de São Paulo.

Visando assegurar o anonimato dos participantes da pesquisa, adotou-se a seguinte nomenclatura (Quadro 9):

Quadro 9 – Identificação dos entrevistados

Gestores de RH	Sindicatos	Poder Judiciário
EGRH 1	ES1	EPJ1
EGRH 2	ES2	EPJ2
	ES3	

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Referidas siglas serão utilizadas para identificação das citações de alguns trechos relevantes das entrevistas realizadas por ocasião da apresentação da análise dos resultados obtidos.

4.4.3 Coleta de dados obtidos na pesquisa de campo

Conforme já mencionado, a pesquisa de campo não estava prevista inicialmente, porém houve o convite para visitar a empresa com a finalidade de apresentar o modelo de negociação existente. A visita foi realizada sendo muito produtiva para a pesquisa, proporcionando uma boa interação em grupo, sendo uma reunião muito esclarecedora que possibilitou conhecer *in loco* o modelo adotado pela empresa participante.

Na pesquisa de campo realizada, houve a coleta de dados por meio de entrevista em grupo, com os membros do comitê de representação sindical na empresa composta por 3 homens e 1 mulher, todos membros do sindicato dos Metalúrgicos do ABC, além do gestor de relações trabalhistas da empresa, o que permitiu melhor compreensão do modelo de negociação adotado na empresa participante.

A coleta de dados contou também com a observação do ambiente, sendo que a visita ocorreu no dia 14.03.2024 às 10h, na sede do Sistema Único de Representação (SUR) que está estabelecido nas dependências da empresa em uma sala ampla com boa infraestrutura, sendo bem confortável, contendo uma mesa de

reuniões com capacidade para 20 pessoas. A sala fica localizada ao lado do espaço destinado ao RH. Há um mural com avisos e informes expostos, também conta um painel ao fundo sala, contendo a imagem do presidente Lula nos braços de trabalhadores em frente à sede do Sindicato.

Houve a recepção por um funcionário do departamento de RH que realizou o acompanhamento até o local mencionado. O gestor de RH fez a recepção e realizou a apresentação dos membros do comitê de trabalhadores na empresa. A reunião foi conduzida pelo coordenador do SUR que explicou como funciona a estrutura da organização no local da empresa. A entrevista foi gravada e teve a participação de outros membros presentes, além do gestor de RH, que não ficou o tempo todo na reunião, mas participou em diversos momentos. O coordenador forneceu dois exemplares de um boletim informativo de publicação do Sindicato do Metalúrgicos do ABC (intitulado “Tribuna Metalúrgica”), edição 5263 de 13.03.2024.

A realização da pesquisa de campo foi relevante e contribuiu positivamente para o andamento dos estudos, pois possibilitou uma visão abrangente do funcionamento do modelo de negociação adotado, sendo possível confrontar o ponto de vista das partes envolvidas, empresa, sindicato e representantes dos trabalhadores.

4.4.4 Validação dos instrumentos de pesquisa

Importante destacar que a pesquisa, aprovada em 09.11.2023 pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-USCS), de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS n° 510, de 2016, na Resolução CNS n° 466, de 2012, e na Norma Operacional n° 001, de 2013, do CNS, manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto, conforme demonstra o Anexo B.

O fato de o projeto ter sido aprovado perante o Comitê de Ética lhe garantiu lisura na coleta dos dados, proporcionando a tramitação ética da pesquisa. Além disso, o roteiro de entrevista foi submetido à apreciação de especialistas que sugeriram ajustes, permitindo que o instrumento atingisse sua finalidade.

4.5 Tratamento dos dados e análise

Os dados obtidos após a análise documental foram dispostos em quadros, e tabelas para possibilitar melhor visualização dos achados da pesquisa, que estão

dispostos no tópico destinado à apresentação dos resultados (Flick, 2009; Creswell, 2019). A análise dos instrumentos coletivos foi realizada a partir da classificação proposta por Horn (2023), que divide as cláusulas em regras substantivas e regras de procedimento, nesse caso foram observadas apenas as regras substantivas, pois estas são relevantes para o propósito da presente pesquisa, por se referirem aos direitos e obrigações estipuladas entre as partes envolvidas na negociação.

A análise das mudanças verificadas nos instrumentos coletivos foi feita a partir da comparação das regras substantivas firmadas antes (2011-2013) e após a reforma trabalhista (2020-2022) considerando os temas: Jornada de Trabalho, Horas Extras, Intervalo para Refeição, Contração de Mão de Obra, Modelo de Negociação, Participação nos Lucros e Resultados (PLR), Plano de Demissão Voluntária (PDV) e Suspensão do Contrato (*lay-off*).

Referidos temas foram indicados porque constam expressamente no art. 611-A da CLT, que dispõe sobre a possibilidade de prevalência do negociado sobre o legislado, e também, por englobarem temas relativos à reforma trabalhista, tais como a terceirização, plano de demissão voluntária e suspensão do contrato de trabalho.

Seguindo a proposta de Horn (2023), as cláusulas foram analisadas quanto ao seu teor em: mais ampla, mais restritiva, praticamente inalterada ou indeterminada. Quanto à existência em: cláusula nova, cláusula inalterada ou cláusula alterada, conforme Quadros 10 e 11:

Quadro 10 – Classificação das cláusulas – teor

Quanto ao teor
Mais ampla
Mais restritiva
Praticamente inalterada
Indeterminada

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base em Horn (2023)

Quadro 11 – Classificação das cláusulas – existência

Quanto à existência
Cláusula nova
Cláusula inalterada
Cláusula alterada

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base em Horn (2023)

Com relação às entrevistas realizadas, houve a transcrição e após essa tarefa, iniciou-se o processo de imersão nos dados coletados com o objetivo de identificar padrões e significados. Após a leitura e releitura, por diversas vezes, do conteúdo das entrevistas, foram identificados diversos temas relevantes, sendo feito um esboço inicial, que contou com muitas ideias associadas ao objetivo da pesquisa. Após essa etapa, foi realizada a junção de alguns significados, de modo a reduzir o número de ideias atribuídas. Dessa forma, após várias revisões e ajustes foi possível unificar de forma mais sucinta os significados demonstrativos das unidades de análise (Souza, 2019).

As ideias sintetizadas foram consideradas como unidades de análise, sendo atribuídas a elas códigos, o que possibilitou a identificação destas com aspectos relacionados aos objetivos e referencial teórico. Posteriormente, foi realizado o agrupamento de frases, parágrafos e trechos das entrevistas, para destacar citações com relevante significado que tiveram a atribuição de um código descritivo para cada unidade, com a finalidade de retratar precisamente o conteúdo de cada uma, objetivando a captura do seu real significado. Em um segundo momento esses códigos foram agrupados em categorias mais amplas relacionadas aos objetivos da pesquisa, visando a otimizar os resultados para possibilitar melhor visualização (Souza, 2019; Franco, 2005).

Assim, a análise prosseguiu com a fixação de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa, considerando as categorias como “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (Bardin, 1977, p. 117).

A seguir apresenta-se Quadro 12 com os códigos agrupados em categorias relacionadas com o objetivo da pesquisa.

Quadro 12 – Códigos e categorias

Relação empresa-sindicato	Negociação coletiva	Função social da negociação	Pressões institucionais
Ausência de poder de barganha	Delimitação do campo de negociação	Concorrência	Elementos externos à negociação
Cultura organizacional	Elementos dificultadores	Empregabilidade	Legislação
Estratégias de negociação	Elementos facilitadores e benéficos	Investimento	Negociado sobre o legislado
Estrutura da representação	Estilo participativo	Lucratividade	Particularidade regional

Relação empresa-sindicato	Negociação coletiva	Função social da negociação	Pressões institucionais
Inércia institucional	Estilo transigente	Manutenção dos postos de trabalho	Poder Judiciário
Interação negativa	Flexibilidade na negociação	Novas tecnologias	Política e Governo
Interação positiva	Modelo de negociação	Produtividade	Questões de ordem econômica
Práticas de RH	Nível de negociação	Qualificação profissional	Reforma trabalhista
	Temas negociados	Sobrevivência da organização	

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O Quadro 12 representa, em suas colunas, a indicação das categorias e, nas linhas, encontram-se os códigos, enquanto atribuição da unidade de análise, com significados de acordo com o referencial teórico apresentado (Flick, 2009; Bardin, 1977). A partir desses códigos e categorias, a análise de conteúdo foi realizada com o apoio da ferramenta de software ATLAS ti 23 que foi muito útil e contribuiu positivamente na realização da tarefa de atribuir códigos representativos das unidades de análise, o que possibilitou melhor apuração dos resultados, que foram ilustrados por elementos gráficos gerados pela ferramenta.

As unidades de análise foram extraídas dos conceitos apresentados no referencial teórico e são relevantes para a elucidação do problema de pesquisa levantado. Dessa forma, a categoria “Relação empresa-sindicato” se relaciona com o referencial teórico apresentado acerca das relações de trabalho que são essenciais para o bom funcionamento das organizações, envolvendo a interação entre empregadores, trabalhadores e outros *stakeholders*, o que afeta o ambiente de trabalho e o desempenho organizacional, por isso, relaciona-se com a questão da cultura organizacional e com as práticas de RH.

As estratégias de negociação se destacam nessa categoria como forma utilizada para viabilizar o processo de negociação entre empresa e sindicato. Da mesma forma que a estrutura da representação dos trabalhadores na empresa pode ser essencial nesse processo.

A categoria “Negociação coletiva” abarca temas relacionados ao processo de negociação, tais como delimitação do campo de negociação. Este se refere à abrangência da negociação, atrelada aos temas negociados, e seriam os direitos passíveis de negociação. Já o nível de negociação refere-se às partes envolvidas, o

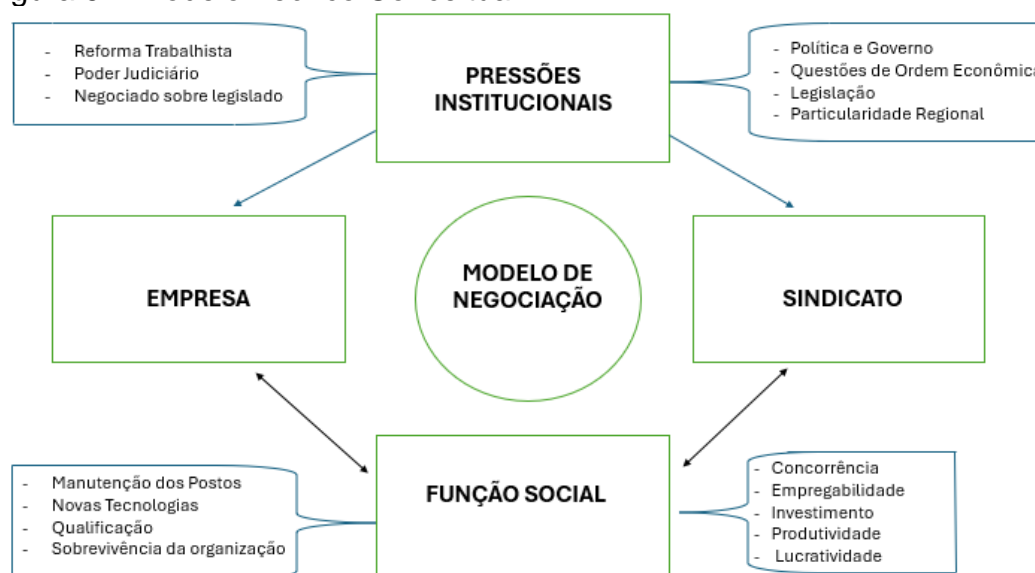
que pode ocorrer no nível de empresa, de categoria ou na representação direta dos trabalhadores na empresa, o que se relaciona com o modelo de negociação adotado.

A categoria “Função social da negociação” indica que a negociação coletiva vai além das partes envolvidas e impacta toda a sociedade. Em momentos de crise, ela busca ajustar interesses não apenas entre trabalho e capital, mas também em questões de mercado, competitividade e novas tecnologias, visando garantir benefícios, empregos e a sobrevivência das organizações.

Mudanças nas relações de trabalho são impulsionadas pelo avanço tecnológico e pela economia chinesa, como a substituição de trabalho humano por máquinas no setor automobilístico, por isso, fazem parte dessa categoria temas relacionados a concorrência, empregabilidade, investimentos, lucratividade e novas tecnologias.

Como decorrência dessas mudanças, podem ser citadas as “Pressões institucionais” como elementos externos ao processo de negociação, mas que impactam diretamente, tais como a legislação, questões de ordem econômica e reforma trabalhista. Também se relaciona com a teoria institucional, visto que as organizações buscam se ajustarem para enfrentarem os desafios encontrados visando sua própria sobrevivência. Para ilustrar apresenta-se a Figura 9, que demonstra o Modelo Teórico Conceitual.

Figura 9 – Modelo Teórico Conceitual



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Após a apresentação do percurso metodológico e do modelo teórico conceitual, passa-se à apresentação dos resultados obtidos.

5 RESULTADOS

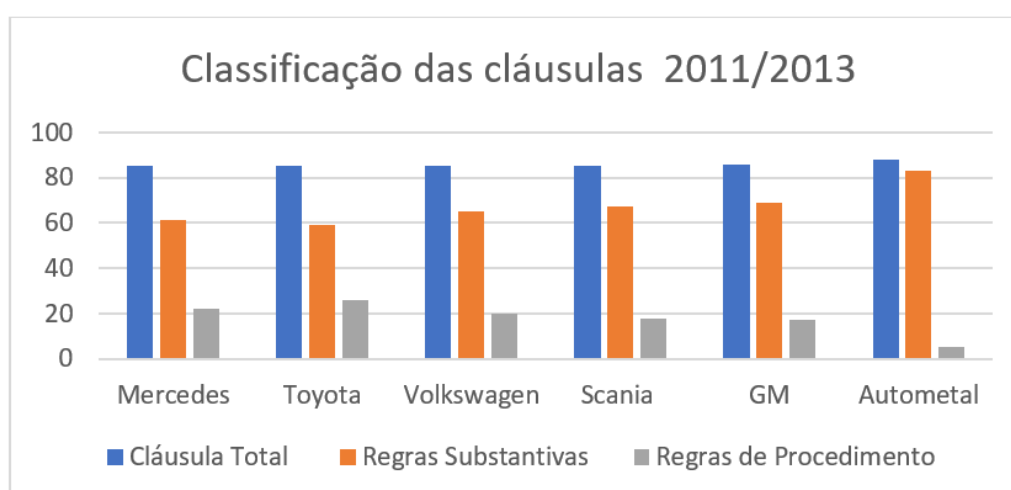
Neste tópico serão apresentados os resultados obtidos após a análise dos instrumentos coletivos das empresas selecionadas e dos conteúdos das entrevistas realizadas. Os resultados foram analisados à luz do referencial teórico apresentado e dos objetivos propostos, dessa maneira, serão considerados de forma individualizada, inicialmente os dados da pesquisa documental e, posteriormente, os coletados das entrevistas e pesquisa de campo, dispostos por tópicos para facilitar a compreensão.

5.1 Resultados obtidos da análise documental

Os documentos foram analisados de forma comparativa, visando identificar alterações nos instrumentos coletivos, considerando o período anterior e posterior à vigência da reforma trabalhista, que tratou da prevalência do negociado sobre o legislado.

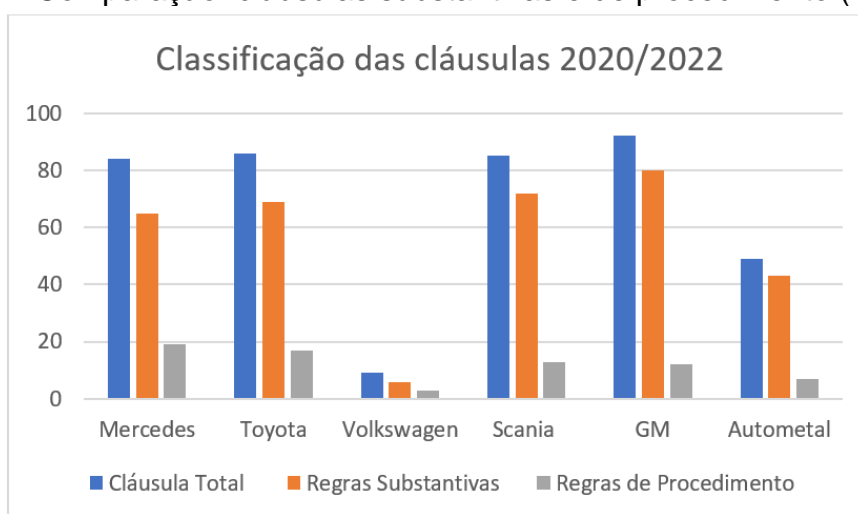
A partir da análise foi possível identificar, em um primeiro momento, que todos os acordos coletivos apresentam maior número de cláusulas substantivas em comparação com o número de cláusulas de procedimento (Horn, 2023), conforme se verifica nas Figuras 10 e 11.

Figura 10 – Comparação: cláusulas substantivas e de procedimento (2011-2013)



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Figura 11 – Comparação: cláusulas substantivas e de procedimento (2020-2022)



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Após a análise dos instrumentos coletivos selecionados, foi possível observar, primeiramente, a partir das Figuras 10 e 11, uma maior incidência de cláusulas de natureza substantiva em todos os documentos.

Considerando esse como o primeiro resultado obtido no sentido de que a maioria das cláusulas dos instrumentos negociados são de natureza substantiva, pode-se dizer que era esperado, pois, segundo Horn (2023), são as regras que definem direito e obrigações, ao passo que as regras de procedimento se destinam a regular o processo negocial.

Observa-se que a Volkswagen reduziu a quantidade de cláusulas, visto que em 2020 adotou um novo formato na redação do acordo coletivo, reduzindo o número de cláusulas e ampliando os subitens. A GM realizou acordo no período de 2019 a 2021 e no período de 2021 a 2022 teve dissídio coletivo, mas para fins de comparação elegeu-se o acordo coletivo.

A pesquisa prosseguiu com a análise das mudanças verificadas nos instrumentos firmados, partindo da comparação das regras substantivas presentes antes (2011-2013) e após a reforma trabalhista (2020-2022) sobre os temas: jornada de trabalho, horas extras, intervalo para refeição, contratação de mão de obra, modelo de negociação, participação nos lucros e resultados, plano de demissão voluntária e suspensão do contrato (*lay-off*), elencados de forma explicativa no Quadro 13:

Quadro 13 – Conceitual dos tópicos de análise

Tópico	Descrição
Jornada de trabalho	Refere-se ao efetivo período em que o empregado está à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens. Art. 58-A da CLT
Horas extras	Realização de trabalho fora da jornada habitual do empregado. Art. 59 da CLT
Intervalo para refeição	Tempo destinado aos empregados para descanso e alimentação durante a jornada de trabalho. Art. 71 da CLT
Contratação de mão de obra	Processo de recrutamento, seleção e contratação de novos empregados; Possibilidade de terceirização
Modelo de negociação	Estratégias e técnicas para negociação coletiva entre empregadores e sindicatos
Participação nos lucros e resultados	Destinação de uma parte dos lucros ou resultados da empresa para os empregados. Art. 7º XI da CF/88 e Lei nº 10.101/2000
Plano de demissão voluntária	Programa que oferece benefícios para empregados que optam por sair voluntariamente da empresa. Art. 477-B da CLT
Suspensão do contrato (<i>lay-off</i>)	Medida de suspensão temporária do contrato de trabalho. Art. 476-A da CLT

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com base na CLT, CF/88, Aguiar (2011) e Meirelles (2018)

Referidos temas foram selecionados em virtude de constarem expressamente no art. 611-A da CLT, que dispõe sobre a possibilidade de prevalência do negociado sobre o legislado, e por englobar temas relativos à reforma trabalhista, tais como a terceirização, plano de demissão voluntária e suspensão do contrato de trabalho.

A seguir apresentam-se os resultados obtidos após a análise comparativa acerca do conteúdo dos instrumentos coletivos, seguindo a proposta de classificação de Horn (2023), iniciando pela empresa Volkswagen, que foi a empresa que mais apresentou alterações.

Em vista do Quadro 14 é possível verificar que o acordo coletivo firmado pela empresa Volkswagen sofreu várias alterações, visto que o acordo de 2020-2022 se demonstrou bem diferente do firmado anteriormente, seja em relação ao número de cláusulas ou das condições pactuadas. Observa-se que três cláusulas foram ampliadas (HE, mão de obra e modelo de negociação) e três novas foram inseridas (PLR, PDV e *lay-off*).

Quadro 14 – Comparação dos acordos coletivos (Volkswagen)

Regras Substantivas	2011-2013	2020-2022	quanto ao conteúdo	quanto à existência	teor da cláusula
Jornada de trabalho	cláusula 50	cláusula 6.44	praticamente inalterada	cláusula inalterada	dispõe sobre horas extras e sistema de compensação de horas
Horas extras	cláusula 18	cláusula 6.12	mais ampla	cláusula alterada	dispõe sobre o percentual de horas extras e que está será feita mediante convite. Foi acrescentada a

Regras Substantivas	2011-2013	2020-2022	quanto ao conteúdo	quanto à existência	teor da cláusula
					previsão de remuneração de 100% para eventuais trabalhos em domingos e feriados (não se aplica o banco de horas)
Intervalo para refeição	cláusula 54	cláusula 6.48	praticamente inalterada	cláusula inalterada	possibilidade de reduzir o intervalo para 30 minutos
Contratação de mão de obra	cláusula 30	cláusula 5.2, 6.24 e 9.10.1	mais ampla	cláusula alterada	limitação à contratação de mão de obra terceirizada para a atividade fabril. Alteração para constar o programa de efetivo (foco performance), terceirização de área auxiliares e desterceirizações temporárias (<i>insourcings</i>). Possibilidade de contratação de empresa terceirizada para realizar retrabalhos em veículos.
Modelo de negociação	cláusula 85	cláusula 6.74,9.3 e 9.10.1	mais ampla	cláusula alterada	novo modelo de negociação - diálogo permanente alterada para incluir a previsão de condições de flexibilidades e para constar a validade dos protocolos de entendimentos de temas internos
Participação nos lucros e resultados	sem previsão	cláusula 4.2	Indeterminado	cláusula nova	Previsão do Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) mediante a determinação de metas como indicador para a apuração
Plano de Demissão Voluntária (PDV)	sem previsão	cláusula 5	indeterminado	cláusula nova	Abertura de Programa de Demissão Voluntária (PDV) para todo o efetivo inclusive com condições especiais para portadores de doença ocupacional

Regras Substantivas	2011-2013	2020-2022	quanto ao conteúdo	quanto à existência	teor da cláusula
Suspensão do contrato (<i>Lay-off</i>)	sem previsão	cláusula 9.4	indeterminado	cláusula nova	Possibilidade de suspensão temporária do contrato de trabalho (<i>lay-off</i>) para os empregados horistas e mensalistas

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Para explicar as modificações observadas nos instrumentos coletivos da empresa citada como a que teve mais alterações pós reforma trabalhista, passa-se a dispor que esta apresentou uma justificativa em tópico preambular ao acordo de 2020-2022 onde elenca algumas considerações, tais como: aspectos de retração da indústria automobilística, aumento da concorrência, impactos da Covid-19 e queda nas vendas, destacando ainda a utilização de mecanismos de flexibilidades para a manutenção dos postos de trabalho e esforços de adequação de efetivos para otimização de custos visando a melhora de sua condição de competitividade no país (Anexo A). A empresa reforçou a necessidade de equilibrar seus objetivos com as demandas dos trabalhadores por meio da negociação, dispondo ser essencial a busca por condições sustentáveis para a manutenção da unidade fabril. Após tecer essas considerações iniciais, prosseguiu com a exposição das cláusulas do acordo, dispondo sobre itens econômicos, flexibilidades e investimentos. O Quadro 15 apresenta de forma detalhadas as alterações observadas.

Quadro 15 – Alterações no acordo coletivo de 2020-2022 (Volkswagen)

Tópico	Alterações
Horas extras	Definida como cláusula mais ampla, foi alterada para incluir a necessidade de convite para realização de horas extras, sendo também acrescentada a previsão de remuneração de 100% para trabalhos em domingos e feriados. Previsão de Horário Flexível, com compensação do banco de horas (hora x hora).
Contratação de mão de obra	Definida como cláusula mais ampla, foi alterada para incluir limitação à contratação de mão de obra terceirizada para atividade fabril. Adicionado o programa de efetivo (foco performance), terceirização de áreas auxiliares e “desterceirizações” temporárias (<i>insourcings</i>), sendo acordado terceirização das atividades de Bombeiros da Planta Anchieta. Também passou a dispor sobre a possibilidade de contratação de empresa terceirizada para realizar retrabalhos em veículos.
Modelo de negociação	Definida como mais ampla, foi alterada para incluir o novo modelo de negociação baseado no diálogo permanente. Houve o acréscimo de condições de flexibilidades e validade dos protocolos de entendimentos de temas internos sendo-lhe atribuído plena validade jurídica.

Tópico	Alterações
Participação nos lucros e resultados	Cláusula Nova prevendo o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) mediante determinação de metas como indicador para sua apuração.
Plano de demissão voluntária	Cláusula Nova prevendo a Abertura de Programa de Demissão Voluntária (PDV) para todo o efetivo, inclusive com condições especiais para portadores de doença ocupacional.
Suspensão do contrato (<i>lay-off</i>)	Cláusula Nova dispoendo sobre a possibilidade de suspensão temporária do contrato de trabalho (<i>lay-off</i>) para os empregados horistas e mensalistas.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Observa-se que dos 8 temas analisados a empresa alterou 6 itens, sendo incluídas 3 cláusulas novas e sendo alteradas outras 3.

Com relação ao tema “horas extras”, observou-se que não se tratou de cláusula prejudicial aos trabalhadores, visto que inseriu a previsão de convite para a realização e passou a dispor sobre o pagamento de adicional de 100% para o labor extraordinário nos domingos e feriados, o que já está pacificado na jurisprudência, em virtude da súmula 146 do TST.

Também constou a disposição sobre o horário flexível sendo disposto que: será acertado mensalmente, com a realização de compensação das jornadas flexíveis até o mês seguinte; não haverá a incidência de adicionais sobre as horas trabalhadas para compensação de débitos no horário flexível, seguindo a relação 1x1 (uma hora de folga por uma hora de trabalho) conforme o disposto no art. 59 da CLT.

Com relação à contratação de mão de obra, a empresa dispõe sobre o programa de adequação de efetivo denominado de foco performance, com o objetivo de tornar a Unidade Anchieta mais competitiva, frente ao atual cenário da indústria automobilística, estabelecendo o compromisso de as partes discutirem casos específicos relativos à adequação do efetivo. Também foi inserida a possibilidade de terceirizar o trabalho dos Bombeiros e de equipes para a realização de retrabalhos para veículos que estiverem no pátio, tais como: Reparos em riscos e amassados; Repintura e polimento de veículos; Reparo em funilaria; Movimentação de veículos nas áreas externas.

O acordo celebrado após a reforma trabalhista apresentou traços que demonstram a flexibilidade das condições anteriormente pactuadas, em especial no que se refere ao quesito mão de obra, ao dispor sobre a permissão para a empresa realizar *insourcings* temporários de atividades terceirizadas para minimizar impactos financeiros decorrentes de eventuais excedentes de mão de obra. Tal medida objetiva

alocar temporariamente parte do excedente de mão de obra, podendo envolver, aproximadamente, 500 empregados, conforme expressamente disposto no acordo firmado, que contou também com a definição da prerrogativa da empresa de terceirizar novamente ou realocar os empregados envolvidos a seu critério.

Outro ponto relevante foi a disposição sobre *lay-off*, sendo definido:

- Fixação de uma ajuda compensatória mensal em complementação ao pagamento feito pelo governo até 82,5% do salário líquido do empregado;
- Ausência do pagamento correspondente ao FGTS;
- Repasse do valor relativo à contribuição do INSS, baseado no salário-mínimo nacional a título de verba indenizatória;
- Valor referente ao 13º salário e à PLR serão calculados proporcionalmente ao período de *lay-off*, com 70% para cada 1/12 avos, e a contagem do período aquisitivo de férias fica suspensa, sendo asseguradas duas semanas sem treinamentos programados.

O acordo ainda dispõe sobre o compromisso assumido entre as partes de rediscutir as condições estabelecidas em caso de redução significativa nos volumes de vendas ou produção de modo a afetarem a sustentabilidade da operação fabril, que se compreendem em oscilações econômicas, de mercado ou outros fatores externos que causem uma significativa redução nos volumes de vendas da Volkswagen, resultando em prejuízos consideráveis para a empresa no Brasil, além de causar uma drástica diminuição na produção da Unidade Anchieta, assim, a empresa não conseguirá manter as condições estabelecidas no acordo devido ao risco para sua continuidade e sustentabilidade operacional.

Dessa forma, constou expressamente no acordo a disposição de que, ocorrendo essas condições, as partes concordam em revisar os termos pactuados, mas, antes disso, será necessário demonstrar que, nos últimos doze meses anteriores ao início do processo de rediscussão do acordo, tenham sido aplicadas cumulativamente as seguintes medidas de flexibilidade: banco de horas, férias coletivas, *lay-off*, redução de jornada e programa de demissão voluntária.

O acordo realizado pela empresa demonstra sua preocupação com aspectos de sobrevivência, e para tanto se vale da aplicação das medidas de flexibilização permitidas pela atual legislação trabalhista. A empresa avançou bastante no sentido

de se valerem as possibilidades trazidas pela reforma trabalhista. Por isso, foram inseridas cláusulas expressas sobre o PDV e *lay-off*, sendo ampliadas as disposições sobre HE, mão de obra e modelo de negociação.

O Quadro 16 apresenta a comparação dos acordos da empresa Scania.

Quadro 16 – Comparação dos acordos coletivos (Scania)

Regras Substantivas	2011-2013	2020-2022	quanto ao conteúdo	quanto à existência	teor da cláusula
Jornada de trabalho	cláusula 50	cláusula 51	praticamente inalterada	cláusula inalterada	dispõe sobre horas extras e sistema de compensação de horas
Horas extras	cláusula 18	cláusula 17	praticamente inalterada	cláusula inalterada	dispõe sobre o percentual de horas extras e que está será feita mediante convite
Intervalo para refeição	cláusula 54	cláusula 55	praticamente inalterada	cláusula inalterada	possibilidade de reduzir o intervalo para 30 minutos
Contratação de mão de obra	cláusula 30	cláusula 31	praticamente inalterada	cláusula inalterada	limitação à contratação de mão de obra terceirizada para a atividade fabril
Modelo de negociação	cláusula 85	cláusula 84	mais ampla	cláusula alterada	novo modelo de negociação - diálogo permanente alterada para constar a validade dos protocolos de entendimentos de temas internos
Participação nos lucros e resultados	sem previsão	cláusula 19	indeterminado	cláusula nova	dispõe que o PLR será objeto de um acordo específico firmado entre as partes
Plano de demissão voluntária	sem previsão	sem previsão			
Suspensão do contrato (<i>lay-off</i>)	sem previsão	sem previsão			

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A empresa Scania manteve praticamente inalteradas suas cláusulas, sendo verificada apenas uma alteração e uma cláusula nova, conforme Quadro 17.

Quadro 17 – Alterações no acordo coletivo de 2020-2022 (Scania)

Tópico	Alterações
Modelo de negociação	Definida como mais ampla e alterada para incluir o novo modelo de negociação – diálogo permanente. Alterada para constar a validade dos protocolos de entendimentos de temas internos.
Participação nos lucros e resultados	Nova cláusula dispondo que o PLR será objeto de um acordo específico firmado entre as partes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Com relação à empresa Scania, foram observadas poucas alterações nos acordos coletivos, sendo o mais significativo relacionado ao modelo de negociação que passou a ter maior amplitude, pois restou convencionado que os entendimentos havidos entre empresa e os representantes dos trabalhadores, através de protocolo de entendimento ou qualquer outro título, terão plena validade jurídica para as partes envolvidas. Isso dá validade para as tratativas firmadas pelos representantes dos trabalhadores na empresa. Além disso, a empresa passou a definir a participação nos lucros e resultados, o que será objeto de uma negociação específica.

A seguir apresenta-se o Quadro 18 com as alterações havidas no instrumento da empresa Autometal.

Quadro 18 – Alterações na convenção coletiva de 2020-2022 (Autometal)

Tópico	Alterações
Contratação de mão de obra	Cláusula alterada para excluir a limitação à contratação de mão de obra terceirizada para a atividade fabril e relacionada à atividade principal.
Modelo de negociação	Nova cláusula definindo o incentivo ao diálogo e à negociação coletiva como parte do modelo de negociação.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Com relação à empresa Autometal, importante considerar que a empresa realiza a celebração de convenção coletiva, sendo as condições negociadas entre o sindicato patronal, no caso o SINDPEÇAS, com o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Observa-se aqui que houve uma relevante alteração referente à exclusão da cláusula de limitação à terceirização da atividade principal, o que implica ampliação das hipóteses de cabimento de contratação de serviços terceirizados na empresa, sendo possível para as atividades fabris e relacionadas à atividade principal. A empresa também passou a dispor sobre o incentivo ao diálogo e à negociação coletiva como parte do modelo de negociação.

No Quadro 19 são apresentadas as alterações observadas na empresa Toyota.

Quadro 19 – Comparação dos acordos coletivos (Toyota)

Regras Substantivas	2011-2013	2020-2022	quanto ao conteúdo	quanto à existência	teor da cláusula
Jornada de trabalho	cláusula 50	cláusula 15	praticamente inalterada	cláusula inalterada	dispõe sobre horas extras e sistema de compensação de horas
Horas extras	cláusula 18	cláusula 16	praticamente inalterada	cláusula inalterada	dispõe sobre o percentual de horas extras e que está será feita mediante convite
Intervalo para refeição	cláusula 54	cláusula 55	praticamente inalterada	cláusula inalterada	possibilidade de reduzir o intervalo para 30 minutos
Contratação de mão de obra	cláusula 30	cláusula 46	praticamente inalterada	cláusula inalterada	limitação à contratação de mão de obra terceirizada para a atividade fabril
Modelo de negociação	cláusula 85	cláusula 82	mais ampla	cláusula alterada	novo modelo de negociação - diálogo permanente alterada para constar a validade dos protocolos de entendimentos de temas internos
Participação nos lucros e resultados	sem previsão	cláusula 3	indeterminado	cláusula nova	previsão de PLR de R\$ 18.211,32 para cada empregado desde que atingido 100% das metas definidas
Plano de demissão voluntária	sem previsão	sem previsão			
Suspensão do contrato (<i>lay-off</i>)	sem previsão	sem previsão			

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A empresa Toyota apresentou a maioria das cláusulas inalteradas, sendo observada apenas uma alteração e uma cláusula nova, conforme detalhado no Quadro 20.

Quadro 20 – Alterações no acordo coletivo de 2020-2022 (Toyota)

Tópico	Alterações
Modelo de negociação	Definição de um novo modelo de negociação baseado no diálogo permanente. Alteração para incluir a validade dos protocolos de entendimentos de temas internos. Cláusula mais ampla e alterada.

Tópico	Alterações
Participação nos lucros e resultados	Nova cláusula prevendo a participação nos lucros e resultados (PLR) de R\$ 18.211,32 para cada empregado, desde que atingido 100% das metas definidas.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Com relação à empresa Toyota, foram verificadas poucas modificações, sendo ampliada a disposição sobre o modelo de negociação para incluir a validade dos protocolos de entendimentos de temas internos, passando a contar também com a previsão expressa de participação nos lucros e resultados atrelados ao atingimento das metas.

Na sequência apresenta-se o Quadro 21 com as alterações observadas no acordo coletivo da empresa GM.

Quadro 21 – Comparação dos acordos coletivos (GM)

Regras Substantivas	2011-2013	2020-2022	quanto ao conteúdo	quanto à existência	teor da cláusula
Jornada de trabalho	cláusula 50	cláusula 51	praticamente inalterada	cláusula inalterada	dispõe sobre jornadas flexíveis - flexibilidade para o trabalho.
Horas extras	cláusula 18	cláusula 18	praticamente inalterada	cláusula inalterada	dispõe sobre o percentual de horas extras e que está será feita mediante convite. Resguarda acordo de banco de horas
Intervalo para refeição	cláusula 52	cláusula 53	praticamente inalterada	cláusula inalterada	possibilidade de reduzir o intervalo para 30 minutos
Contratação de mão de obra	cláusula 30	cláusula 30	praticamente inalterada	cláusula inalterada	limitação à contratação de mão de obra terceirizada para a atividade fabril
Modelo de negociação	cláusula 85	cláusula 86	praticamente inalterada	cláusula inalterada	Fica convencionado que os entendimentos havidos entre empresa e os representantes dos trabalhadores, através de protocolo de entendimento ou qualquer outro título, terão plena validade jurídica

Regras Substantivas	2011-2013	2020-2022	quanto ao conteúdo	quanto à existência	teor da cláusula
					para as partes envolvidas.
Participação nos lucros e resultados	sem previsão	sem previsão			
Plano de demissão voluntária	sem previsão	sem previsão			
Suspensão do contrato (<i>lay-off</i>)	sem previsão	cláusula 89	indeterminada	cláusula nova	previsão de suspensão de trabalho em razão de crise econômica, questões técnicas ou quando o caso require, independente de um fato motivador

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O Quadro 21 indica que a empresa GM teve apenas uma cláusula nova e as demais foram mantidas inalteradas, conforme detalhado no Quadro 22:

Quadro 22 – Alterações no acordo coletivo de 2020-2022 (GM)

Tópico	Alterações
Suspensão do contrato (<i>lay-off</i>)	Definição de uma cláusula nova prevendo a suspensão do trabalho em razão de crise econômica, questões técnicas ou quando o caso requerer, independentemente de um fato motivador.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A empresa GM permaneceu com a maioria das cláusulas inalteradas com exceção à inclusão de cláusula nova sobre *lay-off*, que possibilita a suspensão do contrato de trabalho em virtude de crise econômica ou qualquer outra razão, observa-se que constou a expressão “independente de um fato motivador”, isso confere poder para a empresa se valer dessa possibilidade de acordo com sua conveniência e oportunidade, portanto, se caracteriza como uma cláusula nova com uma amplitude considerável, podendo ser prejudicial aos trabalhadores.

A seguir apresenta-se o quadro comparativo dos acordos da empresa Mercedes Benz (Quadro 23):

Quadro 23 – Comparação dos acordos coletivos (Mercedes Benz)

Regras Substantivas	2011-2013	2020-2022	quanto ao conteúdo	quanto à existência	teor da cláusula
Jornada de trabalho	cláusula 50 e 51	cláusula 49 e 50	praticamente inalterada	cláusula inalterada	dispõe sobre horas extras e sistema de compensação de horas
Horas extras	cláusula 18	cláusula 16	praticamente inalterada	cláusula inalterada	dispõe sobre o percentual de horas extras e que está será feita mediante convite
Intervalo para refeição	cláusula 54	cláusula 53	praticamente inalterada	cláusula inalterada	possibilidade de reduzir o intervalo para 30 minutos
Contratação de mão de obra	cláusula 30	cláusula 29	praticamente inalterada	cláusula inalterada	limitação à contratação de mão de obra terceirizada para a atividade fabril
Modelo de negociação	cláusula 85	cláusula 84	praticamente inalterada	cláusula inalterada	novo modelo de negociação - diálogo permanente
Participação nos lucros e resultados	sem previsão	sem previsão			
Plano de demissão voluntária	sem previsão	sem previsão			
Suspensão do contrato (<i>lay-off</i>)	sem previsão	sem previsão			

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Pelo quadro acima é possível observar que não houve modificações nas cláusulas, sendo a única empresa a manter suas cláusulas praticamente inalteradas, nenhuma alteração substancial foi verificada.

A partir da análise das alterações verificadas nos instrumentos coletivos das empresas selecionadas, foi possível constatar que a empresa Volkswagen foi a que apresentou maiores alterações, identificadas em 6 dos 8 tópicos analisados. O Quadro 24 sintetiza as mudanças observadas:

Quadro 24 – Temas modificados com relação as empresas selecionadas

Temas modificados (2020-2022)	Volkswagen	Scania	Autometal	Toyota	GM	Mercedes
Jornada de trabalho						
Horas extras	X					
Intervalo para refeição						
Contratação de mão de obra	X		X			

Temas modificados (2020-2022)	Volkswagem	Scania	Autometal	Toyota	GM	Mercedes
Modelo de negociação	X	X	X	X	X	
Participação nos lucros e resultados	X	X		X		
Plano de demissão voluntária	X					
Suspensão do contrato (<i>lay-off</i>)	X				X	

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O Quadro 24 demonstra que a empresa Volkswagen foi a que mais realizou modificações no acordo coletivo em comparação com o realizado anteriormente à reforma trabalhista, sendo a única a dispor sobre PDV. Observa-se que a empresa Mercedes foi a única a manter suas condições inalteradas.

Um achado importante é que todas as empresas adotaram o modelo de negociação pautado na validade dos entendimentos havidos entre empresa e os representantes dos trabalhadores na empresa, conferindo-lhe plena validade jurídica para as partes envolvidas.

As empresas Volkswagen, Toyota e Scania elencaram o tema PLR e o tema *lay-off* foi tratado pelas empresas Volkswagen e GM.

5.2 Resultados obtidos da análise das entrevistas

Com relação às entrevistas realizadas, os resultados foram analisados e interpretados por tópicos, de acordo com as categorias de análise, visando propiciar melhor compreensão dos resultados gerais obtidos na pesquisa.

Com relação às entrevistas, apresentam-se os resultados aferidos a partir da utilização da ferramenta de *software* ATLAS ti 23. Dessa forma, inicialmente, demonstram-se os resultados gerais obtidos resultados gerais obtidos a partir do cômputo da incidência dos códigos em cada categoria por grupos de respondentes (Figura 12).

Figura 12 – Incidência de códigos nas categorias por grupos de respondentes

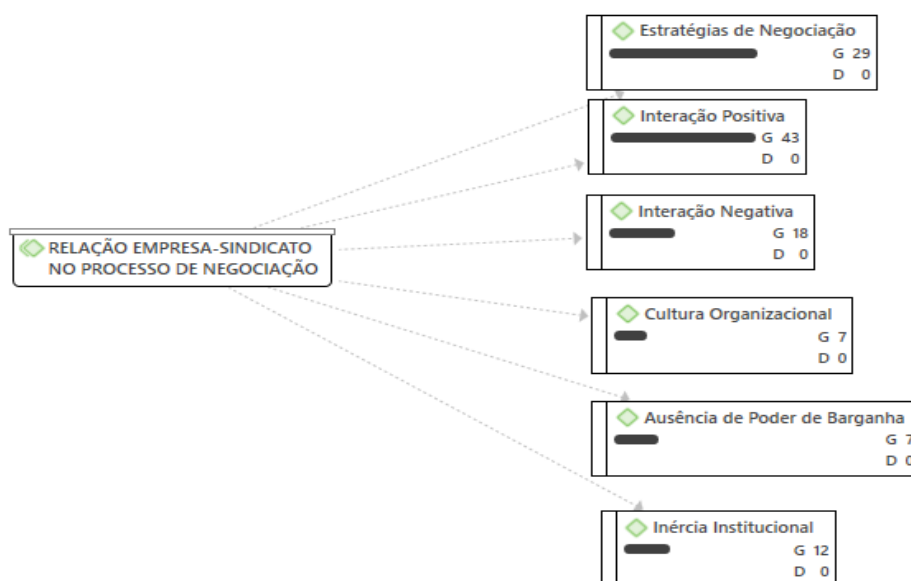
		 GESTORES DE RH 2 156	 PODER JUDICIÁRIO 2 55	 SINDICATOS 3 211
 FUNÇÃO SOCIAL DA NEGOCIAÇÃO	9 52	23	5	24
 NEGOCIAÇÃO COLETIVA	9 142	52	15	75
 PRESSÕES INSTITUCIONAIS NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	8 116	42	27	47
 RELAÇÃO EMPRESA-SINDICATO NO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO	8 137	51	12	74

Fonte: Elaborado pela autora com apoio do *software* Atlas.TI.23 (2024)

Verifica-se que houve maior destaque na categoria “Negociação coletiva” para o grupo “Sindicatos” (75) em comparação com o grupo “Gestores de RH” (52). O mesmo se verificou com “Relação empresa-sindicato”, tendo destaque para os sindicatos (74) em comparação com os gestores (51). No entanto, verificou-se um equilíbrio entre os grupos “Sindicatos” e “Gestores de RH” com relação a “Função social da negociação” e “Pressões institucionais” que, para o grupo “Poder Judiciário”, obteve destaque (27).

A seguir será feita a análise dos resultados, considerando-se os dados obtidos na categoria relativa à “Relação empresa-sindicato” no processo de negociação, conforme demonstra a Figura 13:

Figura 13 – Incidência de códigos na categoria: relação empresa-sindicato (1)



Fonte: Elaborado pela autora com apoio do *software* Atlas.TI.23 (2024)

Na Figura 13 observa-se a incidência dos códigos relativos à categoria “Relação empresa-sindicato no processo de negociação”, considerando todos os entrevistados. Observa-se que nessa categoria o destaque foi para o código “Interação positiva” (43) seguido do código “Estratégias de negociação” (29).

A seguir apresenta-se o resultado por incidência dos códigos em sua respectiva categoria, com a apresentação do comparativo em relação aos grupos de respondentes (Figura 14):

Figura 14 – Incidência dos códigos na categoria: relação empresa-sindicato (2)

		GESTORES DE RH 2 151	PODER JUDICIÁRIO 2 55	SINDICATOS 3 211
◇ Ausência de Poder de Barganha 7		1	2	4
◇ Cultura Organizacional 7		7		
◇ Estratégias de Negociação 29		9	6	14
◇ Estrutura de Representação 14				14
◇ Inércia Institucional 14		9	1	4
◇ Interação Negativa 18		3	3	12
◇ Interação Positiva 43		18		25
◇ Práticas de RH 5		4		1

Fonte: Elaborado pela autora com apoio do *software* Atlas.TI.23 (2024)

Verifica-se que tanto para os sindicatos como para os gestores o destaque foi a “Interação positiva” (25) e (18), respectivamente. Na sequência houve o destaque para “Estratégias de negociação” e “Estrutura de representação” (14) na visão dos sindicatos. Para o Poder Judiciário houve maior incidência do tema “Estratégias de negociação” (6).

5.3 Relação empresa-sindicato no processo de negociação

A relação empresa-sindicato é importante para a presente pesquisa, pois demonstra aspectos da interação entre as partes envolvidas no processo de negociação, além de possibilitar a observação de aspectos relativos a estratégias de negociação e práticas de RH.

Observou-se, pelos resultados apresentados, que houve maior incidência para o grupo “Sindicatos” de aspectos relativos à “Interação positiva” (25) em confronto com o grupo “Gestores” (18), que destacaram aspectos de relacionamento entre as partes tais como: relação madura, baseada no diálogo permanente.

Ressalta-se que a questão do diálogo permanente se mostrou presente em todos os instrumentos coletivos firmados após a reforma trabalhista, que contou com

o reconhecimento dos entendimentos entre empresa e os representantes dos trabalhadores, conferindo-lhe plena validade jurídica.

Aspectos relacionados ao diálogo permanente apareceram com alta frequência, como é possível constatar nas seguintes citações:

“Mas também isso é fruto do amadurecimento dessa relação que a gente tem com o sindicato.” (EGRH1)

“[...] esse processo de diálogo aqui nas principais empresas da nossa base eu digo que é um diálogo permanente.” (ES1)

“Para tudo tem que haver o diálogo” (ES2)

Foi possível perceber o sentimento de orgulho e satisfação dos entrevistados ao destacarem aspectos positivos da relação harmoniosa mantida com base no diálogo permanente, demonstrando-se como um fator de abrandamento dos conflitos. Também foram destaques: transparência, bom senso, profissionalismo e saber ceder para se alcançar um objetivo comum.

Por parte de um dos entrevistados foi mencionado que é “preciso ter os pés no chão” e que é sempre importante tentar resolver os problemas internos, pois “sabemos onde o calo aperta” (EGRH2). Essas expressões são significativas e demonstram maturidade, o trecho a seguir também demonstra o relacionamento harmonioso e maduro:

“Todos os dias independente de ter ou não reunião com o pessoal do sindicato, a gente tá dialogando, a gente procura não deixar passar nada, todos os problemas que surgem procuramos responder com prontidão, com bastante responsabilidade, com bastante amadurecimento é dessa forma, que tem acontecido.” (EGRH1)

Em diversas passagens das entrevistas com os gestores, foram mencionados aspectos relacionados à boa relação com os sindicatos, em comparação com a relação existente no passado, no início do movimento sindical, descrita como uma relação baseada em conflitos, com manifestação de pressões, realização de greves e estilo intransigente. Esses aspectos reportaram à “Interação negativa”, que na visão dos sindicatos obteve um índice considerável (12) em comparação com os gestores (3). Como ilustram as seguintes passagens:

“Hoje é mais fácil de negociar com o sindicato do que era naquela época. Eles melhoraram muito. A negociação hoje tem muito mais confiança, muito mais transparência. Embora tenha a sua parte ideológica, mas existe muita transparência hoje. Antigamente era assim, a lei que se dane, eu quero isso aí.” (EGRH2)

“Eu me lembro de perseguições que existiam dentro da fábrica, os seguranças seguiam a gente dentro da fábrica. Isso foi um processo de evolução.” (ES1)

“Não tinha o hábito da conversa, porque normalmente é lógico não é a maioria, mas boa parte do empresariado no Brasil quando o sindicato chega eles ligam primeiro para a polícia.” (ES1)

“Aí você cria os conflitos. Aí baixava polícia no sindicato, prendia o Lula, prendia não sei quem. E era uma guerra.” (EGRH2)

Esses trechos são citados como forma de justificar que a relação baseada na confiança e no diálogo decorreram de muita luta e pressão, isso ficou claramente evidenciado por ocasião das entrevistas realizadas.

Também obtiveram destaque aspectos relativos às “Estratégias de negociação” (14) para sindicato e para gestores (9). Houve menção de habilidade para negociar, a luta para conquistar direitos e benefícios e a questão da preparação do gestor para suportar eventual pressão por parte do sindicato. Como retratam as citações abaixo:

“Negociação é isso, tem que ter habilidade para não espantar o gato.” (ES1)

“Faz parte do jogo a mobilização, a pressão, trancar a portaria, faz parte tudo isso aí é cultural, mas e se o cara não tiver preparado pra isso ele não serve para ser dirigente da empresa.” (ES1)

“tudo isso nós temos que colocar em discussão. Foi negociado, foi briga, foi luta do sindicato.” (ES2)

Verificou-se que a estratégia adotada no passado foi importante para se alcançar o nível que a relação possui atualmente. Foi um processo de amadurecimento e a relação saudável existente entre as partes foi conquistada após muita luta e enfrentamentos.

5.3.1 Inércia institucional e práticas de RH

Para os gestores, a questão da “Inércia institucional” apareceu de forma significativa nas entrevistas, o que demonstra que não houve mudanças no processo de negociação após a reforma trabalhista, conforme demonstra a seguinte citação:

“[...] porque já é um costume, é uma prática, e funciona muito bem. Então, assim, não há motivo para a gente é mexer em temas que estão andando bem.” (EGRH1)

Nessa passagem evidencia-se a explicação para a manutenção das condições preestabelecidas sob o argumento de que as práticas de RH estão funcionando bem, sendo assim melhor mantê-las. Essa passagem retrata muito bem a inércia institucional pela manutenção das práticas já consolidadas, o que torna a empresa resistente à aplicação de mudanças.

As citações a seguir também se coadunam com a manutenção das práticas de RH, que caracteriza a inércia institucional:

“[...] mudanças grandes não aconteceram, mantemos a nossa mesma forma de trabalho, não teve nenhuma alteração recente.” (EGRH1)

“Não houve mudanças de práticas de RH pós-reforma trabalhista, o que vale é a força do sindicato.” (EGRH2)

Esta última citação evidencia a importância da força sindical, que se demonstra como um fator determinante para a manutenção das condições pactuadas, percebe-se que as empresas não querem correr o risco, mesmo porque já vivenciaram pressões, greves e conflitos, e sabem que isso não é saudável, além do mais é muito desgastante para ambas as partes.

Vale a pena destacar trechos que demonstram práticas de RH adotadas no processo de negociação, mesmo porque guarda relação com um dos objetivos na pesquisa:

“[...] é raro, é raro a gente passar um dia sem reunião com eles, mas hoje eu já fui lá na sala deles, conversei com eles, falei: e aí o pessoal? tá tudo bem? como é que as coisas estão andando? tá tudo em ordem?” (EGRH1)

“A gente tem canais para todo tipo de manifestação das pessoas, qualquer coisa que as pessoas sentirem que precisam falar, a gente trata com muita seriedade aqui, porque enfim, se as pessoas estão bem, o trabalho é bem feito.” (EGRH1)

Referidos trechos permitem observar que o entrevistado adota a prática baseada no diálogo e na interação positiva, descrevendo que o sistema tem se mostrado eficaz, visto que as partes envolvidas se demonstram satisfeitas.

O trecho seguinte demonstra que as práticas adotadas na empresa são exemplo, sendo que o sindicato envia comissão para conhecer o modelo adotado. Pode-se mencionar aqui a questão da busca por legitimidade, visto que se trata de um modelo institucionalizado.

“Vem uma comissão do sindicato, ver as boas práticas, porque a gente tem bastante boas práticas aqui dentro da empresa, então é bem legal a gente poder trocar essa informação.” (ES3)

A citação abaixo retrata a questão das práticas compartilhadas para trocas de experiências entre gestores de RH, que também se demonstra como busca por legitimidade.

“Então, nós formamos aqui no ABC alguns grupos de recursos humanos, onde nós passamos a começar a conversar para efeito de negociação com o sindicato e tudo aquilo. E nesse período, nós aqui no ABC tínhamos vários grupos, de profissionais de RH que se reuniam para discutir assuntos de RH, não só de negociação, mas assuntos da empresa, convênio médico,

problemas que tinha legislação. Como é que faz, como é que não faz?” (EGRH2)

Também foi constatado que as práticas de RH não sofreram alterações após a reforma trabalhista, e que o diálogo é adotado como uma prática para se evitar o conflito.

“Não houve mudanças de práticas de RH pós-reforma trabalhista.” (EGRH2)

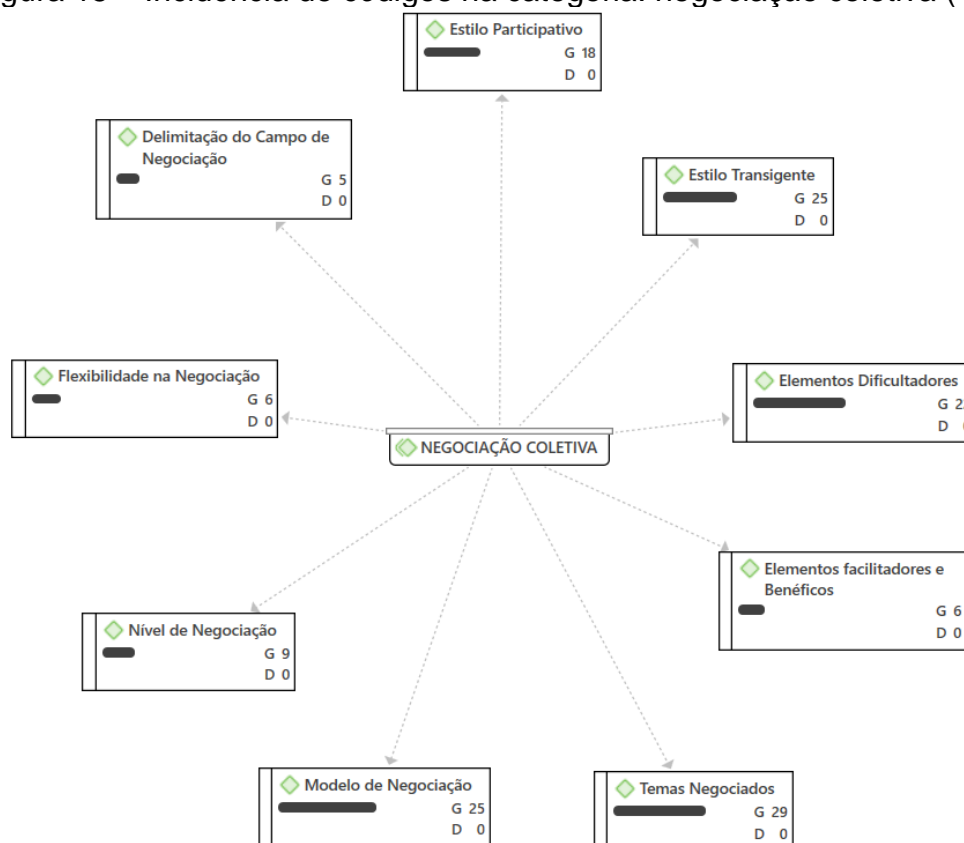
“Com o diálogo evita-se o conflito.” (EGRH 1)

“Tentaram mudar, tentaram, mas nós fomos para cima.” (ES2)

Esse último trecho demonstra que uma das razões para a manutenção das condições após a reforma trabalhista é a força do sindicato.

A Figura 15 demonstra o resultado geral obtido para a categoria “Negociação coletiva”.

Figura 15 – Incidência de códigos na categoria: negociação coletiva (1)






























Fonte: Elaborado pela autora com apoio do software Atlas.TI.23 (2024)

Na Figura 15 observa-se a incidência dos códigos relativos à categoria “Negociação coletiva”, considerando todos os entrevistados. Observa-se que o

destaque foi para o código “Temas Negociados” (29) seguido dos códigos “Modelo de negociação” e “Estilo transigente” (25).

A Figura 16 apresentada o estudo comparativo entre os códigos da categoria “Negociação coletiva” entre os grupos de respondentes:

Figura 16 – Incidência de códigos na categoria: negociação coletiva (2)

		 GESTORES DE RH  2  151	 PODER JUDICIÁRIO  2  55	 SINDICATOS  3  211
 Delimitação do Campo de Negociação  5	3	1	1	
 Elementos Dificultadores  24	3	5	16	
 Elementos facilitadores e Benéficos  7	3		4	
 Estilo Participativo  18	13		5	
 Estilo Transigente  25	10		15	
 Flexibilidade na Negociação  6	2	1	3	
 Modelo de Negociação  25	12	2	11	
 Nível de Negociação  9	5		4	
 Temas Negociados  29	5	6	18	

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com apoio do *software* Atlas.TI.23

A Figura 16 revela o comparativo entre os grupos de respondentes, sendo possível observar que com relação aos gestores de RH houve uma incidência equilibrada entre os códigos relativos ao estilo participativo (13), modelo de negociação (12) e estilo transigente (10). Isso sugere que na visão dos gestores a relação com o sindicato assume tanto o caráter participativo quanto transigente, ao passo que para o sindicato houve maior incidência do código “Estilo transigente” (15), o que denota que na visão do sindicato a negociação assume um caráter transigente.

Para o grupo sindicatos o destaque foi para o código “Temas negociados” (18), seguido de “Elementos dificultadores” (16) que para os sindicatos teve uma alta incidência em comparação com o grupo de gestores (3).

5.4 Negociação coletiva

A análise dos dados obtidos nesta categoria visou identificar os elementos dificultadores e facilitadores do processo de negociação, além de observar o modelo de negociação adotado pelos participantes da pesquisa.

5.4.1 Elementos dificultadores e facilitadores

O destaque foi para “Elementos dificultadores” que para os sindicatos teve uma alta incidência (16) em comparação ao grupo de gestores (3), o que sugere que para os sindicatos há maiores dificuldades no processo de negociação. Algumas dificuldades retratadas foram relacionadas a momentos de crise, manutenção dos postos de trabalho, ausência do poder de barganha e questão pessoal relacionada ao negociador, como demonstram os trechos a seguir:

“[...] mas tem momentos por exemplo que o diálogo também remete por exemplo: olha, o mercado está ruim, precisamos reduzir os custos fixos, então o diálogo não é só naquilo que a gente deseja não. O diálogo também tem momentos em que é difícil.” (ES1)

“Porque quando a oferta está menor do que a procura, é difícil, é muito difícil. Então é um desafio e é um desafio natural. Então você fica mais ou menos, digamos, com todo respeito, você vai negociar com a calça na mão.” (ES2)

“Cada gestor tem um jeito de trabalhar. Então eu peguei aí um gestor de RH que era muito difícil de negociar, tinha que ser do jeito dele, aquela coisa toda. Então já tinha muito conflito. Tinha muito conflito...” (ES3)

Com relação aos “Elementos facilitadores e benéficos”, não houve destaque de nenhum dos grupos, sendo observados aspectos relativos à relação madura, diálogo permanente, respeito e a questão da importância da representação do local de trabalho, como demonstra a passagem abaixo:

“Se você tem o dirigente sindical dentro, olhando os problemas do dia a dia, facilita, facilita muito, já resolve ali na hora.” (ES3)

Dessa forma, verificou-se que os elementos dificultadores e facilitadores não foram relacionados com aspectos da reforma trabalhista e muito menos com a prevalência do negociado sobre o legislado, foram vinculados a questões comportamentais e de ordem econômica.

Observou-se que na visão do sindicato prevalece o estilo transigente (15), mas para os gestores houve praticamente um equilíbrio, assumindo tanto o estilo participativo (13) quanto o transigente (10). Para ilustrar citam-se algumas citações que demonstram o estilo transigente:

“Eu tenho que achar um meio do caminho aí.” (ES1)

“Com certeza a empresa vai falar: poxa a gente está com dificuldade vai chorar e dizer: a gente não vai conseguir repor nem a inflação. Então eles vão para extremo para baixo e eu vou para cima né? E a gente tem que se encontrar.” (ES1)

“Vocês querem isso e nós queremos aquilo. Então, tem que haver uma troca. Mas muitas vezes fala, não quero isso também, não quero aquilo.” (EGRH2)

“[...] que é um acordo, né? É você abrir mão de alguma coisa, o outro abrir mão.” (EGRH2)

“Negociação não é só pedir é aprender a ceder para buscar o equilíbrio e a ideia é todo mundo ganhar.” (ES1)

“[...] Mas assim, geralmente a gente consegue fazer uma negociação equilibrada, fica bom, tanto para os trabalhadores quanto para a empresa, porque é aquilo que ele acabou colocando aqui, o objetivo, na verdade, é comum.” (ES3)

Restou bem configurado o estilo transigente de negociação por envolver concessões recíprocas, onde ambas as partes cedem em prol de um resultado satisfatório para todos. Esse estilo se demonstrou muito presente no processo de negociação.

O estilo participativo, também apareceu com certo destaque, sendo caracterizado pela valorização da flexibilidade e participação de todos os atores envolvidos no processo de negociação, podendo ser constatado nas seguintes passagens:

“Eu tenho um comitê sindical aqui que eu converso com eles quase toda semana. E olha, é salutar, eles me trazem os programas, nós procuramos resolver os problemas.” (EGRH2)

“Então, desse projeto, o sindicato também participa ativamente, vai acontecer isso, teremos novas tecnologias, teremos novos postos de trabalho e assim por diante.” (EGRH1)

Para os sindicatos houve grande incidência de “Temas negociados” o que demonstra a preocupação com assuntos que são pautas do processo de negociação tais como: terceirização, jornada, *lay-off* e troca de feriado, a seguir algumas frases para ilustrar:

“[...] para ter um processo de terceirização precisa ter uma negociação” (ES1)

“[...] foi o sindicato que negociou redução de jornada. Por exemplo, na lei a jornada semana é de 44 horas, aqui é de 40 horas” (ES2)

Nessa categoria outro aspecto relevante foi o “Modelo de negociação” apontado de forma equilibrada tanto por gestores (12) quanto pelo sindicato (11), observou que há um modelo próprio estabelecido na região do ABC, com relação à existência de representação de trabalhadores na empresa. Esse aspecto levantado nas entrevistas confirma a documentação analisada, visto que dispõem expressamente sobre esse modelo de negociação adotado. Os entrevistados

explicaram o modelo demonstrando orgulho e satisfação, a seguir trechos sobre essa abordagem:

“[...] esse modelo, a gente considera como uma referência. Muitas empresas, muitos sindicatos, eles procuram a gente, nós somos uma referência para eles, o modelo de negociação, então eles copiam o que que a gente tem aqui no sindicato dos metalúrgicos que é nossa base. A linha é a mesma que a gente tem aqui dentro. Então a gente tem dentro da Mercedes tem do mesmo jeito que a nossa. A gente briga para ter e algumas empresas já fecharam o acordo com esse modelo. Nós defendemos isso daí, nós defendemos a OLT - Organização no Local de Trabalho” (ES3)

“[...] porque eu tenho um comitê sindical lá dentro” (ES1)

“[...] Então aí em 1996 foi implantado esse modelo que perdura até hoje” (ES3)

“Eu tenho um comitê sindical aqui que eu converso com eles quase toda semana. E olha, é salutar, eles me trazem os programas, nós procuramos resolver os problemas” (EGRH2)

“[...] como funciona essa relação capital trabalho aqui, porque aqui temos um modelo bastante interessante, dá muito trabalho, para manter esse modelo funcionando, a gente precisa, ter bastante gente trabalhando, enfim, com bastante foco nisso” (EGRH1)

O modelo adotado se pauta na representação de trabalhadores no local da empresa e tem se demonstrado eficiente na solução de conflitos, diminuindo muito os atritos, pois é baseado no diálogo permanente, com previsão de validade dos acordos firmados entre a empresa e essa representação local. Esse sistema funciona muito bem na empresa entrevistada desde 1996, sendo definido expressamente no acordo coletivo de 2020, conforme segue:

“Modelo de negociação: Face à diversidade de assuntos existentes na Empresa e a necessidade de rapidez nas negociações de temas internos, e ainda, a solução de questões de ordem operacional dos Acordos Coletivos, fica convencionado que os entendimentos havidos entre a Empresa e os representantes dos trabalhadores reconhecidos pelas partes signatárias deste Acordo Coletivo, através de Protocolo de Entendimento ou qualquer outro título, terão plena validade jurídica para as partes envolvidas, ressalvando que as questões que atingem os interesses do coletivo de trabalhadores, serão sempre submetidas à decisão de pertinentes Assembleias.” (Acordo Coletivo 2020-2022 E1)

Pelo teor da cláusula acima transcrita verifica-se a preocupação com solução rápida do conflito e, para isso ocorrer, nada mais prático do que ter pessoas habilitadas no próprio ambiente laboral. O acordo confere força jurídica para essas negociações realizadas em forma de entendimento direto entre as partes interessadas.

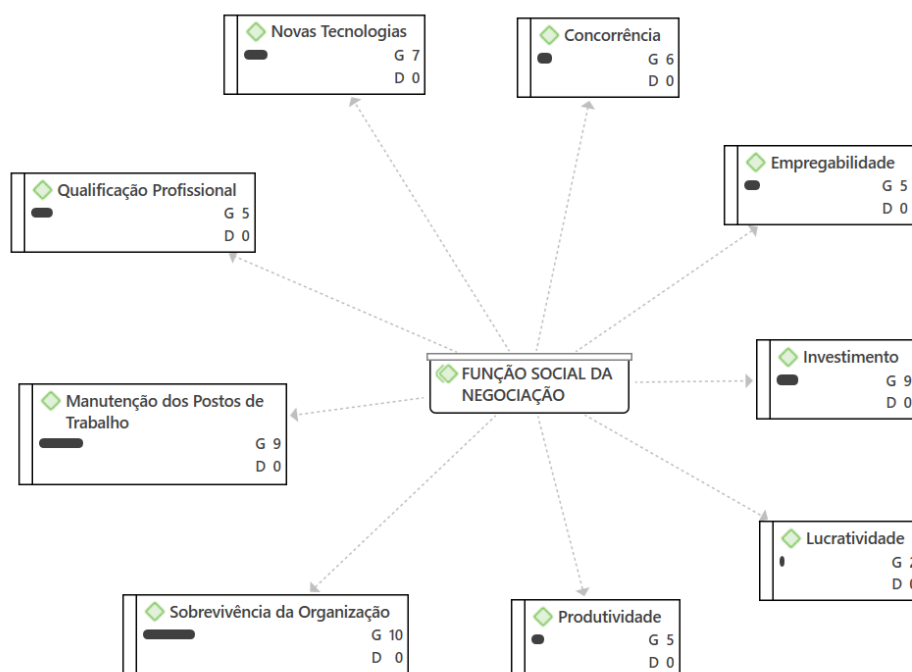
Dessa forma, verifica-se que tanto os documentos quanto as entrevistas realizadas apontaram para o modelo de negociação, tido como eficaz na solução

pacífica e conjunta dos eventuais conflitos decorrentes da relação empresa-trabalhadores.

Um das entrevistas foi realizada *in loco* no espaço de representação dos trabalhadores na empresa, sendo feito o convite para uma visita, por parte do gestor entrevistado, que se demonstrou entusiasmado em demonstrar o modelo de negociação que na sua visão funciona muito bem.

A Figura 17 representa a incidência de códigos na categoria “Função social da negociação”:

Figura 17 – Incidência de códigos na categoria: função social da negociação (1)






























Fonte: Elaborado pela autora com apoio do *software* Atlas.TI.23 (2024)

Na Figura 17 observa-se a incidência dos códigos relativos à categoria “Função social da negociação”, considerando todos os entrevistados. Observa-se maior incidência com relação ao código “Sobrevivência da organização” (10), seguido dos códigos “Manutenção dos postos de trabalho” e “Investimentos” (9).

A Figura 18 apresenta o estudo comparativo entre os grupos de respondentes:

Figura 18 – Incidência de códigos na categoria: função social da negociação (2)

		 GESTORES DE RH  2  151	 PODER JUDICIÁRIO  2  55	 SINDICATOS  3  211
 Concorrência	 6	1	1	4
 Empregabilidade	 5	4		1
 Investimento	 9	5		4
 Lucratividade	 2	1		1
 Manutenção dos Postos de Trabalho	 9	4		5
 Novas Tecnologias	 7	5	2	
 Produtividade	 5	3		2
 Qualificação Profissional	 5	2	1	2
 Sobrevivência da Organização	 10	2	1	7

Fonte: Elaborado pela autora com apoio do *software* Atlas.TI.23 (2024)

É possível observar pela Figura 18 que nessa categoria de análise houve destaque para “Sobrevivência da organização” (7) na visão do sindicato, ao passo que para os gestores a maior incidência foi para “Novas tecnologias” (5). Registre-se que houve um equilíbrio entre sindicato e gestores com relação a “Investimento” e “Manutenção dos postos de trabalho” e, para o Poder Judiciário, houve poucas aferições nessa categoria.

5.5 Função social da negociação

Com relação à categoria “Função social da negociação”, o destaque foi para temas relativos à “Sobrevivência da organização” (7) na visão do sindicato, esse resultado foi inesperado, pois esperava-se encontrar menção por parte dos gestores, mas essa preocupação surgiu na fala dos sindicatos:

“Nós tivemos uma flexibilização de salário para continuidade da empresa aqui na cidade, e criamos um novo piso salarial, mas o nosso compromisso ele é fazer a recomposição.” (ES2)

Essa passagem demonstra a preocupação do sindicato, que teve que flexibilizar o salário para contribuir com a manutenção da empresa na região, porém houve o destaque e o compromisso pela busca dessa recomposição no futuro. Foi possível observar em diversas passagens que muitas negociações ocorrem no

sentido de manutenção dos postos de trabalhos e também da própria empresa. A preocupação com a concorrência pode ser evidenciada na seguinte passagem:

“Tudo fez parte do acordo para manutenção da empresa aqui, porque hoje por exemplo, tem uma Stellantis da vida, com todo o respeito, mas ela tem um benefício de 5 bilhões por ano. Que é dado pelo governo. Como que uma empresa daqui, GM, Volkswagen, Mercedes, Toyota, Scania, vai competir com essa empresa.” (ES2)

Foi possível observar a preocupação com relação à concorrência da empresa Stellantis (companhia formada pela fusão da Fiat Chrysler com o grupo PSA- Peugeot e Citroën) e está situada em Goiana, Pernambuco. Foi inaugurada em 2015, sendo responsável pela fabricação dos modelos Jeep Renegade, Compass, Commander e Fiat Toro. Referida empresa possui benefícios de incentivos fiscais. Esse fato é um motivo de preocupação para as empresas e sindicatos do ABC⁸.

“Eu quero que ela invista aqui, como eu tenho noção que o capital está pouco se importando ele quer remunerar os acionistas, ele vai embora, quando uma fábrica vai embora não é assim: amanhã eu vou embora. Uma fábrica quando vai embora, ela deixa de investir e vai morrendo...” (ES1)

Nessa citação observa-se que a falta de investimento é tida como um indício de que a empresa não quer sobreviver, talvez seja por esse motivo que o quesito “Investimento” foi destaque na visão dos gestores de RH assim como as “Novas tecnologias”.

[...] investi bastante aqui em São Bernardo, então muitas oportunidades surgiram e o número de empregados também aumentou.” (EGRH1)

“Ainda bem que a gente está na contramão. Não é porque muitos investimentos foram feitos nessa planta e hoje a gente tem mais empregados, que no passado. A gente vê problemas em outras empresas, mas aqui ainda bem que o problema é outro, e a gente está discutindo, às vezes até espaço, porque ampliou-se tanto a planta que hoje a gente não tem espaço para mais nada aqui dentro.” (EGRH1)

Nessas passagens pode-se observar que a empresa entrevistada está na direção oposta à crise e está em processo de expansão, realizando investimentos, não sendo um problema a concorrência da empresa situada no Nordeste.

Com relação ao tema “Manutenção dos postos de trabalho”, houve um equilíbrio entre sindicatos e gestores, não tendo relevo na visão do Poder Judiciário.

“Então é o que a gente enxerga, é isso. A gente tem que estar aberto a todas as tecnologias, E a gente quer sim, manter o número de empregos, a gente não quer que a tecnologia seja algo que elimine a mão de obra, muito pelo contrário, a gente quer que a tecnologia traga novas oportunidades. E o governo, tem papel importante, deve ter os olhos abertos para isso, para

⁸ Disponível em: Fonte : <https://www.media.stellantis.com/br-pt/corporate-communications/press/polo-stellantis-de-goiana-completa-oito-anos-de-operacao-e-anuncia-nova-picape-ram>. Acesso em: 02 fev. 2024.

entender onde pode atuar, para incentivar a mão de obra para essas novas tecnologias.” (EGRH1)

Nesse trecho observa-se que a questão das novas tecnologias aparece atrelada à manutenção dos postos de trabalho, sendo evidenciada uma preocupação e inclusive destacando o papel do Governo, que deve propiciar a qualificação das pessoas com a oferta de cursos técnicos e profissionalizantes.

Referida preocupação também foi demonstrada pela entrevistada representante do Poder Judiciário, que destacou o papel do Governo e citou a necessidade de criação de impostos e regime de tributação sobre o que chamou de “plus valia da nova tecnologia”, explicando que as empresas estão produzindo mais à medida que implementam robôs, e assim deve haver uma tributação sobre isso e não apenas sobre os salários, como ocorre atualmente, como se observa na seguinte citação:

“Se não houver uma política de introdução das novas tecnologias uma política de qualificação e requalificação profissional, uma política de reestruturação tributária eu não posso ter uma Volkswagen que há 20 anos atrás tinha 40 mil empregados e eu taxava sobre os salários e hoje tem 7 mil e eu continuo taxando a folha de salários, quando ela tinha 40 mil funcionários fazia 100 mil carros e agora ela faz 1 milhão, então é preciso taxar a “plus valia” da nova tecnologia, porque se continuar taxando a folha de salário cada vez mais a folha fica minguada e essa “plus valia” da nova tecnologia da Volkswagen por exemplo o dinheiro não fica no Brasil vai para Alemanha.” (EPJ1)

A seguir alguns trechos que destacam a importância da negociação coletiva para a manutenção dos postos de trabalho, pois, atualmente, a busca é por esse bem maior e não por ampliação de benefícios.

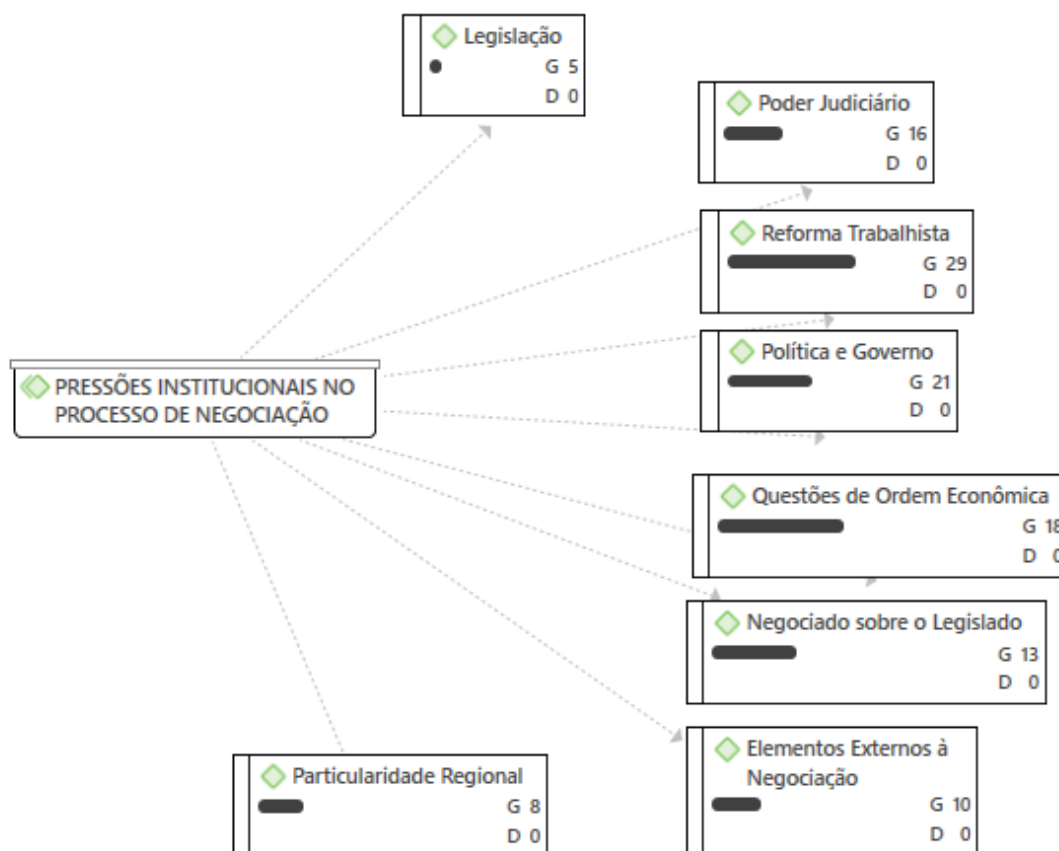
“Eu acredito em mecanismos de flexibilização para manter o emprego.” (ES1)

“Sou a favor de manter o emprego, pois o emprego é o patrimônio maior que o trabalhador tem. É lógico que eu não queria que chegasse a esse ponto, mas quando chega a gente tem que fazer o *lay-off*.” (ES1)

Aqui observa-se uma atuação efetiva do sindicato em prol da manutenção dos postos de trabalho.

A seguir apresenta-se a Figura 19, que indica a incidência dos códigos na categoria “Pressões institucionais”.

Figura 19 – Incidência de códigos na categoria: pressões institucionais (1)


























Fonte: Elaborado pela autora com apoio do *software* Atlas.TI.23 (2024)

Na Figura 19 observa-se a incidência dos códigos relativos à categoria “Pressões institucionais no processo de negociação”, considerando todos os entrevistados. Sendo conferido o destaque para o código “Reforma trabalhista” (29), seguido do código “Política e Governo” (21).

A Figura 20 apresenta o comparativo entre os grupos de respondentes:

Figura 20 – Incidência de códigos na categoria: pressões institucionais (2)

		 GESTORES DE RH  2  156	 PODER JUDICIÁRIO  2  55	 SINDICATOS  3  211
 Elementos Externos à Negociação  10		3	3	4
 Legislação  5		4		1
 Negociado sobre o Legislativo  13		3	5	5
 Poder Judiciário  16		4	5	7
 Política e Governo  21		12	3	6
 Questões de Ordem Econômica  21		2	6	13
 Reforma Trabalhista  29		12	7	10

Fonte: Elaborado pela autora com apoio do software Atlas.TI.23 (2024)

A Figura 20 retrata que nessa categoria na visão dos gestores o destaque foi para “Política e Governo” (12) e “Reforma trabalhista” (12). Como resultado inesperado cita-se a baixa incidência do tema “Questões de ordem econômica” (2) na visão dos gestores, e para o sindicato teve uma incidência bem maior (13).

Já para o Poder Judiciário observou-se uma significância com relação a “Reforma trabalhista” (7), sendo esse tópico equilibrado entre gestores (12) e sindicatos (10).

A questão do “Negociado sobre o legislativo” também obteve equilíbrio com relação aos grupos de respondentes, não tendo destaque em nenhum deles.

5.6 Pressões institucionais no processo de negociação

A categoria de análise definida como “Pressões institucionais” buscou observar aspectos relacionados ao papel das instituições no processo de negociação, considerando a teoria institucional, buscou-se observar a influência de elementos externos à negociação tais como: questões de ordem econômica, política e Governo, Poder Judiciário, legislação, reforma trabalhista, negociado sobre o legislativo e a questão da particularidade regional.

Foi possível constatar que para os gestores houve destaque em igual proporção para a questão Política e Governos e reforma trabalhista. Para ilustrar seguem abaixo alguns trechos:

“O empresariado sofre com a parte política, que influencia bastante.” (EGRH2)

“E nesses casos, é claro que a gente precisa de uma regulamentação, é necessário que o governo também participe. Mas assim, a nossa preocupação é que deve haver a participação do governo, mas que não torne inviável o que a gente precisa fazer.” (EGRH1)

Os gestores apontaram a questão política como aspecto de dificuldade, pois alegaram uma alta influência na atividade empresarial, também foram apontados temas relativos à tributação, legislação, questões de ordem econômica e demais fatores externos à negociação.

Foi mencionada a questão da necessidade de qualificação da mão de obra para adequação às novas tecnologias, isso demonstra a necessidade de se instituir uma política pública educacional.

Também foram levantados aspectos relativos a uma negociação tripartite, que excede a negociação no âmbito empresa-sindicato, ampliando o processo com a participação do Poder Público, que poderia contribuir com políticas públicas voltadas ao desenvolvimento das empresas nacionais, com incentivos fiscais e políticas de qualificação profissional.

Parece que o Poder Público percebeu ser necessário esse processo de incentivo à manutenção das empresas no país, e ante a crise de desindustrialização observada, apresentou o programa de neindustrialização, denominado de Nova Indústria Brasil (NIB), com a promessa de impulsionar o desenvolvimento nacional até 2033. Esse fato corrobora os achados da pesquisa, que identificou o Poder Público como órgão responsável na promoção do desenvolvimento do setor industrial no país⁹.

Como parte de referido programa governamental citam-se os recentes investimentos anunciados na região do ABC, sendo que em fevereiro de 2024 a Volkswagen anunciou durante a visita do presidente Lula e Geraldo Alckmin (Ministro do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços), à fábrica da Volkswagen em São Bernardo do Campo (SP), um investimento de R\$ 9 bilhões no país até 2028, destinado a iniciativas inovadoras focadas na descarbonização, somado ao investimento atual de R\$ 7 bilhões para 2022-2026, a montadora totalizou R\$ 16 bilhões em investimentos no país. Da mesma forma, houve o anúncio do investimento

⁹ Fonte: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2024/janeiro/brasil-ganha-nova-politica-industrial-com-metas-e-aco-es-para-o-desenvolvimento-ate-2033> Acesso em: 09 abr. 2024.

de R\$ 7 bilhões a serem distribuídos entre 2024 e 2028 pela General Motors como parte da etapa inicial do seu plano de investimento no Brasil.

Alinhado à estratégia de neointustrialização também há o programa nacional de Mobilidade Verde e Inovação (Mover) que visa aumentar os investimentos em eficiência energética, estabelecer requisitos mínimos de reciclagem na fabricação de veículos e implementar incentivos fiscais, como o IPI Verde, para os veículos menos poluentes. Dessa forma, visa promover a sustentabilidade na indústria automobilística.¹⁰

Observa-se que o Poder Público está implementando medidas na tentativa de estimular o desenvolvimento das indústrias no país, esses temas foram abordados nas entrevistas e todos os grupos entrevistados concordaram que são necessárias medidas de políticas públicas para a manutenção dos postos de trabalho e da própria organização.

Por outro lado, com relação à reforma trabalhista, na visão dos gestores restou demonstrado que não houve mudanças significativas, sendo citada como um benefício a possibilidade de divisão das férias em 3 períodos. A seguir, trechos das entrevistas:

“[...] frente à reforma trabalhista, muito pouco foi utilizado” (EGRH1)

“[...] focando em reforma trabalhista, um dos benefícios que ela trouxe foi a divisão de férias em 3 períodos, isso para a gente é positivo, foi bem recepcionado e a gente pode fazer, não tem problema nenhum, mas assim, não houve uma negociação com o sindicato, porque houve a reforma, é uma legislação e a gente começou a praticar.” (EGRH1)

Na visão dos sindicatos a reforma trabalhista restou evidenciada danosa para os trabalhadores que não têm uma boa representação sindical, mencionando que no geral foi ruim, conforme demonstram os trechos abaixo:

“[...] porque a gente sabe que essa reforma impactou em algumas empresas, sendo extremamente danosa para os trabalhadores que não têm uma organização no local de trabalho” (ES3)

“Em empresas menores de outros ramos, a gente sabe, principalmente muitos ramos, que muitos direitos foram retirados. Então é isso daí, é a reforma no geral. Ela foi danosa. Ela foi ruim.” (ES3)

“[...] não causou grandes estragos por aqui, mas causou no Brasil como um todo. Aqui não causou muitos estragos porque as empresas não tiraram os direitos dos trabalhadores que o sindicato havia conquistado junto com os trabalhadores.” (ES1)

¹⁰ Fonte: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2024/janeiro/brasil-ganha-nova-politica-industrial-com-metas-e-aco-es-para-o-desenvolvimento-ate-2033>. Acesso em: 09 abr. 2024.

“A empresa tentou ampliar a terceirização, mas negociamos uma barreira, porque hoje é permitido. Outro dia eu falei, na assembleia, com a mudança na legislação do trabalho, permite terceirizar tudo, atividade fim e atividade meio. Então a empresa pode terceirizar tudo isso. Mas tem uma cláusula no acordo que a empresa deve conversar com o sindicato para essas questões de terceirização.” (ES2)

Nesse último trecho observa-se a menção à cláusula de salvaguarda para a terceirização, observada na maioria dos acordos analisados, isso é confirmado com os documentos, no sentido que, para haver a terceirização, será necessário o processo de negociação.

Na visão do Poder Judiciário houve menção de que a reforma trabalhista foi no geral boa para as empresas, mas também contou com coisas boas e coisas ruins.

Para o sindicato o destaque foi para questões de ordem econômica, sendo apontadas dificuldades, tais como crises econômicas e a necessidade de investimento para haver a manutenção das empresas, a seguir alguns trechos:

“Porque a nossa economia é cheia de altos e baixos, né? Nós aqui somos um país com muita instabilidade na economia, então oscila muito.” (ES1)

“[...] a roda da economia tem que girar, está sempre girando, senão jogar um balde lá. Você não viu aquela roda que gera energia? Joga água ali ela vira, não vira quando se para de jogar água ali. Ela para. Então é isso que tem que acontecer na minha ótica.” (ES1)

5.6.1 Negociado sobre o legislado

O Negociado sobre o legislado foi mencionado como um reconhecimento efetivo aos acordos e convenções, sendo destacada, por todos os grupos, a postura de negociação sempre acima das disposições legais, desde que para ampliar os direitos dos trabalhadores. A seguir trechos sobre o tema:

“[...] não chega a ser um enfraquecimento, porque se reconheceu a convenção e o acordo coletivo acima da lei. Assim, houve o favorecimento da negociação coletiva. A lei fez o seguinte: botou nos eixos aqui, um monte de coisas que tínhamos. Nós percebemos isso, mas desde que houve o reconhecimento da convenção sobre a lei. E acordos coletivos, entendo que ele deu uma força maior a negociação.” (EGRH2)

“Então sempre houve a questão da prevalência do negociado sobre o legislado o problema são os limites da prevalência do negociado sobre o legislado.” (EPJ1)

“[...] se é para trazer mais benefícios não tem problema. Se o que foi negociado é melhor do que a legislação OK. sou contra se for pior que a legislação.” (ES1)

“[...] 1/3 nas férias 30%, esse percentual aqui não é 30% é 50% e isso foi negociado para mais. Isso sempre foi assim, então a lei prevê o mínimo e negocia-se para mais.” (ES1)

Não foi observado o enfraquecimento do sindicato, muito pelo contrário, em alguns trechos houve a demonstração de sua força e firmeza, o que corrobora o fato de que poucas mudanças foram implementadas, podendo ser constatado com as seguintes passagens nas entrevistas com os gestores:

“[...] frente à reforma trabalhista, muito pouco foi utilizado” (EGRH1)

“Tudo então segue igual, porque se tiver abuso o sindicato já vem em cima, entende?” (EGRH2)

Observa-se a pressão institucional realizada pelos sindicatos, sendo isso uma característica regional, pois, conforme mencionado em trechos das entrevistas, foram verificados efeitos prejudiciais em muitos locais. O peso da atuação sindical na região em virtude de todo seu histórico possui tradição e peso no processo negocial. Isso se demonstrou como um achado relevante.

5.6.2 Particularidade regional

A questão da força do movimento sindical, como já mencionado, se deve ao fato de a região ter sido pioneira e possuir experiência de lutas, greves e pressões, o que possibilitou o desenvolvimento de uma relação madura e que rende frutos positivos. Dessa forma, merece destaque a questão da particularidade regional, como é possível observar nas seguintes passagens:

“[...] o exemplo nosso aqui de negociação coletiva, infelizmente, no Brasil não acontece o que acontece aqui. Não existe negociação coletiva no Brasil. Na verdade, isso foi um processo de evolução “

“aqui foi uma evolução eu digo que aqui é um dos poucos casos no Brasil que existe um diálogo permanente” (ES1)

“[...] estão mantendo. Mas aqui é uma ilha.” (ES1)

“Nós temos 2 Brasis: Um Brasil aqui com as montadoras do ABC, e temos o Brasil do Norte, Nordeste, o Brasil tem montadoras no interior de São Paulo também” (ES2)

“O sindicato já de Sorocaba é diferente do sindicato daqui, é outra diretoria, é outro pensamento.” (EGRH2)

No entanto, foi possível observar que o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC demonstrou mais articulação em comparação com o Sindicato dos Metalúrgicos de São Caetano do Sul, visto que este último teve que obter, via Poder Judiciário, por meio do ingresso de Ação de Dissídio Coletivo, a estipulação do valor da taxa de negociação, o que não ocorreu com o outro sindicato, além de possuir alto índice de

sindicalizados. Para ilustrar, cita-se o índice de 76% de sindicalizados observados em uma das empresas participantes da pesquisa.

Para finalizar este capítulo apresenta-se o resultado da coocorrência verificada na presente pesquisa. A coocorrência refere-se à frequência de incidência em conjunto dos códigos dentro de um conjunto de dados. Possibilita compreender como diferentes elementos se relacionam num contexto definido, fornece uma abordagem rica e detalhada sobre os dados analisados (Evert; Lapesa, 2021).

A seguir a Figura 21 apresenta o Resultado de coocorrência:

Figura 21 – Resultado de coocorrência

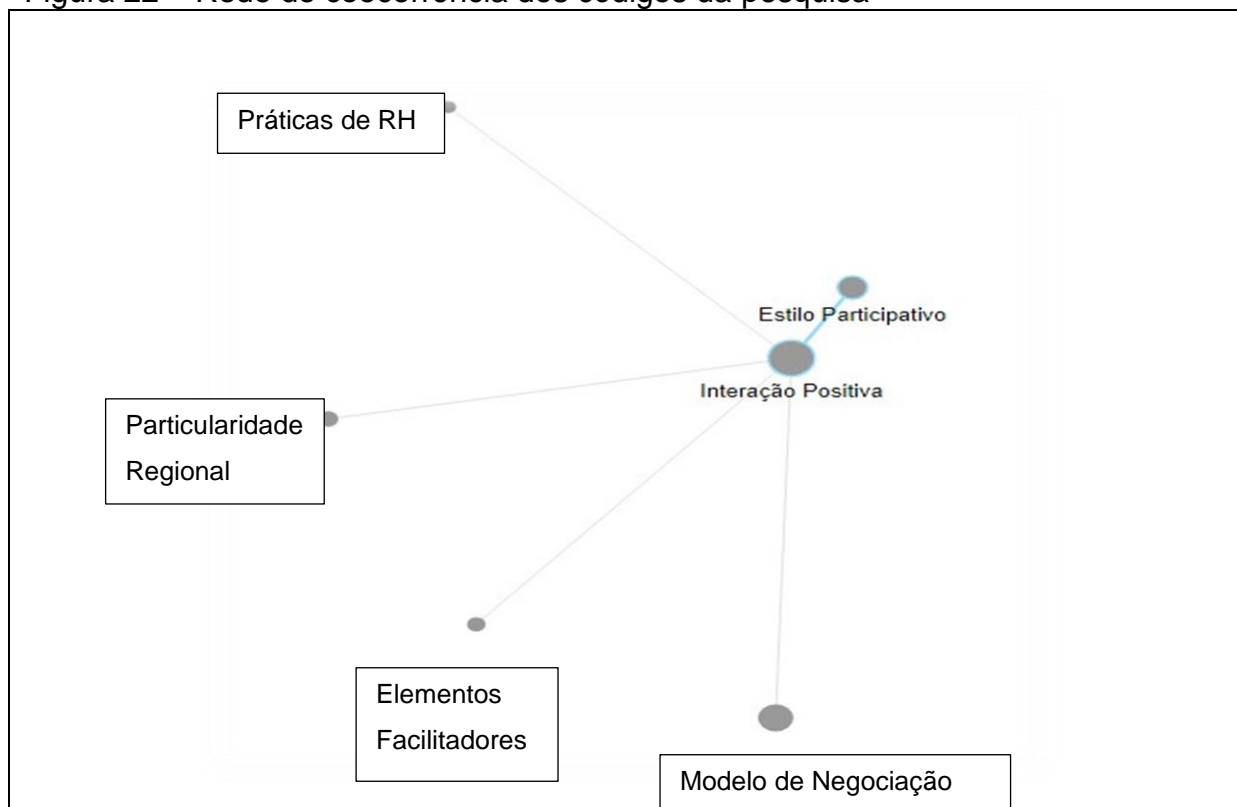
		◇ Interação Positiva ③ 43
◇ Elementos facilitadores e Benéficos	③ 7	1
◇ Estilo Participativo	③ 18	6
◇ Modelo de Negociação	③ 25	1
◇ Particularidade Regional	③ 8	1
◇ Práticas de RH	③ 5	1

Fonte: Elaborado pela autora (2024) com apoio do *software* Atlas.TI.23

No caso em análise, retratado pela Figura 21 foi possível constatar uma forte relação entre os códigos “Interação positiva” e “Estilo participativo”.

A Figura 22 demonstra a rede de coocorrência dos códigos da pesquisa:

Figura 22 – Rede de coocorrência dos códigos da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024) com apoio do *software* Atlas.TI.23

A Figura 22 representa a rede de ligação entre os códigos, sendo possível identificar, por meio da representação do círculo maior, a alta incidência do aspecto relativo à “Interação positiva”, que se encontra fortemente vinculado ao “Estilo participativo”, representado pelo traço em destaque. Também é possível observar a ligação desses elementos com o “Modelo de negociação”, caracterizando uma estreita relação entre esses códigos no processo de negociação. Em segundo lugar, verifica-se a ligação entre interação positiva com práticas de RH, particularidade regional e elementos facilitadores, o que sugere que o relacionamento pautado na interação positiva e com estilo participativo facilita o processo de negociação e guarda estreita relação com o modelo de negociação, práticas de RH e particularidade regional.

5.7 Aprimoramento do processo de negociação

Considerando a análise dos resultados apresentados e verificando compreender de que modo é possível aprimorar o processo de negociação, considerando a prevalência do negociado sobre o legislado, pode-se dizer que as

práticas de RH se demonstraram relevantes no processo de negociação, sendo o destaque para o modelo de negociação adotados pelos atores envolvidos diretamente no processo.

Tal achado, encontra-se demonstrada na Figura 22 que serve de comprovação da existência de uma forte ligação entre o “Estilo participativo” e a “Interação positiva”, também demonstra a estreita relação com “Modelo de negociação”. Assim, é possível aferir que o modelo de negociação adotado na região se demonstrou eficaz para reduzir os efeitos negativos e prejudiciais da reforma trabalhista, sendo essencial na manutenção das condições pactuadas nos acordos coletivos anteriores a reforma trabalhista.

O modelo de negociação coletiva utilizado, pautado no diálogo permanente e na representação dos trabalhadores na empresa, se demonstrou eficaz na redução dos conflitos ao propiciar uma interação positiva entre as partes, configurando a existência de uma relação participativa. Esse modelo decorre das práticas de RH adotadas no processo de negociação, pois restou observado que a postura de adoção do diálogo permanente e a atuação de representantes sindicais na empresa facilitam e promovem o bom entendimento entre as partes, o que se demonstrou como fator de inibição do avanço de condições prejudiciais aos trabalhadores.

Já com relação aos “Elementos facilitadores”, “Particularidade regional” e “Práticas de RH” observou-se uma ligação menos intensa, porém é importante destacar a questão regional, visto que o ABC foi destaque no movimento sindical, tendo como prerrogativa ser tido como precursor do movimento, que se apresenta como um movimento forte, estruturado e maduro, o que lhe confere força na negociação. Além do mais, possui uma real representatividade da categoria. O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC demonstrou mais força com relação ao Sindicato dos Metalúrgicos de São Caetano do Sul, visto que este último teve que obter via Poder Judiciário, por meio do ingresso de Ação de Dissídio Coletivo, a estipulação do valor da taxa de negociação, o que não ocorreu com o outro sindicato, além de possuir alto índice de sindicalizados. Para ilustrar cita-se o índice de 76% de sindicalizados observados em uma das empresas participantes da pesquisa.

A Figura 22 também serve para demonstrar que tais aspectos relacionam-se com os elementos facilitadores na negociação, pois havendo boa participação dos atores envolvidos é muito mais fácil estabelecer condições boas para ambas as partes. Restou demonstrado que o modelo utilizado na região se tem demonstrado

eficaz para propiciar uma interação positiva impedindo os efeitos prejudiciais da reforma trabalhista, visto que no presente estudo ficou evidenciada a inércia institucional, poucas mudanças foram implementadas considerando todas as empresas analisadas.

6 DISCUSSÃO

Tendo em vista os dados coletados por meio de documentos, entrevistas e pesquisa de campo, e após o confronto com a teoria apresentada, foi possível identificar elementos para o atendimento dos objetivos propostos na pesquisa conforme passa-se a demonstrar.

A análise documental buscou identificar mudanças nos acordos coletivos firmados entre empresas e sindicatos, antes e após a reforma trabalhista, compreendendo o período de 2011 a 2022. Após a realização desta análise foi possível constatar que a maioria das cláusulas dos instrumentos negociados são de natureza substantiva, podendo-se dizer que esse era um resultado esperado, pois, segundo Horn (2023), essas cláusulas são formadas por regras que definem direitos e obrigações, ao passo que as regras de procedimento se destinam a regular o processo negocial propriamente dito.

Dessa forma, a predominância de cláusulas substantivas corrobora o referencial teórico, pois o processo de negociação coletiva é o instrumento utilizado para definir regras relativas ao contrato de trabalho, assim ocorre a transferência, para os próprios atores interessados, do protagonismo na produção de normas jurídicas, tratando-se de um procedimento legítimo e democrático de pacificação social (Ferreira, 2021). Desse modo, as cláusulas substantivas são as regras que definem os direitos nos instrumentos coletivos.

Importante destacar que a análise documental possibilitou o atendimento de forma plena do objetivo estipulado, sendo possível comparar os instrumentos coletivos de todas as empresas selecionadas, traçando-se um paralelo das condições anteriores e posteriores à reforma trabalhista.

Ao realizar a comparação dos instrumentos coletivos, antes e após a reforma trabalhista, de todas as empresas selecionadas, foi possível observar que no geral poucas modificações foram realizadas. Com relação à empresa Mercedes, nenhuma alteração foi observada e a empresa Volkswagen foi a que mais apresentou diferenças no conteúdo dos acordos coletivos em comparação com as demais empresas analisadas, o que é apontado como um achado relevante, sendo possível observar a preocupação da empresa com aspectos voltados à manutenção da unidade fabril em São Bernardo do Campo. Foi possível constatar que a empresa

visou sua própria sobrevivência, por isso, valeu-se da aplicação de algumas medidas de flexibilização permitidas pela atual legislação.

Observa-se que dos 8 temas analisados a empresa alterou 6 itens, sendo 3 cláusulas novas e outras 3 alteradas, sendo a única empresa a dispor expressamente sobre plano de demissão voluntária.

Houve alterações relativas a horas extras e disposição sobre horário flexível, mas não se tratou de regras prejudiciais aos trabalhadores, sendo incluída a possibilidade de alteração da jornada e da realização de compensação à proporção de 1x1 (uma hora de folga por uma hora de trabalho).

Foi possível identificar que a empresa adotou estratégias objetivando tornar a Unidade Anchieta, localizada na cidade de São Bernardo do Campo, mais competitiva, frente ao atual cenário da indústria automobilística, para tanto, estabeleceu o compromisso de discutir casos específicos relativos à adequação do efetivo com o Sindicato. Também para confirmar sua pretensão inseriu a possibilidade de realizar a terceirização do trabalho dos Bombeiros e de equipes para a realização de retrabalhos.

O acordo celebrado após a reforma trabalhista apresentou traços que demonstram claramente a flexibilidade das condições anteriormente pactuadas, incluindo, expressamente, a obrigação de as partes realizarem uma revisão das condições estabelecidas na hipótese de ocorrência da redução significativa nos volumes de vendas ou produção, a ponto de afetar a sustentabilidade da operação fabril. Prossegue esclarecendo que tal redução poderá ser causada por oscilações econômicas, de mercado ou outros fatores externos que causarem prejuízos consideráveis. Assim, constou no acordo que, havendo alguma dessas circunstâncias, as partes concordam em revisar os termos pactuados, desde que certas medidas de flexibilidade tenham sido aplicadas nos últimos doze meses anteriores ao início do processo de rediscussão, tais como banco de horas, férias coletivas, *lay-off*, redução de jornada e programa de demissão voluntária.

O referido acordo demonstra a preocupação com aspectos de sobrevivência, por isso a empresa se valeu das medidas de flexibilização, avançando bastante no sentido aplicar as possibilidades trazidas pela reforma trabalhista, o que justifica a disposição de cláusulas dispendo sobre PDV e *lay-off*, e a ampliação das disposições sobre HE, mão de obra e modelo de negociação.

Nesse aspecto, observou-se a convergência com a literatura que apontou que a “flexibilização” decorrente da reforma trabalhista propicia um ambiente desfavorável à classe trabalhadora, conferindo a possibilidade de maior liberdade para as empresas atuarem de acordo com suas conveniências e decorrentes de um cenário de crise (Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019; Lúcio, 2020; Rodrigues, 2022; Pisaneschi, 2020; Liker, 2022).

Por outro lado, pode-se dizer que a empresa Volkswagen teve consciência de suas dificuldades e se valeu do processo de negociação para dispor de condições necessárias para a continuidade de sua atividade, também se valeu do incentivo do programa governamental de incentivo às indústrias nacionais, anunciando investimentos na sua unidade fabril situada em São Bernardo do Campo, assim, espera-se que não aconteça o mesmo que ocorreu com a empresa Ford que, ante as dificuldades, encerrou suas atividades econômicas na região.

A atitude da empresa pode parecer a princípio ter sido prejudicial aos trabalhadores, ante as modificações observadas, no entanto, em longo prazo, tais medidas podem ser essenciais para a manutenção da empresa na região. Nesse sentido, a visão da proteção destinada aos trabalhadores deve ser considerada em larga escala, relativizando-se os objetivos propostos: Do que vale a manutenção das condições de trabalho se a empresa fechar? Assim, o sindicato deve estar atendo à realidade da organização e negociar de forma a tornar viável a atividade econômica para possibilitar a manutenção dos postos de trabalho e, conseqüentemente, os benefícios alcançados.

Outro ponto observado é que a empresa GM passou a dispor sobre o *lay-off*, sendo conferida a possibilidade de suspensão do contrato de trabalho em virtude de crise econômica ou qualquer outra razão “independente de um fato motivador”, isso lhe confere um poder para se valer dessa possibilidade de acordo com sua livre conveniência. Assim, se caracteriza como uma cláusula nova com amplitude considerável e prejudicial aos trabalhadores, fato que converge com o referencial teórico apresentado (Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019; Abdala; Loos, 2019; Lúcio, 2020; Rodrigues, 2022; Pisaneschi, 2020; Liker, 2022).

Por outro lado, verificou-se que a empresa Mercedes foi a única a manter inalteradas as condições pactuadas anteriormente à reforma trabalhista, não foi possível identificar de forma precisa a razão desse acontecimento, sugerindo-se a ausência de dificuldades, manutenção da produção e força da atuação sindical.

No entanto, a ausência de mudanças significativas nas cláusulas contratuais após a reforma trabalhista diverge da previsão de ampla flexibilização decorrente da reforma trabalhista (Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019; Lúcio, 2020; Rodrigues, 2022; Pisaneschi, 2020; Liker, 2022).

Outro achado importante é que todas as empresas adotaram nos instrumentos coletivos o modelo de negociação pautado na validade dos entendimentos havidos entre empresa e os representantes dos trabalhadores na empresa. Todas as empresas passaram a dispor sobre o modelo de negociação, convencionando que os entendimentos havidos entre empresa e os representantes dos trabalhadores, através de protocolo de entendimento ou qualquer outro título, terão plena validade jurídica para as partes envolvidas. Isso confere validade para as tratativas firmadas pelos representantes dos trabalhadores na empresa e corrobora a teoria, no sentido de considerar a negociação como um processo de discussão em busca de um consenso entre as partes envolvidas (Katz, 1993; Meirelles, 2018; Ferreira, 2021).

Tanto os documentos quanto as entrevistas realizadas apontaram que o modelo de negociação é tido como eficaz na solução pacífica e conjunta dos eventuais conflitos decorrentes da relação empresa-trabalhadores. Isso confirma a teoria apresentada que dispõe sobre a participação das comissões de fábricas na empresa, sendo inserida na legislação (art. 510-A a 510-D) no capítulo sobre a representação dos empregados (Meirelles, 2018), mas que destoava de Amorim *et al.* (2021), visto que, ao contrário do destacado pelo autor, aqui há uma estreita relação empresa-sindicato, sendo que a área de RH dispõe de departamento próprio para tratar de questões relativas a relações trabalhistas, o que envolve diretamente as funções de lidar com sindicatos e realizar a negociação propriamente dita. Portanto, não se confirmou o disposto no referencial teórico, no sentido de os gestores de RH serem resistentes à adoção de práticas de negociação e ao trato com os sindicatos (Amorim *et al.*, 2021).

O modelo de negociação adotado por todas as empresas se mostra como um modelo institucionalizado, sendo adotado nos acordos anteriores à reforma, configurando-se, portanto, como uma característica regional, fruto de lutas e pressões exercidas pelos sindicatos, conforme restou observado nas entrevistas realizadas, que também revelaram que os aspectos relacionados ao diálogo permanente, relação madura e harmoniosa, se constituem como uma interação positiva entre as partes, o que denota o caráter de facilitação na negociação. Assim, converge com a literatura, que aponta como fatores relevantes ao sucesso de uma negociação a comunicação

e a interação entre as partes, além da flexibilidade na criação de alternativas viáveis (Ceribelli, 2015; Meirelles, 2018; Ferreira, 2021; Doellgast *et al.*, 2021; Alfes *et al.*, 2022).

O modelo adotado no ABC está de acordo com o referencial teórico que citou o exemplo da representação de trabalhadores na empresa adotado pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC como fato explicativo das negociações coletivas bem-sucedidas em casos de enfrentamento de crises econômicas (Meirelles, 2018).

Como um dos principais achados da pesquisa tem-se o modelo de negociação institucionalizado, pautado no diálogo permanente e na representação dos trabalhadores na empresa, que se demonstrou eficaz na redução dos conflitos ao propiciar uma interação positiva entre as partes. No entanto, não foi capaz de coibir o avanço de práticas de terceirização, previsão de *lay-off* e PDV em algumas empresas, conforme destacado.

Isso porque as organizações adotam a terceirização como estratégia para enfrentamento do mercado global, quarteirização, parcerias, contratos temporários, trabalho remoto, processos decisórios ágeis e expansão para o mercado global (Dutra, 2002; Pisaneschi, 2020; Liker, 2022), valendo-se da aplicação dessas práticas como instrumentos de adaptação ao novo cenário produtivo, que se baseia nos princípios de sobrevivência das organizações (França, 2015; Ramalho; Conceição, 2024).

Outro achado relevante da pesquisa foi a constatação de aspectos relativos à interação positiva, que também foi percebida pela incidência do estilo participativo, que apareceu com destaque significativo percebido por ocasião da realização das entrevistas, o que converge com a literatura, à medida que valoriza a flexibilidade e participação dos atores envolvidos no processo de negociação (Kaufman, 2010; Meirelles, 2018; Katz, 1993; Ferreira, 2021; Doellgast *et al.*, 2021; Alfes *et al.*, 2022).

No entanto, o estilo transigente prevaleceu sobre o estilo participativo, denotando ser o caráter preponderante adotado na negociação. Tal fato faz sentido, na medida em que envolve o processo de concessões recíprocas, ou seja, quando ambas as partes cedem em prol de um resultado satisfatório comum. Esse estilo se mostrou presente, demonstrando posição de destaque na negociação, convergindo, assim, com o referencial teórico apresentado (Rahim, 2003; Meirelles, 2018; Krein, 2018; Doellgast *et al.*, 2021; Alfes *et al.*, 2022).

A demonstração do estilo transigente se reflete na atuação efetiva do sindicato em prol da manutenção dos postos de trabalho, tendo em vista que a maioria das empresas adotou cláusula de restrições à contratação de empregados terceirizados, o que diverge do referencial apresentado no sentido de que os sindicatos parecem resignados à situação e assumem uma postura passiva, visto que foi identificada uma atuação proativa por parte dos sindicatos. Nesse ponto divergiu da teoria (Amorim *et al.*, 2023).

Esperava-se encontrar a aplicação da prevalência do negociado sobre o legislado de forma desfavorável à classe trabalhadora, ante a expressa possibilidade de flexibilização contida na legislação. No entanto, tal situação não se confirmou, sendo observado que a maioria das empresas mantiveram inalteradas as cláusulas contratuais, sendo poucas alterações prejudiciais aos trabalhadores, esperava-se encontrar uma situação pior. Nesse aspecto houve divergência do referencial teórico apresentado (Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019; Lúcio, 2020; Rodrigues, 2022; Pisaneschi, 2020; Liker, 2022; Krein, 2018; Abdala; Loos, 2019).

Ainda em relação à prevalência do negociado sobre o legislado, a literatura apontou como finalidade o ajuste das relações de trabalho às particularidades do setor ou local de trabalho, fato que fortalece o poder do empregador em detrimento do trabalhador (Krein, 2018). Nesse aspecto, o referencial teórico se confirmou em parte, pois restaram demonstrados ajustes realizados pela empresa Volkswagen no sentido de manutenção de sua própria sobrevivência, mas com relação às demais empresas, que mantiveram praticamente inalteradas suas cláusulas, mesmo após a reforma trabalhista, permitindo condições desfavoráveis, pode-se atribuir esse fato ao modelo de negociação adotado na região, que decorre da atuação firme e representativa do sindicato. Esse modelo se demonstrou eficaz no sentido de impedir avanços prejudiciais aos trabalhadores (Galvão *et al.*, 2019).

A pesquisa identificou poucas alterações prejudiciais aos trabalhadores, sendo mantidas as disposições anteriores, podendo atribuir esse resultado à força de atuação sindical, que também justifica a inércia institucional observada por parte dos gestores de RH.

Não se verificou o enfraquecimento do sindicato, muito pelo contrário, em alguns trechos houve a demonstração de sua força e firmeza, o que é confirmado pelo fato de poucas mudanças terem sido implementadas. Nesse ponto houve divergência da literatura (Krein, 2018; Abdala; Loos, 2019). A atuação proativa dos sindicatos na

manutenção das condições benéficas diverge da previsão de passividade dos sindicatos diante das mudanças trazidas pela reforma trabalhista (Amorim *et al.*, 2021).

Foi observado que o sindicato exerce um papel importante na manutenção das condições pactuadas, sendo isso uma característica regional, pois, conforme mencionado em trechos das entrevistas, foram verificados efeitos prejudiciais em outras localidades. O peso da atuação sindical na região em virtude de todo seu histórico possui tradição e se constitui como fator da manutenção das condições benéficas em prol dos trabalhadores. Isso se demonstrou como um achado relevante. Nesse aspecto houve divergência da literatura apresentada, visto que na pesquisa restou demonstrada a atuação proativa tanto de gestores quanto de sindicatos na busca por melhores condições visando a obtenção do objetivo comum que é a própria sobrevivência da organização (Amorim *et al.*, 2021; Amorim *et al.*, 2023).

Dessa forma, o negociado sobre o legislado foi mencionado como um reconhecimento efetivo aos acordos e convenções, sendo destacado por todos os grupos em que a postura ideal é negociar sempre acima das disposições legais, no sentido de ampliar os direitos dos trabalhadores.

Conforme demonstrado, verificou-se na presente pesquisa a existência de um processo de diálogo permanente e de uma atuação conjunta, com base no estilo transigente, as partes estão lidando de forma adequada, de modo a evitar os efeitos prejudiciais da “flexibilização”, visto que estão empenhadas em manter a sobrevivência da organização e compreendem que há um objetivo comum entre sindicato e empresa.

Foi possível identificar a adoção de práticas de RH voltadas ao diálogo e ao entendimento mútuo visando uma solução conjunta para os problemas enfrentados pelos atores envolvidos no processo, o que denota uma atuação estratégica, por estar alinhada com os propósitos da organização, qual seja, a manutenção da produção, dos postos de trabalho e a sua própria sobrevivência (Amorim, 2023; Geus, 1999; Bianchi; Quishida; Foroni, 2017).

Isso se coaduna também com a visão institucionalista que dispõe que, para as organizações alcançarem a sobrevivência e obterem sucesso, é primordial adotarem práticas relevantes ao contexto do ambiente em que estão inseridas, assim ganham legitimidade e estabilidade (Meyer; Rowan, 1977; Dimaggio; Powell, 1983; Amorim, 2023).

Também foi constatado que fatores externos à negociação (tais como: questões econômicas, legislação, políticas públicas, concorrência) são fatores importantes que acabam por refletir no processo de negociação. Dessa forma, constatou-se a intrínseca relação do contexto econômico e político no processo de negociação, considerados como fator de manutenção dos postos de trabalho além da sobrevivência da própria organização. Nesse aspecto houve convergência com teoria institucional (Pereira, 2012; Aksom; Tymchenko, 2020).

Para corroborar verificou-se a atuação do Poder Público com a implementação de medidas na tentativa de estimular o desenvolvimento das indústrias no país, pontos que também foram abordados nas entrevistas, e todos os grupos entrevistados concordaram que são necessárias medidas de políticas públicas para a manutenção dos postos de trabalho e da própria organização, pois, quando uma empresa encerra suas atividades econômicas, há prejuízos para toda a sociedade.

Os achados da pesquisa são apresentados de forma resumida no Quadro 25:

Quadro 25 – Síntese dos achados da pesquisa nas categorias de análise

Categorias de análise	Previsão da literatura	Situação encontrada	Convergência ou divergência
Relação empresa-sindicato	Aponta como relevante ao sucesso de uma negociação a comunicação e a interação entre partes, além da flexibilidade na criação de alternativas viáveis. (Ceribelli, 2015; Meirelles, 2018; Ferreira; 2021; Doellgast <i>et al.</i> , 2021; Alfes <i>et al.</i> , 2022) Os sindicatos têm se mostrado conformados com a situação e se apresentam como “rendidos”, poderiam adotar uma postura arrojada visando um ressurgimento mais forte, valendo-se da força conferida pela atual legislação (Amorim <i>et al.</i> , 2023; Amorim <i>et al.</i> , 2021)	Observou-se uma estreita relação empresa-sindicato, caracterizada como madura, profissional, sendo possível travar discussões amistosas visando a solução conjunta dos problemas, o que propicia muitos avanços, visto que as partes têm ciência que os assuntos são de interesse comum.	Divergência em parte da literatura, pois houve a demonstração de força do sindicato que se demonstrou eficaz.
Práticas de RH	As práticas de RH têm sido conservadoras diante das transformações induzidas pela reforma trabalhista (Amorim <i>et al.</i> , 2023). Os gestores se demonstram resistentes à adoção de práticas de negociação e ao trato com os sindicatos (Amorim <i>et al.</i> , 2021).	As práticas de RH observadas se mostram fortemente relacionadas com o modelo de negociação baseado no diálogo permanente, sendo que a área de RH dispõe de departamento próprio para tratar de questões relativas a relações	Convergência em parte, pode-se dizer que as práticas são consideradas conservadoras à medida que não apresentaram mudanças, porém verificou-se forte

Categorias de análise	Previsão da literatura	Situação encontrada	Convergência ou divergência
		trabalhistas, o que envolve diretamente as funções de lidar com sindicatos e realizar a negociação.	envolvimento nas questões relativas ao processo de negociação.
Inércia institucional	A teoria institucional propõe que as organizações são suscetíveis a influências do ambiente circundante, provenientes das instituições. Abarca a inércia institucional, definindo como a propensão das organizações em manterem suas práticas e estruturas preexistentes implicando uma resistência a mudanças (Dimaggio; Powell, 1983).	Observaram-se poucas mudanças nos instrumentos coletivos, o que denota a manutenção das condições gerais, mesmo após a reforma trabalhista. As práticas de RH permaneceram inalteradas. São práticas que estão dando certo e seguem da mesma forma.	Convergência com a literatura, que prevê a condição de inércia institucional.
Processo de negociação coletiva	Sindicatos parecem resignados à situação e assumem uma postura passiva (Amorim <i>et al.</i> , 2023). A negociação coletiva possibilita a busca por soluções flexíveis e adequadas para os conflitos, além de proporcionar modalidades alternativas de organização do trabalho e estabelecimento de benefícios mútuos, possibilitando a estipulação de regras adequadas às necessidades econômicas e às demandas das partes envolvidas no processo negocial (Ferreira, 2021).	Uma das razões para a manutenção das condições após a reforma trabalhista é a força do sindicato.	Divergência, pois os sindicatos não parecerem resignados e passivos.
Elementos facilitadores	Apontam a prevalência do negociado sobre o legislado como uma lógica de descentralização, fortalecendo o poder do empregador e fragilizando o papel do Estado e do movimento sindical (Krein, 2018; Abdala; Loos, 2019).	Relacionado com a interação positiva entre sindicato e empresa. A atuação firme do sindicato afastou os avanços nocivos da reforma trabalhista e negociações prejudiciais, ante a possibilidade da prevalência do negociado sobre o legislado.	Divergência, não se confirmou o enfraquecimento do papel do sindicato.
Elementos dificultadores	“Flexibilização” decorrente de reforma trabalhista propicia um ambiente desfavorável à classe trabalhadora, visto que confere maior liberdade para as empresas atuarem de acordo com suas conveniências, o que se agrava pelo contexto de crise e avanço tecnológico que provoca a substituição do homem pela máquina,	Um processo de diálogo permanente e de uma atuação conjunta com base no estilo transigente, as partes estão lidando de forma adequada, de modo a evitar os efeitos prejudiciais da “flexibilização”, visto que estão empenhadas em manter a sobrevivência da organização e	Divergência, não se encontrou um ambiente desfavorável à negociação, sendo observado um processo de diálogo permanente e uma interação positiva.

Categorias de análise	Previsão da literatura	Situação encontrada	Convergência ou divergência
	reduzindo os postos de trabalho (Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019; Lúcio, 2020; Rodrigues, 2022; Pisaneschi, 2020; Liker, 2022).	compreendem que há um objetivo comum entre sindicato e empresa.	
Modelo de negociação	Citado como exemplo da representação de trabalhadores na empresa adotado pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, que explica as negociações coletivas bem-sucedidas em casos de enfrentamento de crises econômicas (Meirelles, 2018).	Relação forte com interação positiva e estilo participativo e práticas de RH. Modelo de negociação tido como eficaz na solução pacífica e conjunta dos eventuais conflitos decorrentes da relação empresa-trabalhadores. As práticas de negociação são um exemplo de sucesso na região do ABC. O modelo de negociação encontra-se institucionalizado e é respeitado.	Convergência, pois o modelo pautado na representação dos trabalhadores na empresa se demonstrou eficaz.
Negociado sobre o legislado	A finalidade da prevalência do negociado sobre o legislado é ajustar as relações de trabalho às particularidades do setor ou local de trabalho, o que fortalece o poder do empregador em detrimento do trabalhador (Krein, 2018; Abdala; Loos, 2019) é crucial preparar os sindicatos para aumentar sua representatividade (Meirelles, 2018). Embora seja ideal que o negociado prevaleça sobre a lei em situações favoráveis, isso depende da força do sindicato (Galvão <i>et al.</i> , 2019).	Não foi observado o enfraquecimento do sindicato, muito pelo contrário, em alguns trechos houve demonstração de sua força e peso, pois poucas mudanças foram implementadas.	Convergência em parte, pois não se observou o enfraquecimento do sindicato, mas a implantação de condições favoráveis depende da força do sindicato.
Pressões institucionais, elementos externos à negociação e função social	As Pressões institucionais se relacionam com os elementos externos à negociação e com a função social (manutenção de equilíbrio e paz social) (Meirelles, 2018) (Geus, 1999). A teoria institucional, aplicada às organizações empresariais é uma abordagem adequada para compreender as organizações e as práticas de gestão como produto de pressões sociais e não econômicas (Pereira, 2012; Aksom; Tymchenko, 2020).	Foi possível observar que fatores externos à negociação tais como questões econômicas, legislação, políticas públicas, concorrência são fatores importantes que acabam por refletir no processo de negociação. Constatou-se a intrínseca relação do contexto econômico e político no processo de negociação, considerados como fator de manutenção dos postos de trabalho, além da sobrevivência da própria organização.	Convergência com a teoria institucional apresentada.
Particularidade regional	O ABC ocupou destaque no setor industrial em virtude das empresas que ali se	A Região do ABC se destaca por ter sido precursora do movimento	Convergência, porque a região se apresentou

Categorias de análise	Previsão da literatura	Situação encontrada	Convergência ou divergência
	<p>instalaram, passou a ser conhecida nacional e internacionalmente a partir dos anos 1970, decorrentes das greves que marcaram o auge do sindicalismo na região e no Brasil e o início da influência na política partidária (Afonso; Urios, 2008; Ferreira, 2015; Tomizaki, 2005).</p> <p>O surgimento de representações internas de trabalhadores surgiu na região ao ABC, sendo o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC o precursor do “Novo Sindicalismo” (Ramalho; Conceição, 2024).</p>	<p>sindical, e por isso encontra-se em um estágio avançado, o que possibilita o estabelecimento de uma relação saudável e madura entre empresa-sindicato. Restou comprovado que houve um aprendizado decorrente de lutas, conflitos, pressões e greves. O patamar alcançado foi conquistado por atuação dos trabalhadores organizados por um sindicato representativo, o que lhe conferiu legitimidade. O estágio atual alcançado na região permite a solução dos impasses de forma civilizada na base no diálogo.</p>	<p>importante por ter sido precursora no movimento sindical. O que contribui para a relação madura entre empresa e sindicato.</p>
<p>Aprimoramento do processo de negociação</p>	<p>O aprimoramento pode ocorrer com a utilização de práticas relativas às relações de trabalho, que são aquelas voltadas à busca por equilíbrio entre a força de trabalho e do capital, encontram-se presentes no processo de negociação a interação entre as partes envolvidas, pois é essencial na busca por soluções aos seus desafios (França, 2015; Amorim, 2023).</p>	<p>As práticas de RH se demonstraram relevantes no processo de negociação, pois estão relacionadas com o modelo de negociação adotados pelos atores envolvidos diretamente no processo. O modelo utilizado, pautado no diálogo permanente e na representação dos trabalhadores na empresa, se demonstrou eficaz na redução dos conflitos ao propiciar uma interação positiva entre as partes, configurando a existência de uma relação harmoniosa e participativa.</p>	<p>Convergência com a literatura e contribuição da pesquisa, ao identificar o modelo de negociação regional pautado na interação positiva e diálogo permanente.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O Quadro 25 ilustra de forma sintética os achados da pesquisa, as previsões da literatura sobre os temas indicados e informa a situação encontrada, descrevendo sua convergência ou divergência. Também apresenta a contribuição da pesquisa e reflete que alguns achados são diferentes dos mencionados pela literatura. Pode-se dizer que essa divergência se deve ao fato da particularidade regional, pois, sendo a região precursora do movimento sindical, favoreceu a atuação representativa do sindicato além do fato de a estrutura de representação no local da empresa ter se

demonstrado um modelo eficiente na promoção de entendimentos entre as partes. O modelo encontra-se institucionalizado e consta expressamente de todos os instrumentos coletivos. Após a apresentação da síntese da pesquisa passa-se às Considerações Finais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou a questão da prevalência do negociado sobre o legislado enquanto novidade implementada na legislação após a reforma trabalhista de 2017, tendo como pressuposto a utilização por parte das empresas para modificar as condições anteriormente pactuadas de modo a reduzirem os benefícios e assim prejudicarem a classe dos trabalhadores. A base teórica adotada foi a teoria institucional visando analisar a questão sobre a influência de elementos externos à negociação bem como em relação as práticas de RH utilizadas.

Para melhor compreensão, foi realizado o estudo das relações de trabalho, negociação coletiva, instrumentos coletivos, reforma trabalhista de 2017, prevalência do negociado sobre o legislado, gestão de RH e teoria institucional. Os elementos teóricos apresentados foram essenciais para o desenvolvimento do trabalho e, atrelados ao método escolhido, permitiram a realização da análise e discussão, possibilitando a conclusão com o atendimento de todos os objetivos propostos.

A pergunta da pesquisa considerou o problema inicialmente proposto: Como os gestores de RH e sindicatos estão lidando com a alteração legislativa que dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado?

Apresenta-se como conclusão que não houve mudanças significativas em relação à maneira como a negociação vem ocorrendo após a reforma trabalhista de 2017, envolvendo os sindicatos e gestores de RH na região do ABC. No entanto, quando há mudanças, elas são justificadas pelas pressões institucionais, no sentido de garantir a sobrevivência da empresa e a preservação dos empregos, diante do contexto de flexibilização, de mudança de tecnologia, de modo que as partes acatem os termos negociados, em prol da permanência das organizações na região, visto que há muita concorrência atualmente no mercado automobilístico, por conta dos carros chineses e do estabelecimento de empresas em outras regiões do Brasil, principalmente no Nordeste, onde conseguem bons incentivos fiscais.

Dessa forma, aspectos de mercado, concorrência, novas tecnologias, questões econômicas e políticas foram mencionadas como relevantes no processo de negociação, e muitas vezes o sindicato foi obrigado a flexibilizar direitos em prol da manutenção da empresa, mas sempre inserindo condições de recomposição quando a situação melhorar, pois o emprego foi tido como o bem maior nessa relação e de nada adianta ter direitos se a empresa não conseguir sobreviver.

Restou demonstrada, pela pesquisa realizada, a importância do diálogo no processo de negociação, bem como conhecer a realidade da empresa e as necessidades dos trabalhadores. Muitas vezes o sindicato negocia com a empresa sem ter esse conhecimento. Por isso, demonstrou-se muito relevante o modelo de organização dos trabalhadores no local da empresa. Esse modelo que é adotado na região do ABC tem se demonstrado muito eficiente na solução dos conflitos decorrentes da relação empresa-trabalhadores.

A pesquisa relevou que a relação empresa-sindicato é madura, sendo possível travar discussões amistosas visando a solução conjunta dos problemas. Restou caracterizada como uma relação harmoniosa e saudável, que propicia muitos avanços, visto que as partes têm ciência de que os assuntos são de interesse comum. As partes são conscientes de que, se não chegarem a um acordo, a questão irá para o Poder Judiciário e este não tem o conhecimento da realidade das partes. A solução via poder judiciário também demonstra a incapacidade das partes na solução de seus impasses, o que culturalmente não é bem-visto, por atestar o fracasso na negociação, fato que muitas vezes denota falta de habilidade ou competência em negociar.

Fator que contribuiu para esse amadurecimento foi a evolução do sindicalismo ao longo do tempo e a sua capacidade de adaptação às mudanças, decorrente do perfil dos trabalhadores e na própria sociedade em geral. A Região do ABC se destaca nesse aspecto, visto que foi a precursora do movimento sindical, e por isso encontra-se em um estágio avançado, o que possibilita o estabelecimento de uma relação saudável e madura. Isso é fruto de anos de atuação do sindicalismo na região. Ficou comprovado que houve um aprendizado, possuem bagagem, afinal, foram anos de lutas, conflitos, pressões e greves. O patamar alcançado foi conquistado por atuação dos trabalhadores organizados por um sindicato representativo, o que lhe conferiu legitimidade. Se hoje as empresas relutam em aplicar a reforma trabalhista e reduzir direitos trabalhistas é porque há uma forte representação que demonstrou seu poder e sua força. O estágio atual alcançado na região permite a solução dos impasses de forma civilizada na base no diálogo. Dessa forma, o pressuposto inicial – no sentido de utilizar a prevalência do negociado sobre o legislado para reduzir os benefícios e assim prejudicar a classe dos trabalhadores – não se confirmou. As alterações verificadas, se pautaram em justificativas de sobrevivência e adequações necessárias em virtude de dificuldades estruturais, decorrentes de pressões institucionais.

Com relação aos objetivos da pesquisa, pode-se dizer que o primeiro objetivo visou identificar as mudanças verificadas nos acordos coletivos firmados entre empresas e Sindicatos, antes e após a reforma trabalhista, compreendendo o período de 2011 a 2022. Foi possível o alcance de forma plena por meio da análise documental, sendo verificado como principal achado que a empresa Volkswagen foi a que mais realizou modificações em comparação com o acordo realizado anteriormente à reforma trabalhista, sendo a única a dispor sobre PDV.

Outro achado relevante foi que todas as empresas adotaram o modelo de negociação pautado na validade dos entendimentos havidos entre empresa e os representantes dos trabalhadores no local de trabalho, conferindo-lhe plena validade jurídica.

O tema *lay-off* foi tratado pelas empresas Volks e GM, sendo que a empresa GM incluiu a possibilidade de suspensão do contrato de trabalho em virtude de crise econômica ou qualquer outra razão, “independente de um fato motivador”, isso lhe confere poder para se valer dessa possibilidade de acordo com sua conveniência e oportunidade, portanto, caracterizando-se como cláusula ampla podendo ser prejudicial aos trabalhadores.

Observou-se uma significativa alteração com relação à exclusão da cláusula de limitação à terceirização da atividade principal, com relação à empresa Autometal, o que implica ampliação das hipóteses de cabimento da terceirização na empresa, o que se coaduna com a teoria apresentada. Importante alteração, qual seja, a alteração da cláusula que limitava à contratação de mão de obra terceirizada. Dessa forma, tornou-se possível a terceirização para a atividade fabril e atividade principal.

A análise documental se demonstrou eficaz para atender o primeiro objetivo específico proposto, fundado na análise do conteúdo dos instrumentos coletivos, realizado de forma comparativa considerando o lapso temporal, do antes e após a reforma trabalhista.

Nesse aspecto houve convergência em parte com o referencial teórico no sentido de que as alterações decorrentes da reforma trabalhista afetam o sistema de direitos e proteção social tendendo a expor o trabalhador a uma maior vulnerabilidade ao submetê-lo a uma dinâmica de intensificação da concorrência de mercado, levando-o a aceitar condições de trabalho mais precárias (Krein; Oliveira; Filgueiras, 2019; Abdala; Loos, 2019).

O segundo objetivo específico foi identificar os elementos facilitadores e dificultadores no processo de negociação coletiva após a reforma trabalhista, considerando a disposição da prevalência do negociado sobre o legislado.

Esse objetivo foi alcançado em virtude da realização das entrevistas. Foi identificado um maior índice de elementos dificultadores para o grupo sindicatos em comparação com o grupo de gestores, no entanto, as dificuldades apresentadas foram relacionadas a momentos de crise, manutenção dos postos de trabalho, ausência do poder de barganha e questão pessoal relacionada ao representante da empresa na negociação.

Observou-se que os elementos dificultadores e facilitadores apontados pelos participantes não foram relacionados com aspectos da reforma trabalhista, e muito menos com a prevalência do negociado sobre o legislado, mas foram vinculados a questões comportamentais e de ordem econômica. A literatura apresentou como elemento de dificuldade o contexto de conflito em que ocorre a negociação, tendo em vista os interesses inicialmente diversos entre as partes. Ressalta-se a importância do estilo transigente (dar e receber) para a obtenção de uma decisão aceitável (Rahim, 2003; Meirelles, 2018; Krein, 2018; Doellgast *et al.*, 2021; Alfes *et al.*, 2022).

Foi observado como elemento de facilitação no processo de negociação a interação entre as partes decorrentes do estilo participativo e transigente, convergindo com o referencial teórico apresentado, no sentido de valorizar a flexibilidade e participação de todos os atores envolvidos no processo de negociação (Kaufman, 2010; Meirelles, 2018; Katz, 1993).

A existência de um modelo próprio de negociação estabelecido na região do ABC, com relação à existência de representação de trabalhadores na empresa, tem se demonstrado eficiente na solução de conflitos, diminuindo muito os atritos, visto ser pautado no diálogo permanente.

Foi possível constatar que tanto os documentos quanto as entrevistas realizadas apontaram para o modelo de negociação, tido como eficaz na solução pacífica e conjunta dos eventuais conflitos decorrentes da relação empresa-trabalhadores. Isso corrobora a literatura apresentada que dispõe sobre a participação das comissões de fábricas na empresa, sendo inserida na legislação (art. 510-A a 510-D) no capítulo sobre a Representação dos Empregados (Meirelles, 2018), mas que destoava de Amorim *et al.* (2021), visto que, ao contrário do destacado pelos autores, aqui há uma estreita relação empresa-sindicato, sendo que no estudo

realizado a área de RH dispõe de departamento próprio para tratar de questões relativas a relações trabalhistas, o que envolve diretamente as funções de lidar com sindicatos e realizar a negociação propriamente dita.

Portanto, não se confirmou o disposto no referencial teórico no sentido de os gestores de RH serem resistentes à adoção de práticas de negociação e ao trato com os sindicatos (Amorim *et al.*, 2021). O modelo de negociação identificado é caracterizado como um elemento facilitador no processo de negociação e encontra-se relacionado com a questão das práticas de RH.

Restou configurada a preocupação do sindicato, que teve que flexibilizar o salário para contribuir com a manutenção da empresa na região, porém houve destaque e compromisso pela busca dessa recomposição no futuro. Foi possível observar em diversas passagens que muitas negociações ocorrem no sentido de manutenção dos postos de trabalhos e da sobrevivência da própria empresa. Assim, houve a convergência com a literatura no sentido de implantação de sistemas de flexibilização dos direitos em prol de um objetivo maior.

Como elementos dificultadores no processo de negociação foi identificada a ausência de poder de barganha, decorrente da preocupação na manutenção dos postos de trabalho, e não mais na ampliação de benefícios, busca-se a sobrevivência da própria organização, sendo esse o objetivo comum buscado pelas partes no processo de negociação.

Foi identificado que questões de ordem econômica e política são consideradas elementos dificultadores no processo de negociação, além da preocupação com a concorrência de outras empresas. O Poder Público está implementando medidas na tentativa de estimular o desenvolvimento das indústrias no país, o que confirma os dados levantados nas entrevistas, de modo que medidas de políticas públicas são essenciais para a manutenção dos postos de trabalho e da própria organização.

Também foram levantados aspectos relativos a uma negociação tripartite, que excede a negociação no âmbito empresa-sindicato, ampliando o processo com a participação do Poder Público, que poderia contribuir com políticas públicas voltadas ao desenvolvimento das empresas nacionais, com incentivos fiscais e políticas de qualificação profissional, o que poderia facilitar o processo de negociação.

Por outro lado, com relação à reforma trabalhista, na visão dos gestores, ficou demonstrado que não houve mudanças significativas, mas na visão dos sindicatos a Reforma restou evidenciada danosa para os trabalhadores que não têm uma boa

representação sindical, mencionando que no geral foi ruim, sendo destacada a questão regional do ABC e atuação dos sindicatos na região como um elemento de barreira para o avanço dos aspectos negativos da reforma trabalhista. Nesse sentido, cita-se a cláusula de limitação da terceirização, observada na maioria dos acordos analisados, isso é confirmado pelos documentos, no sentido que, para haver a terceirização, será necessário o processo de negociação.

O negociado sobre o legislado foi mencionado como um reconhecimento efetivo aos acordos e convenções, sendo destacada, por todos os grupos, a postura de negociação sempre acima das disposições legais, desde que para ampliar os direitos dos trabalhadores, o que depende da força do sindicato. Na presente pesquisa ficou demonstrado pelos achados que a atuação firme e representativa do sindicato na região tem sido eficaz, impedindo os avanços prejudiciais da reforma trabalhista.

Não foi observado o enfraquecimento do sindicato, muito pelo contrário, em alguns trechos houve a demonstração de sua força e firmeza, pois poucas mudanças foram implementadas. A força do sindicato na região evitou maiores estragos decorrentes da reforma trabalhista. O peso da atuação sindical na região em virtude de todo seu histórico possui tradição e força no processo negocial, o que se demonstrou como um achado relevante.

O terceiro objetivo específico foi identificar as práticas de RH e sindicais empregadas no processo de negociação antes e após a reforma trabalhista. A identificação das práticas de RH puderam ser observadas por ocasião da análise das entrevistas, restando evidenciada a importância da força sindical, que se demonstrou como um fator determinante para a manutenção das condições pactuadas anteriormente entre as partes. Percebeu-se que as empresas não querem correr o risco, pois já vivenciaram momentos tensos na relação com os sindicatos, tais como: pressões, greves, prisões, piquetes e conflitos. Pelo fato de terem conhecimento e vivência, sabem que não é saudável, além de muito desgastante para ambas as partes. Dessa forma, foi unânime entre os entrevistados que a prática baseada no diálogo e na interação positiva é muito proveitosa e rende frutos positivos para ambas as partes.

Verificou-se que há uma relação madura entre partes, fruto do processo de evolução, decorrente de lutas e pressões, por isso não foram observadas alterações nas práticas de RH após a reforma trabalhista, e que o diálogo é adotado como uma prática comum entre as partes para se evitar o conflito e tem se mostrado como um

meio eficaz em virtude da demonstração de satisfação e sentimento de orgulho demonstrado pelas partes. Pode-se citar aqui como limitação da pesquisa o fato de ter sido realizada a entrevista com gestores de duas das seis empresas selecionadas, considerando o fato de que as práticas não podem ser observadas pela análise documental.

No entanto, os documentos apresentaram indícios de uma prática participativa à medida que todas as empresas dispõem sobre o modelo de negociação baseado no diálogo e conferem validade jurídica a entendimentos internos, realizados pelos representantes dos trabalhadores na empresa, sendo verificado que se trata de um modelo de negociação institucionalizado.

Pode-se dizer que as práticas relativas à negociação coletiva abrangem as relações de trabalho. Desse modo, um ambiente propício ao diálogo e à promoção de uma interação positiva é essencial no processo de negociação, por isso, a interação entre as partes envolvidas se demonstrou relevante no processo, sendo o destaque conferido ao modelo de negociação adotado na região.

Também foi possível apontar aspectos de inércia institucional, sendo mantidas as práticas relativas à negociação coletiva adotadas antes da reforma trabalhista, o que se justifica pela alta representatividade sindical demonstrada por sua força.

O quarto objetivo específico foi compreender de que modo é possível aprimorar o processo de negociação considerando a prevalência do negociado sobre o legislado. Para responder esse objetivo levou-se em consideração a Figura 22 que comprova a existência de uma forte ligação entre o “Estilo participativo” e a “Interação positiva”, também demonstra a estreita relação com “Modelo de negociação”, sendo possível aferir que o modelo de negociação adotado se demonstrou eficaz para reduzir os efeitos negativos e prejudiciais da reforma trabalhista. Isso foi essencial para a manutenção das condições pactuadas na maioria dos acordos coletivos anteriores à reforma trabalhista, de modo que não houve influência prejudicial na prevalência do negociado pelo legislado.

O modelo de negociação pautado no diálogo permanente e na representação dos trabalhadores na empresa se demonstrou eficaz na redução dos conflitos ao propiciar uma interação positiva entre as partes, configurando a existência de uma relação participativa. Esse modelo decorre das práticas de RH adotadas no processo de negociação, pois ficou comprovado que a postura de adoção do diálogo permanente e a atuação de representantes sindicais na empresa facilitam e

promovem o bom entendimento entre as partes, o que se demonstrou como fator de inibição do avanço de condições prejudiciais aos trabalhadores, podendo ser considerado como prática apta ao aprimoramento do processo de negociação.

A pesquisa se pautou em uma detalhada análise documental, em virtude do acesso integral dos documentos de todas as 6 (seis) empresas selecionadas. No entanto, as mesmas empresas foram contatadas para participarem da pesquisa e os gestores de RH foram convidados para a fase das entrevistas, mas o retorno e o aceite ocorreram por parte de 2 (duas) empresas, de modo que a análise com múltiplas fontes de dados ficou reduzida, o que é apontado como limitação ao estudo.

Como recomendação de estudos futuros sugere-se verificar se o modelo de negociação adotado no ABC é aplicado em outras regiões ou em outras categorias. Também verificar se houve mudanças significativas decorrentes da reforma trabalhista em outras regiões ou outras categorias.

A presente pesquisa apresenta como contribuição teórica o avanço nos estudos na área da Administração de Empresas e possibilita um olhar voltado para esse ramo da ciência acerca do processo de negociação coletiva, ao identificar e apresentar o modelo de negociação que vigora na região do ABC, como exemplo de caso de sucesso, considerando todo o histórico do sindicalismo regional.

O modelo identificado e descrito de negociação coletiva pode orientar demais gestores de RH a lidarem com processo de negociação coletiva, visando reduzir impactos econômicos e sociais nas organizações, sendo que a principal contribuição é divulgar o modelo de negociação existente na região do ABC, tido como exemplo de sucesso na solução dos conflitos, visando difundir o modelo para demais empresas e sindicatos, o que poderá contribuir para o aprimoramento das práticas de negociação, reduzindo a ocorrência de conflitos, além de evitar a busca do Poder Judiciário para solucionar o impasse.

Dessa forma, os gestores de RH poderão se valer das práticas de sucesso adotadas na região para superarem seus obstáculos na negociação coletiva. Isso se caracteriza como uma contribuição prática, visto que os gestores poderão se valer da interação positiva e do diálogo permanente na busca de uma solução conjunta para o enfrentamento dos desafios comuns.

Para tanto, as empresas poderão desenvolver programas de capacitação e treinamento para gestores de RH atuarem com maior segurança no processo de

negociação, podendo implantar a representação dos trabalhadores na empresa, visando reduzir as demandas judiciais.

Foi possível observar que a negociação coletiva pode lidar com aspectos externos, tais como: questões econômicas, avanço da tecnologia, legislação, questões políticas, momentos de crise e outras situações a que as organizações estão sujeitas e devem enfrentar visando sua sobrevivência. Dessa forma, é muito importante que os gestores estejam preparados para lidarem com esses aspectos abrangentes que pode ser tratado no processo de negociação coletiva. Empresa e trabalhadores devem seguir em sinergia em prol da manutenção dos postos de trabalho e da perpetuação da própria organização.

A presente pesquisa também apresenta uma contribuição social, na medida em que as práticas de negociação baseadas na confiança e no diálogo permanente conferem satisfação e bem-estar das partes envolvidas no processo de negociação, o que promove um ambiente de trabalho harmonioso e mais produtivo. Também como contribuição social a pesquisa aponta que a adoção de políticas públicas na promoção de uma negociação tripartite, com a ampliação da negociação para incluir o Poder Público na negociação empresa-sindicato, seria vital para o desenvolvimento da indústria nacional que poderia se valer de incentivos fiscais e políticas de qualificação profissional.

Como tendências para o processo de negociação destaca -se a importância da negociação tripartite, com o envolvimento de empresas, sindicatos e Poder Público, visto que as questões sociais de ordem trabalhista são de interesse comum de toda a sociedade, talvez esse seja o caminho para uma solução mais duradoura e que possa promover o aprimoramento da negociação coletiva.

Além disso, ante as pressões institucionais, às quais estão sujeitas as organizações, estas tentam sobreviver, sendo o processo de negociação um caminho para o alcance dos objetivos empresariais. No entanto, há a questão social, por envolver questões relativas às relações trabalhistas (trato com os empregados), o que também é de interesse público, dessa forma, a adoção de políticas públicas e a realização de negociações tripartites (empresa, sindicato e governo) pode ser um caminho para a manutenção da indústria nacional e da manutenção dos postos de trabalho.

REFERÊNCIAS

A IMPORTÂNCIA da negociação coletiva para as indústrias após a reforma trabalhista e durante a pandemia. **Consulta Empresarial**, ano 9, n. 2, mar. 2022.

ABDALA, Júlia Pottumati Nogueira; LOOS, Mauricio Johnny. Os impactos da reforma trabalhista para o trabalhador, empresas e sindicatos: uma análise da lei 13.467/2017. **JPM – Journal of Perspectives in Management**, v. 3, n. 1, p. 29-40, 2019.

ACKERS, Peter. Rethinking the employment relationship: a neo-pluralist critique of British industrial relations orthodoxy. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 18, p. 2608-2625, 28 jul. 2014. DOI: 10.1080/09585192.2012.667429.

AFONSO, Guilherme; URIOS, Márcio. **Sobre o ABC**. 2008. Disponível em: <https://ufabcsocial.wordpress.com/sobre-o-abc/>. Acesso em: 25 abr. 2023.

AGUIAR, Antonio Carlos. **Negociação coletiva de trabalho**. São Paulo: Saraiva, 2011.

AKSOM, Herman; TYMCHENKO, Inna. How institutional theories explain and fail to explain organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 7, p. 1223-1252, 2020. DOI 10.1108/JOCM-05-2019-0130.

ALFES, Kerstin; AVGOUSTAKI, Argyro; BEAUREGARD, T. Alexandra; CAÑIBANO, Almudena; MURATBEKOVA-TOURON, Maral. New ways of working and the implications for employees: a systematic framework and suggestions for future research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 22, p. 4361-4385, 2022. DOI: 10.1080/09585192.2022.2149151.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado**. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788597007725. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007725/>. Acesso em: 11 abr. 2023.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da; SARSUR, Amyra Moyzes; FISCHER, André Luiz; LIMA, Aline Zanini; BAFTI, André. As intrincadas relações sistêmicas entre mercado de trabalho, relações de trabalho e gestão de recursos humanos em contexto pandêmico. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 1, p. 1-19, 2023.

AMORIM, Wilson Aparecido Costa de; CRUZ, Marcus Vinicius Gonçalves da; SARSUR, Amyra Moyzes; FISCHER, André Luiz. HRM in Brazil: an institutional approach. **REGE – Revista de Gestão**, v. 28, n. 1, p. 84-99, feb. 2021. DOI: 10.1108/REGE-08-2020-0074.

AMORIM, Wilson Aparecido da Costa (Coord.). **Gestão de pessoas, mercado de trabalho e relações de trabalho no Brasil: uma análise dos modelos de gestão de pessoas no Brasil após o ano 2000 – ampliando as fronteiras de pesquisa**. Projeto

de Pesquisa: Relatório Científico Final. São Paulo: FAPESP, 2019.

AMORIM, Wilson Aparecido da Costa. **Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho no Brasil**: uma análise sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação em um conjunto de empresas privadas. 2017. Tese (Livre-docência em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/livredocencia/12/tde-18122017-142249/pt-br.php>. Acesso em: 27 out. 2021.

AMORIM, Wilson Aparecido da Costa. Gestão de Recursos Humanos e Relações de Trabalho no Brasil: um ensaio sobre uma relação incompleta. **RECAPE – Revista de Carreiras Pessoas**, v. 13, n. 3, p. 375-396, set./dez. 2023.

ANAU, Roberto Vital. Impasses e oportunidades para a construção de um Sistema Regional de Inovação no Grande ABC. **Cadernos Metrópole**, São Paulo, v. 21, n. 45, p. 551-572, maio/ago. 2019.

ANUÁRIO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA 2020, São Paulo, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA, jan. 2020. Disponível em: [anuario_2020.pdf](http://anfafea.com.br/anuario_2020.pdf) (anfavea.com.br). Acesso em: 02 fev.2024.

ARAÚJO, Angela Maria Carneiro; CARTONI, Daniela Maria; JUSTO, Carolina R. D. Mello. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. **RBCS – Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 16, n. 45, p. 85-112, fev. 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, Ana C. Felix de e Paula; BARBOSA, Amanda do Vale; KASSIS, Ana Paula de Oliveira; MONTEIRO, Stella; Roland; ANDRADE, Vânia Lúcia Pereira de. A negociação como estratégia de gestão de estresse no ambiente de trabalho. **Analecta – Centro Universitário Academia**, Juiz de Fora, v. 9, n. 1, p. 1-18, 2023.

BAUMANN, Renato. Globalização, desglobalização e o Brasil. **Revista de Economia Política**, v. 42, n. 3, p. 592-618, jul./set. 2022.

BIANCHI, Eliane M. Pires Glavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, p. 41-61, jan./fev. 2017.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 26 set. 2022.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, 09 ago. 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em: 26 set. 2022.

BRASIL. **Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Diário Oficial da União, 14 jul. 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/ato20152018/2017/lei/L13467.htm#art6>. Acesso em: 26 set. 2022.

BRESCIANI, Luís Paulo. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. **São Paulo em perspectiva**, v. 11, n. 1, p. 88-97, 1997.

CARDOSO, Adalberto. Negociação Coletiva e Extensão de seus resultados no Brasil: permanências e rupturas. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 67, n. 1, p. 1-35, 2024.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 10ª ed. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2007.

CASTRO, Daniel de Lucca; GONÇALVES, Láiza Ribeiro. STF fixa tese com repercussão geral sobre a prevalência do negociado sobre o legislado. **Migalhas**, 7 de jun. de 2022. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/367529/repercussao-geral-sobre-a-prevalencia-do-negociado-sobre-o-legislado>. Acesso em: 16 out. 2022.

CERIBELLI; Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte. Negociação empresarial: um estudo multicasos. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 99-117, jan./mar. 2016.

CONCEIÇÃO, Jefferson José da. **Quando o apito da fábrica silencia**. São Paulo: Editora ABC Maior, 2008.

CONCEIÇÃO, Jefferson José da. **Entre a Mão Invisível e o Leviatã**: Contribuições heterodoxas à economia brasileira. São Paulo: USCS/Didakt, 2019.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. São Paulo: Grupo A, 2014. E-book. ISBN 9788565848893. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848893/>. Acesso em: 04 maio 2023.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A Nova Razão do Mundo**: ensaio sobre a Sociedade Neoliberal. São Paulo: Ed. Boi tempo, 2020.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Acordos negociados pelas entidades sindicais para enfrentar a pandemia do coronavírus - Covid 19**, Estudos e pesquisas n 91, 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/estudosepesquisas/2020/estPesq91AcordosCovid.pdf>. Acesso em: 12 de jun. 2023.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter. W. A gaiola de ferro revisitada: Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE – Revista de**

Administração de Empresas - Clássicos, v. 45, n. 2, p.74-89, abr./jun. 2005.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p.147-160, apr. 1983.

DOELLGAST, Virginia; BIDWELL, Matthew; COLVIN, Alexander. J. S. New directions in employment relations theory: understanding fragmentation, identity, and legitimacy. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 74, n. 3, p. 555–579, may 2021. DOI: 10.1177/0019793921993445.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processo Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

EVERT, Stefan; LAPESA, Gabriella. FAST: A carefully sampled and cognitively motivated dataset for distributional semantic evaluation. of the 25th CONFERENCE ON COMPUTATIONAL NATURAL LANGUAGE LEARNING (CoNLL), 25., **Proceedings [...]**, p. 588–595, nov. 10–11, 2021.

FERREIRA, Josué Catharino. Aspectos históricos e geográficos da industrialização de Santo André. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 11; Conferência Internacional de História de Empresas, 12, Vitória, ES **[Anais...]** 2015. Disponível em: https://www.abphe.org.br/arquivos/2015_josue_catharino_ferreira_-aspectos-historicos-e-geograficos-da-industrializacao-de-santo-andre.pdf. Acesso em: 25 out. 2022.

FERREIRA, Victória Cardoso. Negociado x legislado: uma análise sob o prisma constitucional. **Migalhas**, 7 de jan. de 2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/338591/negociado-x-legislado--uma-analise-sob-o-prisma-constitucional>. Acesso em: 16 out. 2022.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2015. ISBN 9788522478507. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478507/>. Acesso em: 16 abr. 2023.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005,

FURTADO, Celso. **O Capitalismo Global**. São Paulo: Ed Paz e Terra, 1998,

GALVÃO, Andréia; CASTRO, Bárbara; KREIN, José Dari; TEIXEIRA, Marilane Oliveira. Reforma Trabalhista: precarização do trabalho e os desafios para o sindicalismo. **Caderno CRH**, Salvador, v. 32, n. 86, p. 253-269, maio/ago. 2019.

GARNERO, Andrea. The impact of collective bargaining on employment and wage inequality: evidence from a new taxonomy of bargaining systems. **European Journal**

of **Industrial Relations**, p. 1-18, 2020.

GEUS, Arie de. **A empresa Viva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos; GARCIA, Carla Cristina; KLINK, Jeroen. Região, Regionalismo e Regionalidade. *In: Regionalidade e organizações*. São Paulo: Páginas & Letras Editora e Gráfica, 2012. p. 29-46.

GODOY, Arilda Schimidt. Estudo de caso qualitativo. *In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (Orgs.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-146.

HAMEED, Syed M.A. A critique of Industrial Relations Theory. **Relations industrielles / Industrial Relations**, v. 37, n. 1, p. 15-31, 1982. DOI: 10.7202/029230ar. Disponível em: <http://id.erudit.org/iderudit/029230ar>. Acesso em: 26 out. 2021.

HARVEY, David. **A Condição Pós Moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança social. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HORN, Carlos Henrique. Mensuração da mudança no conteúdo das normas coletivas sobre a relação de emprego: metodologia e aplicação. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 15, n. 2, p. 409-424, ago. 2006.

HORN, Carlos Henrique. Negociação coletiva e relações de trabalho: uma abordagem teórica. **Revista Ciências do Trabalho**, n. 24, p. 1-15, nov. 2023.

HORN, Carlos Henrique; COTANDA, Fernando Coutinho; PICHLER, Walter Arno. John T. Dunlop e os 50 anos do Industrial Relations Systems. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 4, p. 1047-1070, 2009. DOI: 10.1590/S0011-52582009000400007.

KATZ, Harry C. The decentralization of collective bargaining: a literature review and comparative analysis. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 47, n. 1, p. 3-22, out. 1993. DOI:10.2307/2524228.

KAUFMAN, B. E. The Theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 64, n. 1, p. 74-108, oct. 2010. Published by: Sage Publications. DOI:10.2307/20789056.

KLINK, Jeroen Johannes. **A cidade região**: regionalismo e reestruturação no Grande ABC Paulista. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

KREIN, José Dari. O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. **Tempo Social**, v. 30, n. 1, p. 77-104, 2018. DOI: 10.11606/0103-2070.ts.2018.138082.

KREIN, José Dari. Os impactos iniciais da reforma trabalhista sobre o movimento sindical brasileiro. **Caderno de Resumos [...]**. Porto Alegre, set. 2018. Disponível em: <https://gtmundosdotrabalho.files.wordpress.com/2018/09/caderno-de-resumos.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2023.

KREIN, José Dari; OLIVEIRA, Roberto Vêras de; FILGUEIRAS, Vitor Araújo. As reformas trabalhistas: promessas e impactos na vida de quem trabalha. **Caderno CRH** [online], Salvador, v. 32, n. 86, p. 225-230, maio/ago. 2019.

LEWICKI, Roy. J.; SAUNDERS, David. M.; BARRY, Bruce. **Fundamentos de Negociação**. Porto Alegre: AMGH, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553864/>. Acesso em: 26 out. 2021.

LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2022. E-book. ISBN 9788582605691. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605691/>. Acesso em: 16 abr. 2023.

LIMA, Vagner Roberto de. **A estratégia da gestão de competências - Caso: Escola Volkswagen**, São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de SP, 2004.

LÚCIO, Clemente Ganz. A reforma das relações sindicais volta ao debate no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 34, n. 98, p. 127-142, 2020.

MARTINS, Antero Arantes; PEDREIRA, Christina de Almeida. **Reflexões sobre a reforma trabalhista**. São Paulo: Scortecci, 2017.

MCCORMACK, Mark H. **A arte de negociar**. Rio de Janeiro: Editora BestSeller, 2005.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da Administração Clássicas e Modernas**. São Paulo: Editora Futura, 2003.

MEIRELLES, David Furtado. **Negociação coletiva em tempos de crise**. São Paulo: LTr Editora, 2018.

MEIRELLES, David Furtado. **Negociação coletiva no local de trabalho: a experiência dos Metalúrgicos do ABC**. São Paulo: LTr Editora, 2008.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977. DOI:10.1086/226550.

MORAIS, José Micaelson Lacerda. A Teoria do Desenvolvimento. *In*: _____. **Capitalismo, Trabalho e Política Social - Vol. 2**. São Paulo: Blucher, 2017. DOI: 10.5151/9788580391879-02. Disponível em: <https://openaccess.blucher.com.br/article-details/a-teoria-do-desenvolvimento-desmercadorizado-20218>. Acesso em: 27 out.2021.

MOUTON, Jean. **Negociação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. *E-book*. ISBN 9788547222949. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547222949/>. Acesso em: 11 abr. 2023.

NASCIMENTO, Geuma Campos; RODRIGUES, Vagner J. R. J. R.; MEGLIORINI, Evandir. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS - ABC*, 17., 2010, Belo Horizonte, MG, Brasil. **Anais [...]**. 2010. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/761>. Acesso em: 16 out. 2022.

OBSERVATÓRIO ECONÔMICO. BOLETIM IndustriABC, ano 7, 2023. Disponível em: <https://metodista.br/arquivos/boletimindustriabc-mar2023.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2023.

OLIVEIRA, Heloíza H.; HONÓRIO, Luiz C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. **RAM – Revista de Administração Mackenzie [versão eletrônica]**, v. 21, n. 4, p. 1-28, 2020.

OLIVEIRA, José Silvestre Prado de; COSTA, Luís Augusto Ribeiro da. A estrutura sindical e a negociação coletiva na atual conjuntura. **Revista Ciências do Trabalho**, n. 23, p. 1-17, maio 2023.

PEREIRA, Fernando Antonio de Melo. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 8, n. 16, p. 275-295, jul./dez. 2012.

PISANESCHI, Lucilene Schunck Costa. Reestruturação produtiva, trabalho, precarização e adoecimento: a lógica da nova gestão pública escolar no contexto das políticas econômicas neoliberais. *In: CONGRESSO DE HISTÓRIA ECONÔMICA*, 11; São Paulo, SP. **Anais [...]**. nov. 2020. Disponível em: <https://congressohistoriaeconomica.fffch.usp.br/xi-congresso-anais-digitais>. Acesso em: 11 abr. 2023.

PRIMO, Paschoal Palombino; OLIVA, Eduardo de Camargo; KUBO, Edson Keyso de Miranda. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em Administração nas universidades privadas. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, ed. 78, n. 2, p. 371-396, maio/ago. 2014.

RAHIM, M. Afzalur. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. **International Journal of Conflict Management**, v. 13, n. 3, p. 206-235, oct. 2003. DOI:10.2139/ssrn.437684.

RAMALHO, José Ricardo; CONCEIÇÃO, Jefferson José da. **Caças supersônicos e o ABC Paulista: tecnologia e reconversão industrial**. São Paulo: Papagaio, 2024.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

RODRIGUES, Haidée de Caez Pedroso. Impactos da reestruturação produtiva na produção de calçados. **Revista Tópicos Educacionais**, Pernambuco, v. 28, n. 01, p. 151-165, 2022. ISSN: 2448-0215. Dossiê temático: Os movimentos de precarização do trabalho e a educação.

RODRIGUES, Leôncio Martins. **Trabalhadores, sindicatos e industrialização** [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009, 169 p. ISBN: 978-85-99662-99-1. Disponível em: <http://static.scielo.org/scielobooks/5y76v/pdf/rodrigues-9788599662991.pdf> acesso em 09/08/2022. Acesso em: 11 abr. 2023.

RONZANI, Célia Maria; COSTA, Priscila Rezende da. Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento da equipe de P&D&I. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 177-202, set./dez. 2019.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

RUSSOMANO, Mozart Victor. **O Empregado e o Empregador no Direito Brasileiro**. 6. ed. São Paulo: Ed. LTr, 1978.

SAMPAIO, Leonel de Miranda. Tendências recentes da espacialização das indústrias e serviços em São Paulo e no ABC paulista. **Economia sociedade E território**, Toluca, v. 15, n. 48, p. 483-515, maio/ago. 2015.

SANTOS, Geneia Lucas dos; GASPAR, Fabio Lisboa; RODRIGUES, Maria Beatriz; BALDISSARELLI, Juciele Marta. Management diversity and human resources policies and practices in high education institutions. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 12, Edição Especial Ecoinnovar, p. 1108-1126, 2019.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: BestBolso, 2011.

SCHERER, Clóvis. Diálogo e proteção social: a negociação coletiva após a reforma trabalhista. *In*: KREIN, José Dari; OLIVEIRA, Roberto Vêras de; FILGUEIRAS, Vitor Araújo (Orgs.). **Reforma trabalhista no Brasil**: promessas e realidade. Campinas, SP: Ed. Curt Nimuendajú, 2019. ISBN 978-85-99944-49-3.

SOUZA, Luciana Karine de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019.

STF - Supremo Tribunal Federal. **Tema 1.046**: Validade de norma coletiva de trabalho que limita ou restringe direito trabalhista não assegurado constitucionalmente. Relator Ministro Gilmar Mendes; ARE 1121633; Data de julgamento: 02 jun. 2022. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/jurisprudenciaRepercussao/verAndamentoProcesso.asp?incidente=5415427&numeroProcesso=1121633&classeProcesso=ARE&numeroTema=1046>. Acesso em: 16 set. 2022.

TOMIZAKI, Kimi Aparecida. **Ser metalúrgico no ABC**: rupturas e continuidades nas relações intergeracionais da classe trabalhadora. 2005. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

TORRES, Haroldo da Gama. Afinal, a desconcentração produtiva é ou não

relevante? A cidade de São Paulo no olho do furacão. **Novos Estudos**, n. 94, nov. 2012.

VILELA, Nágila Giovanna Silva; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; COSTA, Lucas dos Santos. (Des)Igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos. **Revista Alcance [Eletrônica]**, v. 27, n. 3, p. 382-398, set./dez. 2020.

WANDERLEY, José Augusto. **Negociação total**: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultados. São Paulo: Editora Gente, 1998.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. São Paulo: Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788584290833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290833/>. Acesso em: 12 out. 2022.

ZENARO, Marcelo. **Técnicas de Negociação**: como melhorar seu desempenho pessoal e profissional nos negócios. São Paulo: Grupo GEN, 2014. *E-book*. ISBN 9788522490721. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490721/>. Acesso em: 11 abr. 2023.

ZUCKER, Lynne G. Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987. DOI: 13.080187.002303.

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas – Gestores de RH

Questões – Sobre Mudanças verificadas na negociação coletiva após a reforma trabalhista

- 1 - Com relação ao processo de negociação coletiva, pode me dizer como ele ocorre?
- 2 - Como tem sido a atuação dos membros do sindicato? Percebeu mudanças após a reforma trabalhista de 2017?
- 3 - O que lhe agrada e desagrada nessa nova formatação da negociação? (prevalência do negociado sobre o legislado)

Questões – Sobre Elementos facilitadores e dificultadores na negociação coletiva

- 4 - Na prática, conseguiu perceber diferença na atuação do sindicato após a reforma trabalhista?
- 5 - Poderia apontar elementos Facilitadores na negociação após 2017?
- 6 - E quanto a elementos dificultadores?

Questões – Sobre Mudanças nas práticas de negociação após a reforma trabalhista.

- 7 - Como tem sido o processo de negociação coletiva com os sindicatos? (percebeu mudanças?)
- 8 - Quais as práticas de RH você adota no processo de negociação?
- 9 - A reforma trabalhista de 2017 causou alteração nessas práticas? Houve mudança de postura?

Questões – Sobre Possibilidade de aprimorar a negociação considerando a prevalência do Negociado sobre o Legislado.

- 10 - De que forma a prevalência do negociado sobre o legislado está sendo considerada na negociação?
- 11 - Na sua opinião o que poderia ser feito para aprimorar o processo de negociação?
- 12 - Há alguma coisa mais que gostaria de mencionar? Agradeço a disponibilidade e atenção.

Apêndice B – Roteiro de Entrevistas – Sindicato

Questões – Sobre Mudanças verificadas na negociação coletiva após a reforma trabalhista

1 - Com relação ao processo de negociação coletiva, pode me dizer como ele ocorre?

2 - Como tem sido a atuação dos gestores das empresas? Percebeu mudanças após a reforma trabalhista de 2017? Como era antes?

3 - Como a prevalência do negociado sobre o legislado está sendo observada no processo de negociação por parte do Sindicato?

Questões – Sobre Elementos facilitadores e dificultadores na negociação coletiva

4 - Na prática, conseguiu perceber diferença no processo de negociação após a reforma trabalhista?

5 - Poderia apontar elementos facilitadores na negociação após 2017?

6 - E quanto a elementos dificultadores?

Questões – Sobre Mudanças nas práticas de negociação após a reforma trabalhista.

7 - Pode observar mudança na postura dos gestores de RH na negociação após a reforma trabalhista?

8 - Como tem sido a postura dos gestores na negociação coletiva? (percebeu mudanças? Como era antes?)

Questões – Sobre Possibilidade de aprimorar a negociação considerando a prevalência do Negociado sobre o Legislado.

9 - De que forma a prevalência do negociado sobre o legislado está sendo considerada na negociação?

10 - Na sua opinião o que poderia ser feito para aprimorar o processo de negociação?

11 - Há alguma coisa mais que gostaria de mencionar? Agradeço a disponibilidade e atenção.

Apêndice C – Roteiro de Entrevistas – Poder Judiciário

Questões – Sobre Mudanças verificadas na negociação coletiva após a reforma trabalhista

- 1 - Com relação ao processo de negociação coletiva, houve mudanças após a reforma trabalhista?
- 2 - Houve mudanças com relação aos Dissídios Coletivos?
- 3 - Como a Prevalência do negociado sobre o legislado tem sido percebida pelo Poder Judiciário?

Questões – Sobre Elementos facilitadores e dificultadores na negociação coletiva

- 4 - Na prática, conseguiu perceber diferença no processo de negociação após a reforma trabalhista?
- 5 - Poderia apontar elementos facilitadores na negociação após 2017?
- 6 - E quanto a elementos dificultadores?

Questões – Sobre Mudanças nas práticas de negociação após a reforma trabalhista.

- 7 - Pode observar mudança na postura dos gestores de RH e sindicatos na negociação após a reforma trabalhista?
- 8 - E com relação ao Poder Judiciário? Percebeu mudanças?

Questões – Sobre Possibilidade de aprimorar a negociação considerando a prevalência do Negociado sobre o Legislado.

- 8 - De que forma a prevalência do negociado sobre o legislado está sendo considerada na negociação e nos dissídios coletivos?
- 9 - Na sua opinião o que poderia ser feito para aprimorar o processo de negociação?
- 10 - Há alguma coisa mais que gostaria de mencionar?

Agradeço a disponibilidade e atenção.

**Anexo A – ACORDO COLETIVO (VOLKSWAGEN)
ACORDO COLETIVO DE TRABALHO 2020/2022 (VOLKSWAGEN)**

**NÚMERO DE REGISTRO NO
MTE:** SP000648/2021 **DATA DE
REGISTRO NO MTE:** 25/01/2021 **NÚMERO DA
SOLICITAÇÃO:** MR047645/2020
NÚMERO DO PROCESSO: 10260.101046/2021-71
DATA DO PROTOCOLO: 18/01/2021

Confira a autenticidade no endereço <http://www3.mte.gov.br/sistemas/mediador/>.

TERMOS ADITIVO(S) VINCULADO(S)

Processo n°: 10260106185202191e **Registro n°:** SP002469/2021

Processo n°: 10260111454202131e **Registro n°:** SP004169/2021

VOLKSWAGEN DO BRASIL INDUSTRIA DE VEICULOS AUTOMOTORES
LTDA, CNPJ n.
59.104.422/0057-04, neste ato representado(a) por seu e por seu e por seu e

por seu e por seu ;E

SINDICATO DOS METALURGICOS DO ABC, CNPJ n. 71.535.520/0001-47, neste ato
representado(a) por seu e por seu ;

celebram o presente ACORDO COLETIVO DE TRABALHO, estipulando as condições de
trabalho previstas nas cláusulas seguintes:

CLÁUSULA PRIMEIRA - VIGÊNCIA E DATA-BASE

As partes fixam a vigência do presente Acordo Coletivo de Trabalho no período de 01º de
setembro de 2020 a 31 de agosto de 2022 e a data-base da categoria em 01º de março.

CLÁUSULA SEGUNDA - ABRANGÊNCIA

O presente Acordo Coletivo de Trabalho, aplicável no âmbito da(s) empresa(s)
acordante(s), abrangerá a(s) categoria(s) **TRABALHADORES METALÚRGICOS**, com
abrangência territorial em **São Bernardo do Campo/SP**.

SALÁRIOS, REAJUSTES E PAGAMENTO

PISO SALARIAL

CLÁUSULA TERCEIRA - SALÁRIOS, REAJUSTES E PAGAMENTO

As partes acima qualificadas decidem firmar o presente **ACORDO COLETIVO DE
TRABALHO** aplicável aos **EMPREGADOS** horistas e mensalistas da Unidade Anchieta,
exceto aos Gestores de Unidade, Especialistas, Executivos e aos Expatriados, nos termos
dos itens abaixo:

Considerando:

- O cenário de retração da indústria automobilística no país e o aumento da concorrência ao longo dos últimos anos que impactaram os resultados da Volkswagen do Brasil e da Unidade Anchieta;
- **O ACORDO COLETIVO DE TRABALHO MR048708/2015 e TERMO ADITIVO DE ACORDO COLETIVO DE TRABALHO MR064336/2015** sobre investimentos e condições de competitividade para a Unidade Anchieta, estabelecido em premissas de mercado e vendas que não se confirmaram;
- As condições para adequação de efetivo estabelecidas nos referidos instrumentos, que não foram suficientes para atender às metas de efetivo estabelecidas nos mesmos;
- Os impactos do COVID-19 no mundo, na indústria automobilística e consequentemente na Volkswagen do Brasil;
- A forte queda nas vendas de veículos e volumes de produção;
- A recorrente utilização dos mecanismos de flexibilidades para manutenção do emprego tais como férias coletivas, banco de horas, redução de horas extras, redução de contratação de prestação de serviços, suspensão temporária de contrato de trabalho (lay off), entre outras, sempre mediante prévio entendimento junto ao **SINDICATO**;
- A perspectiva de lenta recuperação frente ao cenário do país e região América Latina;
- A necessidade de reestruturação do negócio diante do cenário apresentado acima;
- A urgente necessidade de adequação de efetivo e otimização de custos para melhorar as condições de competitividade da Volkswagen do Brasil;
- De outro lado, as demandas apresentadas pelo **SINDICATO** em especial a preservação dos empregos da **EMPRESA**, além da renovação das cláusulas sociais referentes à data-base, a estipulação de cláusulas econômicas e o Programa de Participação nos Resultados para os próximos anos, a manutenção da produção e de produtos na Planta Anchieta, com e sem exclusividade;
- A necessidade urgente de equilibrar os interesses da **EMPRESA** e as demandas dos trabalhadores por meio da negociação coletiva, onde soluções negociadas e aprovadas contemplem os objetivos imediatos de ambas as partes;
- A constante busca pelas partes visando estabelecer condições para um futuro sustentável da Unidade Anchieta como unidade produtiva, com a manutenção dos empregos e também como um centro de engenharia e tecnologia;
- Que as partes reconhecem a validade jurídica plena dos Protocolos de Entendimentos firmados entre **EMPRESA e SINDICATO**;
- As partes reconhecem que o **ACORDO COLETIVO DE TRABALHO** registrado sob o número MR029702/2018 teve sua validade estendida até 31 de agosto de 2020.
- As partes reconhecem a validade deste **ACORDO COLETIVO DE TRABALHO**, inclusive durante o lapso temporal entre o término da vigência do acordo anterior e

o protocolo e transmissão do presente instrumento no Sistema Mediador, e, finalmente

- A busca permanente das partes por uma solução de todas as questões que envolvem as relações de trabalho por meio do diálogo

RESOLVEM,

Celebrar o presente **ACORDO COLETIVO DE TRABALHO** sobre **ITENS ECONÔMICOS, FLEXIBILIDADES, INVESTIMENTOS E ALOCAÇÃO DE MODELOS**, consolidado pelo presente instrumento:

Anexo B – PLATAFORMA BRASIL – FICHA DE APROVAÇÃO

28/05/2024, 16:15 Plataforma Brasil

Portal do Governo Brasileiro principal sair

GISELI ANGELA TARTARO HO - Pesquisador | VL0.1-RC01

Cadastros Sua sessão expira em: 30min 19

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

— DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A PREVALÊNCIA DO NEGOCIADO SOBRE O LEGISLADO NAS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS
 Pesquisador Responsável: GISELI ANGELA TARTARO HO
 Área Temática:
 Versão: 2
 CAAE: 75154823.3.0000.5510
 Submetido em: 08/11/2023
 Instituição Proponente: Universidade Municipal de São Caetano do Sul
 Situação da Versão do Projeto: Aprovado
 Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável
 Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

Comprovante de Recepção: PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_2225074

— DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 2 <ul style="list-style-type: none"> ↳ Pendência de Parecer (PO) - Versão 2 <ul style="list-style-type: none"> ↳ Documentos do Projeto <ul style="list-style-type: none"> ↳ Comprovante de Recepção - Submissã ↳ Folha de Rosto - Submissão 2 ↳ Informações Básicas do Projeto - Subm ↳ Outros - Submissão 2 ↳ Projeto Detalhado / Brochura Investigac ↳ TCLE / Termos de Assentimento / Justif ↳ Apreciação 2 - Universidade Municipal de S ↳ Projeto Original (PO) - Versão 1 				

<https://plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquisa/gerirPesquisaAgrupador.jsf> 1/3

28/05/2024, 16:15 Plataforma Brasil

Documentos do Projeto

- ↳ Comprovante de Recepção - Submissã
- ↳ Folha de Rosto - Submissão 1
- ↳ Informações Básicas do Projeto - Subm
- ↳ Outros - Submissão 1
- ↳ Projeto Detalhado / Brochura Investigac
- ↳ TCLE / Termos de Assentimento / Justif
- ↳ Apreciação 1 - Universidade Municipal de S
- ↳ Projeto Completo

— LISTA DE APRECIÇÕES DO PROJETO

Apreciação	Pesquisador Responsável	Versão	Submissão	Modificação	Situação	Exclusiva do Centro Coord.	Ações
PO	GISELI ANGELA TARTARO HO	2	08/11/2023	09/11/2023	Aprovado	Não	

— HISTÓRICO DE TRÂMITES

Apreciação	Data/Hora	Tipo Trâmite	Versão	Perfil	Origem	Destino	Informações
PO	09/11/2023 09:30:39	Parecer liberado	2	Coordenador	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	PESQUISADOR	
PO	09/11/2023 09:30:22	Parecer do colegiado emitido	2	Coordenador	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	
PO	09/11/2023 09:29:30	Parecer do relator emitido	2	Coordenador	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	
PO	09/11/2023 09:16:15	Aoação de Elaboração de Relatoria	2	Coordenador	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	
PO	09/11/2023 09:14:18	Confirmação de Indicação de Relatoria	2	Coordenador	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	
PO	09/11/2023 09:14:05	Indicação de Relatoria	2	Coordenador	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	
PO	09/11/2023 09:13:50	Aoação do PP	2	Coordenador	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	
PO	08/11/2023 18:00:26	Submetido para avaliação do CEP	2	Pesquisador Principal	PESQUISADOR	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	

« « « Ocorrência 1 a 10 de 16 registro(s) » » » »

<https://plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquisa/gerirPesquisaAgrupador.jsf> 2/3

28/05/2024, 16:15

Plataforma Brasil

Apreciação	Data/Hora	Tipo Trâmite	Versão	Perfil	Origem	Destino	Informações
PO	07/11/2023 08:47:44	Parecer liberado	1	Coordenador	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	PESQUISADOR	
PO	07/11/2023 08:47:28	Parecer do colegiado emitido	1	Coordenador	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS	

«« « Ocorrência 1 a 10 de 16 registro(s) » »»

LEGENDA:

(*) Apreciação

PO = Projeto Original de Centro Coordenador	POp = Projeto Original de Centro Participante	POc = Projeto Original de Centro Coparticipante
E = Emenda de Centro Coordenador	Ep = Emenda do Centro Participante	Ec = Emenda de Centro Coparticipante
N = Notificação de Centro Coordenador	Np = Notificação de Centro Participante	Nc = Notificação de Centro Coparticipante

(*) Formação do CAAE

Ano de submissão do Projeto	Tipo do centro	Código do Comitê que está analisando o projeto
n n n n n n a a . d v . t x x x . l l l l l		
Sequencial para todos os Projetos submetidos para apreciação	Dígito verificador	Sequencial quando estudo possui Centro(s) Participante(s) e/ou Coparticipante(s)

[Voltar](#)

Suporte a sistemas: 136 - opção 8
 e-mail: suporte_sistemas@datasus.gov.br
 Fale conosco: http://datasus.saude.gov.br/fale-conosco