

## **Reforma trabalhista e a prevalência do Negociado versus Legislativo: As perspectivas dos Gestores de Recursos Humanos e Sindicatos**

### **Autoria**

**Giseli Angela Tartaro Ho - giseli.ho@uscsonline.com.br**

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA / USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

**Edson Keyso de Miranda Kubo - edson.kubo@online.uscs.edu.br**

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA / USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

**Wilson Aparecido Costa de Amorim - wamorim@usp.br**

Prog de Pós-Grad em Admin/Faculdade de Economia, Admin e Contab – PPGA/FEA / USP - Universidade de São Paulo

**Eduardo de Camargo Oliva - ec.oliva@terra.com.br**

Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA / USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul

### **Resumo**

Esta pesquisa analisou como os gestores de RH das empresas e os sindicatos estão lidando com a prevalência do negociado sobre o legislado, na Região do Grande ABC no estado de São Paulo, tendo como participantes gestores de RH, membros dos Sindicatos dos Metalúrgicos e representantes do Poder Judiciário. O estudo teve uma abordagem qualitativa do tipo descritiva e exploratória, os dados foram coletados por meio da análise de documentos e entrevistas. Como achado relevante pode-se citar o modelo de negociação, pautado no diálogo permanente, fruto da interação positiva entre as partes. Apresenta-se como conclusão a ausência de mudanças significativas em relação à maneira como a negociação vem ocorrendo após a reforma trabalhista de 2017. No entanto, quando há mudanças, elas são justificadas pelas pressões institucionais, no sentido de garantir a sobrevivência da empresa e a preservação dos empregos. Esta pesquisa contribui para o avanço dos estudos na área da Administração e também serve para orientar demais gestores de RH a lidarem com o processo de negociação coletiva, visando reduzir impactos econômicos e sociais nas organizações.

## **Reforma trabalhista e a prevalência do Negociado *versus* Legislativo: As perspectivas dos Gestores de Recursos Humanos e Sindicatos**

### **Resumo**

Esta pesquisa analisou como os gestores de RH das empresas e os sindicatos estão lidando com a prevalência do negociado sobre o legislado, na Região do Grande ABC no estado de São Paulo, tendo como participantes gestores de RH, membros dos Sindicatos dos Metalúrgicos e representantes do Poder Judiciário. O estudo teve uma abordagem qualitativa do tipo descritiva e exploratória, os dados foram coletados por meio da análise de documentos e entrevistas. Como achado relevante pode-se citar o modelo de negociação, pautado no diálogo permanente, fruto da interação positiva entre as partes. Apresenta-se como conclusão a ausência de mudanças significativas em relação à maneira como a negociação vem ocorrendo após a reforma trabalhista de 2017. No entanto, quando há mudanças, elas são justificadas pelas pressões institucionais, no sentido de garantir a sobrevivência da empresa e a preservação dos empregos. Esta pesquisa contribui para o avanço dos estudos na área da Administração e 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; Práticas de Recursos Humanos; Práticas Sindicais.

### **1 Introdução**

A reforma trabalhista aprovada no Brasil em 2017 instituiu uma série de mudanças, dentre elas a previsão da prevalência do negociado sobre o legislado. Essa alteração trouxe maior flexibilidade para que empresas e sindicatos negociem condições de trabalho que possam se sobrepor à legislação vigente, desde que não comprometam direitos essenciais dos trabalhadores.

Dessa forma, ao permitir que acordos e convenções coletivas prevaleçam sobre a lei, a legislação traz um novo contexto de maior flexibilidade para as empresas, que podem negociar condições específicas com os sindicatos representativos dos trabalhadores. Esse cenário gera implicações significativas para a gestão de recursos humanos (RH) e para a atuação sindical, especialmente em regiões de forte tradição sindical, como o ABC paulista, para essa região a reforma apresentou desafios e oportunidades. Historicamente, a região é reconhecida por um movimento sindical influente, capaz de assegurar melhores condições para os trabalhadores. A região do ABC possui um histórico de luta sindical, com organizações bem estruturadas e reconhecidas nacionalmente. Desde a década de 1970, os sindicatos locais desempenham um papel ativo nas negociações, frequentemente obtendo concessões significativas das empresas. No entanto, com a flexibilização trazida pela reforma, surge a questão sobre como gestores de RH e sindicatos têm se adaptado a essas novas possibilidades de negociação.

A introdução da prevalência do negociado sobre o legislado redefine a dinâmica entre gestores de RH e sindicatos. Diante disso, o presente estudo buscou responder à seguinte questão: Como gestores de RH e sindicatos estão lidando com a alteração legislativa que dispõe sobre a prevalência do negociado sobre o legislado? Tal questionamento buscou explorar as práticas de negociações adotadas na Região do Grande ABC e as estratégias de adaptações implementadas pelas partes envolvidas, tendo por base a teoria institucional para analisar como organizações

respondem a pressões externas e ajustam suas práticas às novas regulamentações. Dessa forma, a pesquisa visou explorar os impactos da prevalência do negociado sobre o legislado nas práticas de RH e sindicais na região do ABC. A análise qualitativa dos dados da pesquisa permitiu compreender em profundidade a adaptação desses atores ao novo marco legal.

O tema “Negociação Coletiva” é insuficientemente explorado na área de Administração de Empresas, onde as “Relações de Trabalho” costumam se concentrar na gestão de pessoas e questões comportamentais (Santos *et al.*, 2019; Ronzani; Costa, 2019; Vilela, Hanashiro, & Costa, 2020; Oliveira & Honório, 2020). Embora existam estudos recentes sobre o processo de negociação coletiva, como os de Amorim *et al.* (2021; 2023), estes não se aprofundaram nas especificidades dessa temática, ressaltando a escassez de pesquisas dedicadas a esse assunto.

A pesquisa de Amorim *et al.* (2021) analisou as estratégias de gestão de RH no Brasil, mas mencionou a falta de estudos sobre negociação coletiva, o que evidencia a lacuna existente. O estudo de Nogueira (2023) sobre os impactos da reforma trabalhista nas negociações coletivas também confirma a necessidade de investigação aprofundada nesse campo.

Um levantamento de artigos científicos nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Spell* entre 2016 e 2022 revelou apenas 26 artigos usando o termo “*collective bargaining*”, evidenciando a produção incipiente sobre o tema na Administração de Empresas. Dessa forma, a pesquisa buscou contribuir para o estudo da negociação coletiva, especialmente após a reforma trabalhista de 2017, com foco na prevalência do negociado sobre o legislado.

Esse tema é relevante, pois aborda a nova configuração do processo de negociação coletiva em um contexto legislativo alterado, embora seja pouco explorado na Administração, onde predomina a pesquisa sobre gestão de pessoas (Amorim *et al.*, 2021; 2023). A lacuna é acentuada pela falta de estudos que analisem a posição dos gestores de RH no processo de negociações trabalhistas, conforme destacado por Amorim *et al.* (2021), e pela predominância de investigações no campo do Direito do Trabalho ou nas técnicas de negociação de conflitos (McCormack, 2005; Zenaro, 2014; Mouton, 2017).

Portanto, esta pesquisa é justificada pela necessidade de um entendimento aprofundado do processo de negociação coletiva na Administração de Empresas, considerando a carência de estudos sobre a temática e as incertezas geradas pela nova legislação. O objetivo é analisar como gestores de RH e sindicatos estão lidando com a prevalência do negociado sobre o legislado, investigando a dinâmica atual desse processo. Para tanto buscou -se 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, bem como 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.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Negociação Coletiva

A legislação trabalhista brasileira, conforme o artigo 611 da CLT, define a convenção coletiva como um acordo entre sindicatos que estabelece regras sobre condições de trabalho, enquanto o acordo coletivo é um entendimento entre sindicatos e empresas sobre condições de trabalho (Brasil, 1988).

Caso não haja um acordo formal, as partes podem recorrer ao Poder Judiciário, seja por meio de dissídio de greve ou dissídio coletivo, sendo o Tribunal Regional do Trabalho a instância

competente para tais demandas (CF/88, art. 114). O dissídio coletivo geralmente surge quando o processo de negociação coletiva falha, e a Justiça do Trabalho é chamada para resolver o impasse. A legislação sugere que a solução judicial seja uma exceção, priorizando a negociação coletiva e a arbitragem antes de recorrer ao Judiciário (Meirelles, 2018).

A negociação baseada no estilo participativo, que promove concessões mútuas, seria a mais adequada (Katz, 1993; Meirelles, 2018; Doellgast, Bidwell, & Colvin, 2021; Alfes *et al.*, 2022), pois almeja regulamentar as condições de trabalho por meio de discussões consensuais, sendo respaldada por normas internacionais e pela legislação brasileira (Meirelles, 2018; Oliveira & Costa, 2023). Nesse sentido, é fundamental para solucionar conflitos e promover a paz social, além de estabelecer normas jurídicas que regem as relações de trabalho (Horn, 2023; Meirelles, 2018). A reforma trabalhista de 2017 reforçou a negociação coletiva ao assegurar a representação dos empregados e facilitar o diálogo entre as partes (Meirelles, 2018). O sucesso nesse processo depende da comunicação eficaz, flexibilidade e equilíbrio de forças entre empregadores e empregados, sendo imprescindível a participação dos sindicatos (Ceribeli & Merlo 2016; Kaufman, 2010).

A negociação coletiva se torna um instrumento democrático de pacificação social, necessitando do fortalecimento dos sindicatos para garantir uma paridade de forças nas relações de trabalho (Ferreira, 2021; Nogueira, 2023). Assim, permite que trabalhadores e empregadores estabeleçam condições que melhor se adequam às suas necessidades específicas, garantindo flexibilidade e estabilidade.

Com a prevalência do negociado sobre o legislado, a negociação coletiva ganhou ainda mais relevância, pois agora é possível estabelecer condições diferenciadas dos parâmetros legais, desde que respeitados certos limites. Nesse cenário, é crucial que tanto os gestores de RH quanto os sindicatos possuam habilidades de negociação bem desenvolvidas para garantir um equilíbrio de poder.

### *2.2 Prevalência do negociado sobre o legislado*

O artigo 611-A da CLT estabelece a prevalência do negociado sobre o legislado, permitindo que convenções e acordos coletivos tenham primazia em relação à lei em temas como banco de horas, intervalo intrajornada e teletrabalho (Brasil, 2017). Essa regra representa uma inversão na hierarquia das normas, fortalecendo o poder do empregador em detrimento dos trabalhadores (Krein, 2018). A alteração legislativa quebra um paradigma, visando ajustar as relações de trabalho às especificidades do setor, mas enfrenta críticas que apontam para o risco de precarização dos direitos trabalhistas (Meirelles, 2018).

A prevalência do negociado sobre o legislado implica uma lógica de descentralização que, segundo críticos, enfraquece o papel do Estado e do movimento sindical (Krein, 2018; Abdala & Loos, 2019). No processo de negociação, os principais atores são os sindicatos e as empresas, representadas geralmente pelos gestores de RH ou de relações trabalhistas.

### *2.3 Gestão de RH*

A gestão de Recursos Humanos (RH) se constitui em um conjunto de políticas e práticas que busca conciliar as expectativas da organização e das pessoas ao longo do tempo, sendo as políticas mais duradouras e as práticas mais flexíveis (Dutra, 2002). Essa gestão é fundamental no processo de negociação e comunicação, visando soluções para os desafios organizacionais (França, 2015).

O conceito de gestão de pessoas evoluiu de uma abordagem operacional, centrada em atividades administrativas, para uma perspectiva estratégica, que inclui ações como desenvolvimento de competências, responsabilidade empresarial e planos de carreira (Dutra, 2002; França, 2015). Atualmente, a gestão de RH busca equilibrar as necessidades das pessoas e do capital, integrando as relações de trabalho com as relações humanas, além de considerar os interesses organizacionais. Isso representa um desafio, pois envolve o desenvolvimento de práticas que promovam uma vida saudável e resultados sustentáveis em produtividade e qualidade (França, 2015; Amorim *et al.*, 2023).

A partir da década de 1980, a gestão de pessoas passou a ter um caráter estratégico, alinhando ações com os objetivos organizacionais, o que não é uma tarefa simples (Primo, Oliva, & Kubo, 2014). O objetivo da gestão estratégica de RH é integrar práticas e políticas que se moldem ao ambiente organizacional e ao contexto socioeconômico, considerando as pessoas como diferenciais competitivos (Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017).

No contexto desta pesquisa, as práticas de RH relacionadas à negociação coletiva são fundamentais para promover um ambiente de diálogo entre empregadores e trabalhadores, onde ambos os lados possam se ouvir e negociar de maneira honesta, sem uso de ameaças ou sabotagens (França, 2015).

#### *2.4 Teoria institucional*

A teoria institucional oferece uma perspectiva relevante para entender como as organizações respondem a mudanças externas. Conforme descrito por DiMaggio e Powell (1983), as organizações são influenciadas por pressões sociais, políticas e econômicas, que moldam suas práticas e processos internos. Essas pressões podem gerar “inércia institucional”, onde as organizações mantêm práticas e estruturas anteriores mesmo frente a novas regulamentações. No contexto das relações de trabalho, a teoria institucional sugere que a resposta das empresas à reforma trabalhista envolve não apenas a adaptação legal, mas também o alinhamento com as normas sociais e com as expectativas de atores externos, como sindicatos e o Judiciário.

A teoria institucional é utilizada para explicar a negociação coletiva, oferecendo uma análise da realidade social em que as organizações estão inseridas (Nascimento, Rodrigues, & Megliorini, 2010). Segundo Pereira (2012), essa teoria ajuda a entender os padrões implícitos e a diversidade nas organizações, destacando que as práticas de gestão são influenciadas tanto por ações humanas quanto por interações culturais e políticas.

A abordagem institucional analisa as organizações como produtos de pressões sociais, priorizando a conformidade e a legitimidade em vez de focar apenas em desempenhos econômicos (Aksom & Tymchenko, 2020). Organizações tendem a adotar práticas institucionalizadas para garantir sua sobrevivência e legitimidade (Geus, 1999; Meyer & Rowan, 1977). Assim, a teoria institucional busca esclarecer como as organizações funcionam dentro de um contexto socialmente construído, onde regras, procedimentos e valores predominantes moldam seu funcionamento (Nascimento, Rodrigues, & Megliorini, 2010).

A teoria enfatiza que as organizações são influenciadas por pressões externas, como regulamentações governamentais e normas sociais, e a busca por legitimidade é uma motivação crucial para sua adoção de práticas socialmente aceitas (Dimaggio & Powell, 1983). Além disso, a teoria aborda a inércia institucional, que se refere à resistência das organizações em mudar práticas e estruturas preexistentes (Dimaggio & Powell, 1983).

#### *2.5 O sindicalismo na Região do Grande ABC*

O sindicalismo ganhou destaque na Região do Grande ABC, especialmente devido ao processo de industrialização, levando ao surgimento de sindicatos, como o dos Metalúrgicos do ABC, que organizou trabalhadores para pleitear melhores condições de trabalho (Afonso & Urios, 2008; Ferreira, 2015; Tomizaki, 2005). As greves da década de 1970 marcaram o auge do sindicalismo na região, promovendo sua notoriedade nacional e internacional e influenciando a política partidária.

O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC foi pioneiro no “Novo Sindicalismo” no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, destacando-se a figura de Lula, um importante líder sindical em São Bernardo do Campo (Ramalho & Conceição, 2024). As comissões de fábricas surgiram na década de 1980, impulsionando negociações coletivas localizadas. Um marco foi em 1996, quando o sindicato negociou com a Scania um Sistema Único de Representação (SUR), que unificou diversas comissões e negociações (Meirelles, 2018).

Entretanto, após a década de 1990, o processo de desindustrialização aumentou o desemprego na região, desafiando a atuação sindical e exigindo negociações diretas com empresas estrangeiras para mitigar demissões (Rodrigues & Ramalho, 2007; Ramalho & Conceição, 2024). O sindicato destacou-se em negociações significativas, como o acordo coletivo com a Volkswagen em 2001, que, apesar de contrariar a legislação ao estipular um prazo de 5 anos para vigência, foi homologado, exemplificando a prevalência do negociado sobre o legislado (Meirelles, 2018).

Os trabalhadores da indústria automobilística do ABC são considerados uma das principais categorias profissionais no Brasil (Tomizaki, 2005). O Sindicato dos Metalúrgicos do ABC tornou-se um ator relevante a partir da década de 1990, com ações voltadas para políticas públicas e desenvolvimento regional (Rodrigues & Ramalho, 2007; Ramalho & Conceição, 2024). Essas características foram fundamentais para a escolha da região, da categoria dos metalúrgicos e do setor automobilístico para a presente pesquisa, dada a relevância histórica e econômica das empresas na região. Por isso, o estudo focou na Região do Grande ABC e nos acordos coletivos entre o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC e as empresas Mercedes-Benz, Toyota, Volkswagen, Scania e Autometal, bem como entre o Sindicato dos Metalúrgicos de São Caetano do Sul e a General Motors (GM). Considerou-se a importância do setor metalúrgico local para o país e o histórico sindical que posiciona o ABC como um centro de experimentação de tendências em negociações coletivas e atividades sindicais.

### 3 Metodologia

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa e exploratório-descritiva para entender a adaptação de gestores de RH e sindicatos à prevalência do negociado sobre o legislado. Os métodos escolhidos para a execução da pesquisa foram: histórico, pois o estudo apresenta uma abordagem conceitual acerca de negociação coletiva, gestão de RH, reforma trabalhista e teoria institucional; comparativo, pois houve 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.

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). Também, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois gestores de RH, dois presidentes de sindicatos, e dois membros do Poder Judiciário, sendo uma juíza e uma advogada, além de entrevistas com quatro membros do Sistema Único de Representação (SUR) de uma empresa metalúrgica de grande porte situada na cidade de São Bernardo do Campo, todos membros do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC.

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.

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 partir da análise das alterações verificadas nos instrumentos coletivos das empresas selecionadas, foi possível realizar o comparativo entre os conteúdos dos instrumentos coletivos.

A análise das mudanças verificadas nos instrumentos coletivos foi feita a partir da comparação das regras 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.

A análise do conteúdo das entrevistas foi realizada com o auxílio do software Atlas TI 23, que permitiu codificar e categorizar as respostas em temas como “Relação empresa-sindicato”, “Negociação Coletiva”, “Função social da negociação” e “Pressões institucionais”.

A seguir apresenta-se Quadro 1 com os códigos agrupados em categorias (Bardin, 1977) relacionadas com o objetivo da pesquisa.

Quadro 1 – Códigos e categorias

<b>Relação empresa-sindicato</b>	<b>Negociação coletiva</b>	<b>Função social da negociação</b>	<b>Pressões institucionais</b>
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
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 pelos autores (2024).

A categoria “Relação empresa-sindicato” refere-se às relações de trabalho essenciais para o funcionamento organizacional, envolvendo empregadores, trabalhadores e stakeholders, afetando a cultura organizacional e as práticas de RH. A negociação entre empresa e sindicato é central, com destaque para estratégias de negociação e estrutura de representação dos trabalhadores.

A categoria “Negociação coletiva” inclui temas do processo de negociação, como o campo e o nível de negociação. O campo define os direitos negociáveis, enquanto o nível trata das partes envolvidas (empresa, categoria ou representação direta), ligado ao modelo de negociação.

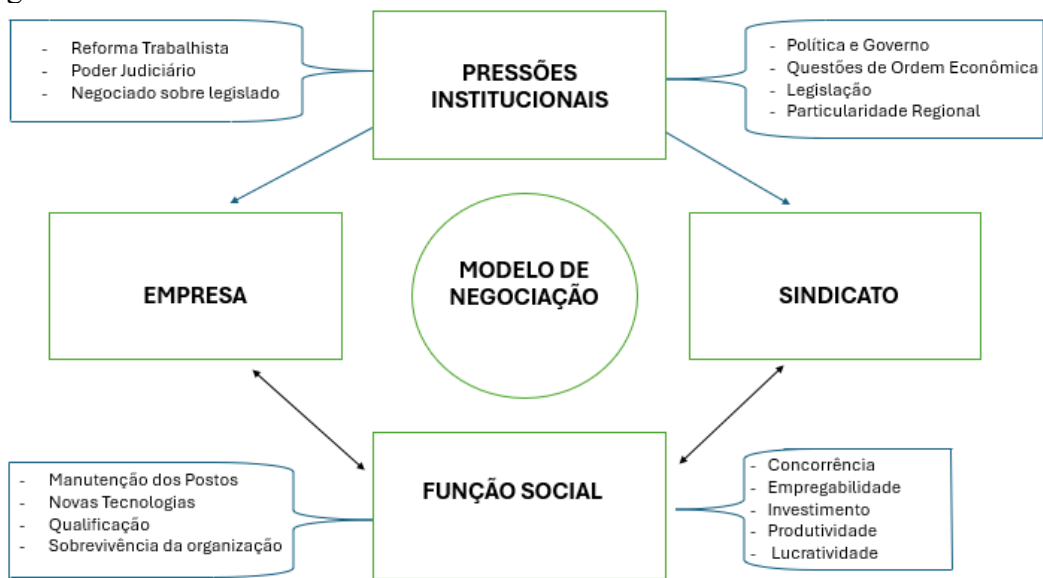
A categoria “Função social da negociação” mostra que a negociação coletiva impacta a sociedade, ajustando interesses em tempos de crise para equilibrar trabalho, capital, mercado, competitividade e tecnologia, assegurando benefícios e empregos. Aspectos relativos a mudanças tecnológicas e economia chinesa impulsionam novas relações de trabalho, introduzindo temas como concorrência, empregabilidade, investimentos e novas tecnologias.

Por fim, as “Pressões institucionais” são elementos externos, como legislação e reforma trabalhista, que afetam a negociação e se alinham à teoria institucional, com as organizações se ajustando para garantir a sobrevivência.

O uso da técnica de triangulação, que combina diferentes perspectivas (gestores, sindicalistas e Judiciário), oferece uma visão completa do fenômeno, permitindo identificar padrões e diferenças de percepção entre os grupos entrevistados (Flick, 2009; Creswell, 2014).

Para ilustrar apresenta-se a Figura 1, que demonstra o Modelo Teórico Conceitual.

Figura 1 – Modelo Teórico Conceitual



Fonte: Elaborada pelos autores (2024)

O modelo acima apresentado sintetiza os conceitos abordados na pesquisa e elenca os itens que foram analisados na pesquisa visando 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 Resultados

### 4.1 Análise Documental

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 2 sintetiza as mudanças observadas:

Quadro 2 – 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			
Modelo de negociação	X	X	X	X	X	
Participação nos lucros e resultados	X	X		X		

Temas modificados (2020-2022)	Volkswagem	Scania	Autometal	Toyota	GM	Mercedes
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.

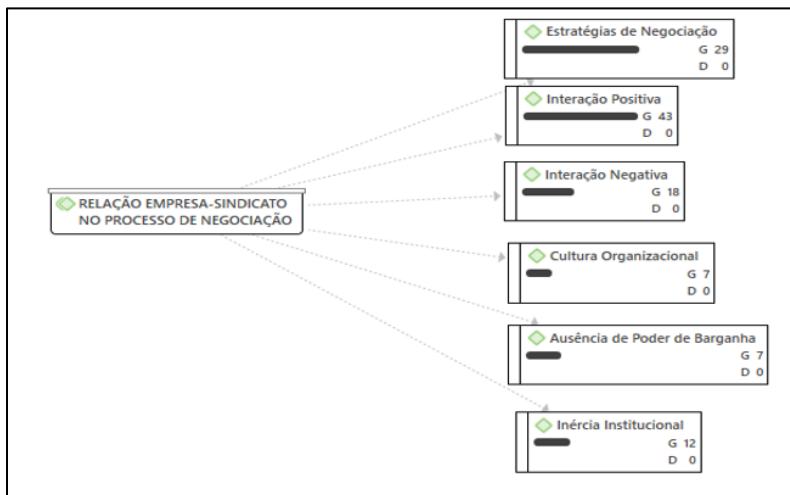
A Volkswagen, empresa com mais alterações nos instrumentos coletivos após a reforma trabalhista, apresentou no acordo 2020-2022 uma justificativa prévia com considerações sobre a retração da indústria automobilística, aumento da concorrência, impactos da Covid-19 e queda nas vendas. Destacou o uso de mecanismos de flexibilização para manter empregos e adequar efetivos, visando reduzir custos e melhorar a competitividade. Reforçou a importância do equilíbrio entre seus objetivos e as demandas dos trabalhadores, buscando condições sustentáveis para manter a unidade fabril. Em seguida, expôs as cláusulas sobre itens econômicos, flexibilidades e investimentos.

#### 4.2 – 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.

##### 4.2.1 Relação empresa-sindicato

Os dados obtidos mostraram que a relação entre empresas e sindicatos na região do ABC evoluiu para uma interação mais positiva e cooperativa. Os gestores e sindicalistas entrevistados destacaram a importância do diálogo contínuo, evidenciando uma relação baseada na confiança mútua. Conforme ilustrado na Figura 2, a “interação positiva” e as “estratégias de negociação” foram temas recorrentes, mostrando que a negociação coletiva na região é vista como uma prática madura e estruturada.

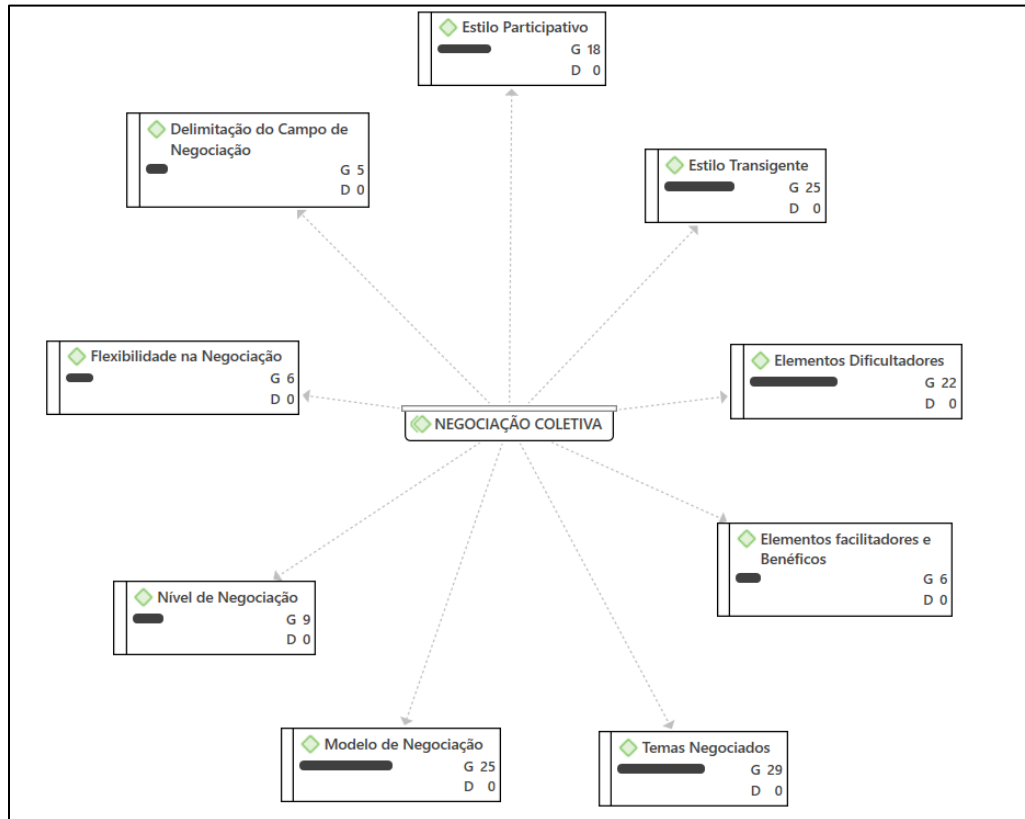
**Figura 2** - Incidência de códigos na categoria “Relação empresa-sindicato”

Fonte: Elaborada pelos autores com apoio do software Atlas TI 23 (2024)

A Figura 2 também demonstra que, 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.

#### 4.2.2 *Negociação Coletiva*

A análise relativa à “Negociação Coletiva” possibilitou a identificação de elementos que facilitam e dificultam esse processo, além de apontar o modelo de negociação utilizado. Os resultados mostraram que esses elementos não estão relacionados à reforma trabalhista, mas a fatores comportamentais e econômicos, destacando a incidência do estilo transigente de negociação, caracterizado por concessões mútuas para um resultado satisfatório, e um estilo participativo, que valoriza a flexibilidade e a participação de todos os envolvidos. Além disso, restou observada a existência de um modelo de negociação específico da região do ABC, que inclui a representação de trabalhadores na empresa. Esse modelo, baseado no diálogo contínuo e na validade dos acordos, tem se mostrado eficiente na resolução de conflitos e na redução de atritos, sendo bem recebido pelos entrevistados, tanto gestores quanto representantes sindicais. A Figura 3 ilustra o citado resultado.

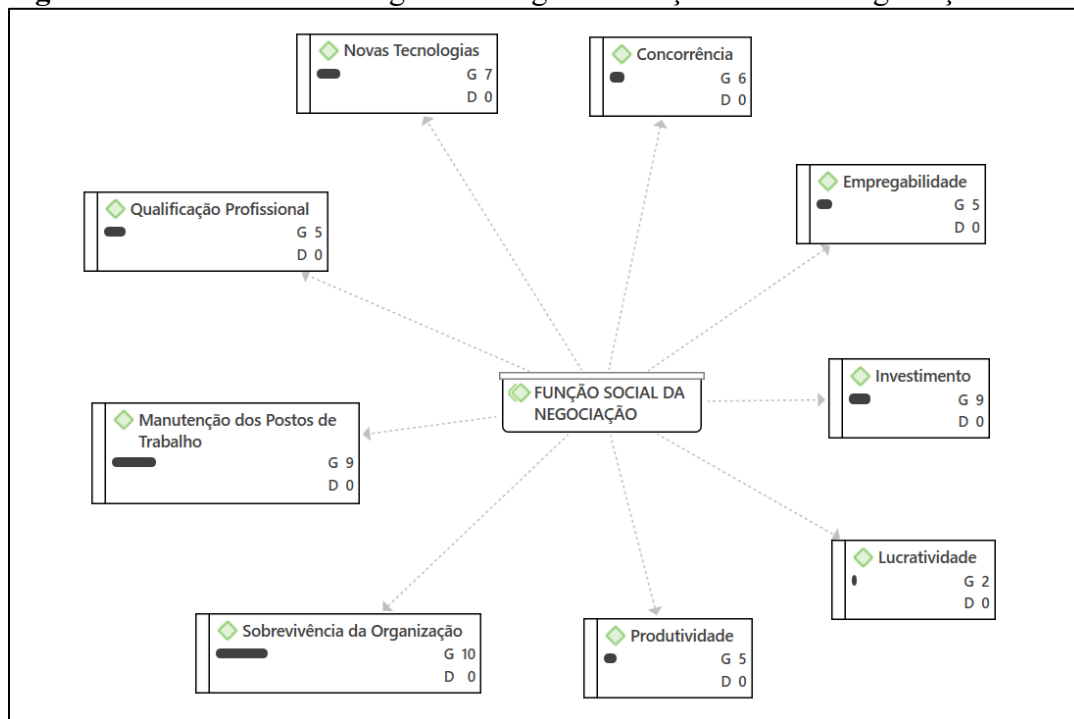
**Figura 3** – Incidência de códigos na categoria “Negociação coletiva”

Fonte: Elaborada pelos autores com apoio do *software* Atlas.TI.23 (2024)

#### 4.2.3 Função social da negociação

Na categoria “Função social da negociação”, destacou-se a “Sobrevivência da organização”, com uma ênfase inesperada por parte dos sindicatos, que mencionaram a flexibilização salarial como um meio para manter as empresas na região. Um sindicato expressou a preocupação de que a redução de salários era necessária para a continuidade da operação, mas também se comprometeu a buscar a recomposição salarial no futuro.

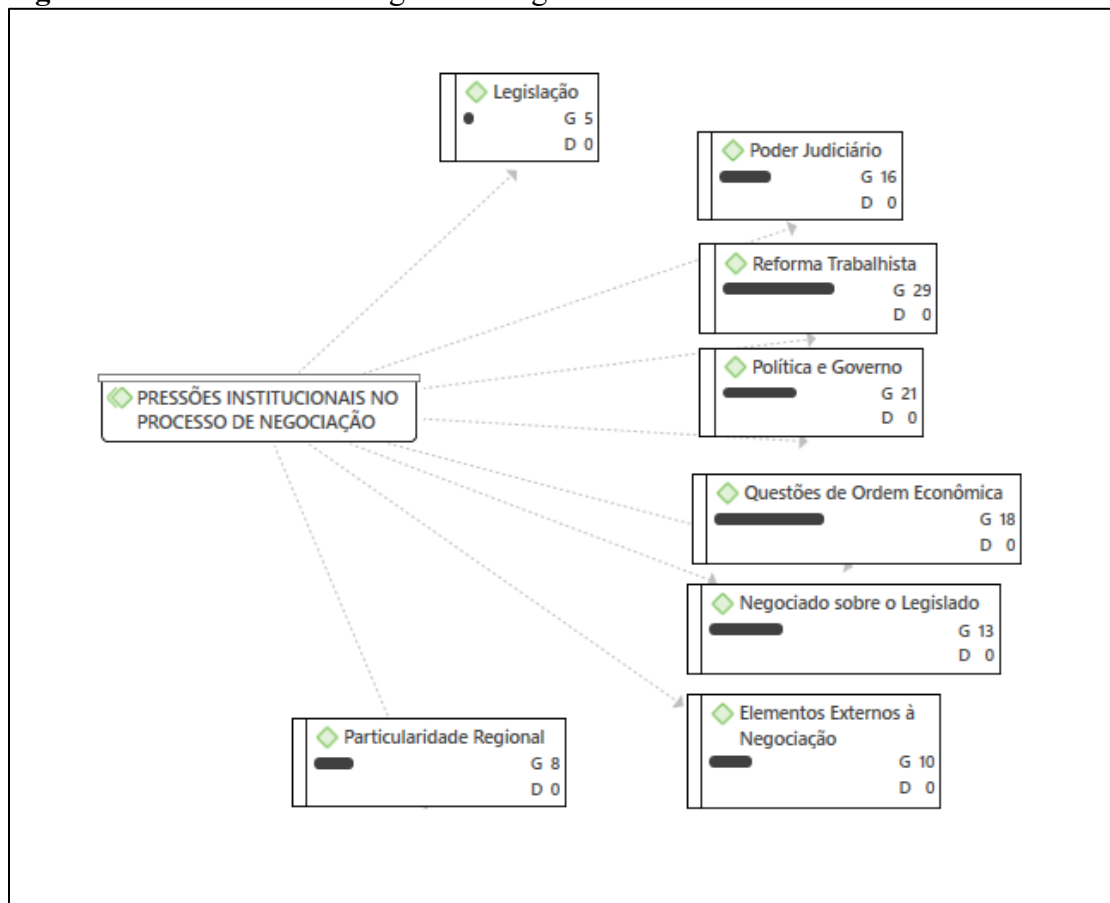
Além disso, as negociações frequentemente visavam a manutenção dos empregos e da própria empresa. A concorrência com a Stellantis, que recebe significativos incentivos fiscais e se beneficia de um ambiente econômico favorável, gerou preocupações entre as empresas e os sindicatos do ABC.

**Figura 4** – Incidência de códigos na categoria “Função social da negociação”

Fonte: Elaborada pelos autores com apoio do *software* Atlas.TI.23 (2024)

#### 4.2.4 Pressões institucionais

A análise revelou que a reforma trabalhista é percebida de forma distinta pelos diferentes grupos de entrevistados. Para os gestores de RH, a reforma trouxe benefícios pontuais, como a possibilidade de dividir as férias em três períodos. Já os sindicatos a veem como uma ameaça potencial aos direitos trabalhistas, especialmente em locais sem uma forte representação sindical. A Figura 5 destaca como a reforma trabalhista e as “questões de ordem econômica” influenciam o processo de negociação, reforçando a importância das pressões institucionais.

**Figura 5 – Incidência de códigos na categoria “Pressões institucionais”**

Fonte: Elaborada pelos autores com apoio do *software* Atlas.TI.23 (2024)

A força sindical no ABC paulista contribuiu para que poucas mudanças tenham sido implementadas após a reforma. A presença de um modelo de representação dos trabalhadores no local de trabalho facilitou a negociação e ajudou a manter as condições pactuadas antes da reforma. As entrevistas indicam que o sindicato desempenha um papel crucial na manutenção dos direitos, o que explica a inércia nas práticas de RH observada na região.

A pesquisa também considerou os resultados da coocorrência dos códigos analisados, que se refere à frequência com que diferentes códigos aparecem juntos nos dados, permitindo compreender suas inter-relações em um contexto específico (Evert & Lapesa, 2021). A análise revelou uma forte conexão entre os códigos “Interação positiva” e “Estilo participativo”, evidenciada pela alta incidência de “Interação positiva”, que está intimamente vinculada ao “Estilo participativo”. Além disso, essa relação é associada ao “Modelo de negociação”, indicando que a interação positiva e o estilo participativo facilitam o processo de negociação. Observou-se também que a interação positiva se relaciona com práticas de recursos humanos, particularidades regionais e elementos facilitadores, sugerindo que esses fatores contribuem para um processo negocial mais eficiente. A seguir a Figura 6 apresenta o resultado de coocorrência.

**Figura 6 – Resultado de coocorrência**

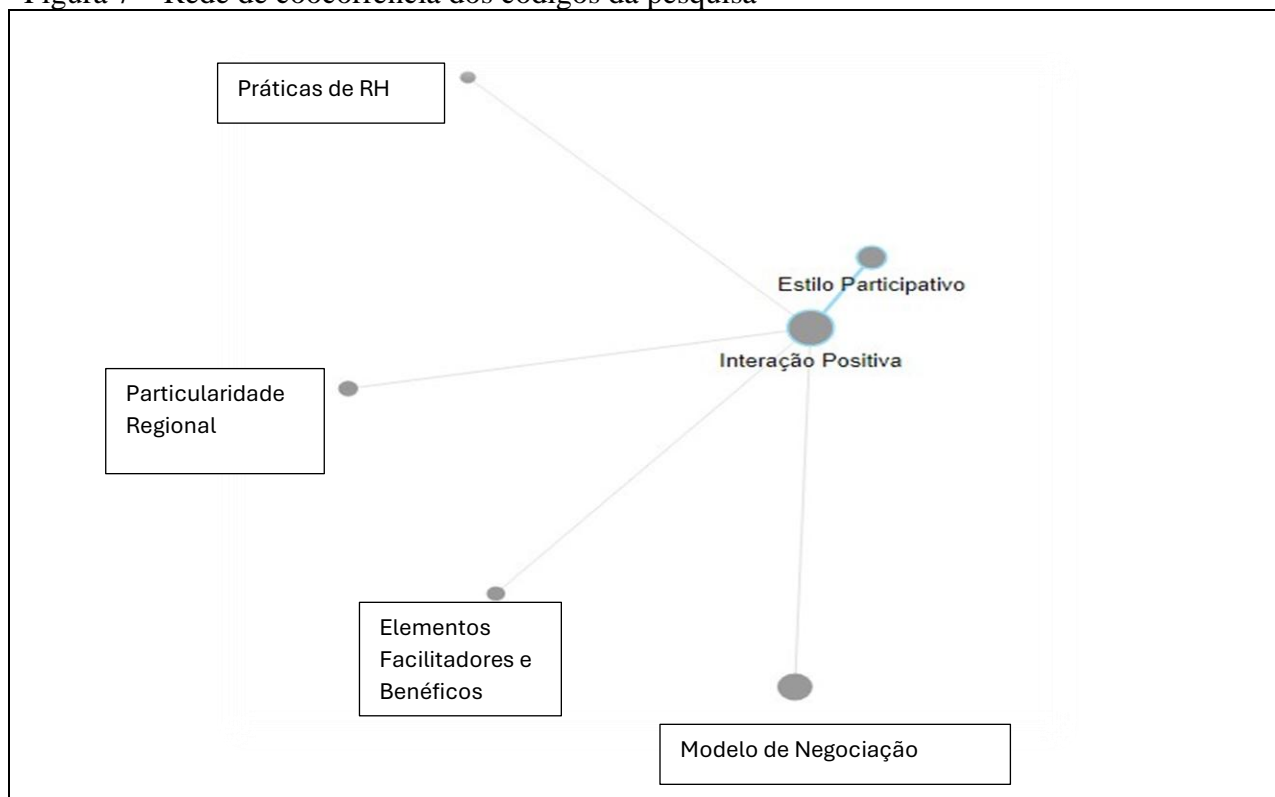
		◇ Interação Positiva ④ 43
◇ Elementos facilitadores e Benéficos	④ 7	1
◇ Estilo Participativo	④ 18	6
◇ Modelo de Negociação	④ 25	1
◇ Particularidade Regional	④ 8	1
◇ Práticas de RH	④ 5	1

Fonte: Elaborada pelos autores com apoio do *software* Atlas.TI.23 (2024)

No caso em análise, retratado pela Figura 6, foi possível constatar uma forte relação entre os códigos “Interação positiva” e “Estilo participativo”.

A Figura 7 demonstra a rede de coocorrência dos códigos da pesquisa.

Figura 7 – Rede de coocorrência dos códigos da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores (2024) com apoio do *software* Atlas.TI.23

A Figura 7 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 Discussão

Tendo em vista os dados coletados por meio de documentos e entrevistas e após o confronto com o referencial teórico apresentado, foi possível identificar elementos para o atendimento do objetivo proposto.

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. Observou – 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.

Assim, foi possível constatar que o referido acordo demonstra 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).

A pesquisa identificou um modelo de negociação institucionalizado que promove o diálogo contínuo e a representação dos trabalhadores, demonstrando eficácia na redução de conflitos e na interação positiva entre as partes. Embora o estilo participativo tenha sido significativo, o estilo transigente prevaleceu, envolvendo concessões recíprocas para resultados satisfatórios (Kaufman, 2010; Meirelles, 2018; Ferreira, 2021; Doellgast, Bidwell, & Colvin, 2021; Alfes *et al.*, 2022; Rahim, 2003; Krein, 2018). A atuação proativa dos sindicatos, em contraste com a expectativa de passividade diante da reforma trabalhista, foi crucial para a manutenção das condições de trabalho, com a maioria das empresas mantendo suas cláusulas contratuais, o que divergiu da literatura (Amorim *et al.*, 2023).

A pesquisa não corroborou a expectativa de que a prevalência do negociado sobre o legislado resultaria em condições desfavoráveis para os trabalhadores; ao contrário, foram registradas poucas alterações prejudiciais, atribuídas à força do sindicato e sua representação local (Krein, 2018; Abdala & Loos, 2019). O modelo de negociação observado impediu avanços prejudiciais e se demonstrou eficaz, especialmente em comparação com outras regiões (Galvão *et al.*, 2019).

Os resultados indicaram que o negociado é reconhecido como uma forma de ampliar os direitos dos trabalhadores, e o processo de diálogo entre sindicatos e empresas é essencial para evitar os efeitos negativos da flexibilização e garantir a sobrevivência organizacional, divergindo da literatura (Amorim *et al.*, 2021; Amorim *et al.*, 2023). Fatores externos, como questões econômicas e políticas públicas, também foram considerados importantes para o processo de negociação, refletindo a relação intrínseca entre o contexto econômico e a manutenção dos postos de trabalho (Pereira, 2012; Aksom & Tymchenko, 2020).

A pesquisa destacou que as particularidades regionais favoreceram a atuação representativa do sindicato, estabelecendo um modelo eficiente para a promoção de entendimentos entre as partes. Assim, a limitação na aplicação da possibilidade de prevalência do negociado sobre o legislado reflete a força institucional do sindicato no ABC, que impede que condições desfavoráveis aos trabalhadores sejam amplamente implementadas. A inércia institucional nas práticas de RH confirma que, mesmo com a flexibilização, as empresas mantêm uma postura conservadora, o que ajuda a preservar os direitos adquiridos. Esses resultados contrastam com a expectativa teórica de que a reforma traria mudanças prejudiciais aos trabalhadores, o que sugere que o contexto regional e a atuação sindical são fatores determinantes na adaptação ao novo marco regulatório.

## 6 Conclusão

A presente pesquisa investigou a prevalência do negociado sobre o legislado após a reforma trabalhista de 2017, com foco na região do ABC, e suas implicações nas relações de trabalho. Os resultados indicam que, apesar da expectativa de que as empresas utilizariam a reforma para reduzir benefícios e prejudicar os trabalhadores, não houve mudanças significativas nas práticas de negociação. As alterações ocorridas foram, em sua maioria, justificadas por pressões institucionais visando a sobrevivência das empresas e a preservação dos empregos, dada a forte concorrência no mercado automobilístico. Os aspectos de mercado, novas tecnologias e condições econômicas desempenharam um papel crucial nas negociações, levando sindicatos a flexibilizar direitos, mas sempre com a promessa de recomposição futura, enfatizando a importância da preservação do emprego.

A pesquisa revelou a importância do diálogo contínuo e da representação dos trabalhadores na empresa, que se mostrou eficaz na redução de conflitos. A relação entre empresas e sindicatos na região do ABC é caracterizada por uma relação madura, o que permite discussões construtivas e soluções conjuntas. Esse ambiente de negociação saudável foi construído ao longo do tempo, resultado da evolução do sindicalismo e da forte representatividade dos trabalhadores. Além disso, o estudo identificou que a presença de um modelo de negociação, baseado na interação positiva e práticas de recursos humanos, facilita o processo negocial, contrariando algumas expectativas teóricas sobre a resistência dos gestores em lidar com sindicatos.

Entretanto, a pesquisa apresenta limitações, sendo baseada em entrevistas realizadas com gestores de apenas duas empresas na região, em um universo de seis. Para estudos futuros, sugere-se a ampliação dos respondentes, investigando se o modelo de negociação identificado é replicável em outras regiões ou setores, bem como avaliar as mudanças significativas decorrentes da reforma trabalhista em contextos diferentes.

As contribuições da pesquisa são diversas: teoricamente, avança nos estudos na área de Administração de Empresas ao fornecer um modelo de negociação bem-sucedido, demonstrando que a manutenção do diálogo e da interação positiva são fundamentais para a solução de conflitos. Na prática, o modelo de negociação identificado pode servir de referência para gestores de recursos humanos em outros contextos, promovendo ambientes de trabalho harmoniosos e reduzindo a necessidade de intervenções judiciais. Adicionalmente, a pesquisa destaca a importância de políticas públicas que promovam uma negociação tripartite, envolvendo o governo, como caminho para fortalecer a indústria nacional e garantir a manutenção de postos de trabalho.

Em suma, a pesquisa concluiu que, apesar das pressões institucionais e das mudanças legislativas, o fortalecimento do diálogo e a manutenção da representação sindical na região do ABC contribuíram para a proteção dos direitos dos trabalhadores, evidenciando a capacidade de adaptação e resiliência das partes envolvidas no processo de negociação coletiva.

## Referências

- Abdala, J. P. N., & Loos, M. J. (2019). Os impactos da reforma trabalhista para o trabalhador, empresas e sindicatos: uma análise da lei 13.467/2017. *JPM – Journal of Perspectives in Management*, 3(1), 29-40.
- Afonso, G., & Urios, M. (2008). *Sobre o ABC*. <https://ufabcsocial.wordpress.com/sobre-o-abc/>.
- Aksom, H., & Tymchenko, I. (2020). How institutional theories explain and fail to explain organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1223-1252. doi: 10.1108/JOCM-05-2019-0130.
- Alfes, K., Avgoustaki, A., Beauregard, T. A., Cañibano, A., & Muratbekova-Touron, M. (2022). New ways of working and the implications for employees: a systematic framework and suggestions for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4361-4385. doi: 10.1080/09585192.2022.2149151.
- Amorim, W. A. C., Cruz, M. V. G., Sarsur, A. M., & Fischer, A. L. (2021). HRM in Brazil: an institutional approach. *REGE – Revista de Gestão*, 28(1), 84-99. doi: 10.1108/REGE-08-2020-0074.
- Amorim, W. A. C., Cruz, M. V. G., Sarsur, A. M., Fischer, A., Lima, A. Z., & Bafti, A. (2023). 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*, 63(1), 1-19. doi: [10.1590/S0034-759020230103](https://doi.org/10.1590/S0034-759020230103)
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), art. 3, 41-61. doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>.
- Brasil. (1988). Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988*. Diário Oficial da União, 5 out. 1988. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm).
- Brasil. (2017). 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. <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/ato20152018/2017/lei/L13467.htm#art6>.
- Ceribeli, H. B., & Merlo, E. M. (2016). Negociação empresarial: um estudo multicase. *Pretexto*, 17(1), 99-117. doi: <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v17i1.2771>.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa*. São Paulo: Grupo A. E-book. ISBN 9788565848893. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848893/>.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

doi: <https://doi.org/10.2307/2095101>.

Doellgast, V., Bidwell, M. & Colvin, A. J. S. (2021). New directions in employment relations theory: understanding fragmentation, identity, and legitimacy. *Industrial and Labor Relations Review*, 74(3), 555–579. doi: 10.1177/0019793921993445.

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas: Modelo, Processo Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Ed. Atlas.

Evert, S., & Lapesa, G. (2021). [FAST: A carefully sampled and cognitively motivated dataset for distributional semantic evaluation](#). In *Proceedings of the 25th Conference on Computational Natural Language Learning*, pages 588–595, Online. Association for Computational Linguistics.

Ferreira, J. C. (2015). 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. [https://www.abphe.org.br/arquivos/2015\\_josue\\_catharino\\_ferreira\\_-\\_aspectos-historicos-e-geograficos-da-industrializacao-de-santo-andre.pdf](https://www.abphe.org.br/arquivos/2015_josue_catharino_ferreira_-_aspectos-historicos-e-geograficos-da-industrializacao-de-santo-andre.pdf).

Ferreira, V. C. (2021). Negociado x legislado: uma análise sob o prisma constitucional. *Migalhas*, 7 de jan. <https://www.migalhas.com.br/depeso/338591/negociado-x-legislado--uma-analise-sob-o-prisma-constitucional>.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.

França, A. C. L. (2015). *Práticas de Recursos Humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas. ISBN 9788522478507. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478507/>.

Galvão, A., Castro, B., Krein, J. D., & Teixeira, M. O. (2019). Reforma Trabalhista: precarização do trabalho e os desafios para o sindicalismo. *Caderno CRH*, 32(86), 253-269. doi: <https://doi.org/10.9771/ccrh.v32i86.30691>.

Geus, A. (1999). *A empresa Viva*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Horn, C. H. (2023). Negociação coletiva e relações de trabalho: uma abordagem teórica. *Revista Ciências do Trabalho*, 24, 1-15. doi: <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/374>.

Katz, H. C. (1993). The decentralization of collective bargaining: a literature review and comparative analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(1), 3-22. doi: 10.2307/2524228.

Kaufman, B. E. (2010). The theoretical foundation of industrial relations and its implications for labor economics and human resource management. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), 74-108. doi: 10.2307/20789056.

Krein, J. D. (2018). O desmonte dos direitos, as novas configurações do trabalho e o esvaziamento da ação coletiva: consequências da reforma trabalhista. *Tempo Social*, 30(1), 77-104. doi: 10.11606/0103-2070.ts.2018.138082.

- McCormack, M. H. (2005). *A arte de negociar*. Rio de Janeiro: Editora BestSeller.
- Meirelles, D. F. (2018). *Negociação coletiva em tempos de crise*. São Paulo: LTr Editora.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. doi: 10.1086/226550.
- Mouton, J. (2017). *Negociação*. São Paulo: Editora Saraiva. E-book. ISBN 9788547222949. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547222949/>.
- Nascimento, G. C., Rodrigues, V. J. R. J. R., & Megliorini, E. (2010). 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 [...]. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/761>.
- Nogueira, R. M. (2023). *Reforma trabalhista de 2017: os impactos nas negociações coletivas em Minas Gerais*. [Tese de Doutorado]. Universidade de São Paulo. Repositório da Universidade de São Paulo. [RafaelMaiaNogueiraCorrigida.pdf](#)
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-28. doi: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>.
- Oliveira, J. S. P., & Costa, L. A. R. (2023). A estrutura sindical e a negociação coletiva na atual conjuntura. *Revista Ciências do Trabalho*, 23, p. 1-17. doi: <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/357/47>.
- Pereira, F. A. M. (2012). A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. *Revista Organizações em Contexto*, 8(16), 275-295. doi: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v8n16p275-295>.
- Primo, P. P., Oliva, E. C., & Kubo, E. K. M. (2014). Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em Administração nas universidades privadas. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, 78(2), 371-396. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311063201238442>.
- Rahim, M. A. (2003). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235. doi:10.2139/ssrn.437684.
- Ramalho, J. R., & Conceição, J. J. *Caças supersônicos e o ABC Paulista: tecnologia e reconversão industrial*. São Paulo: Papagaio, 2024.
- Rodrigues, I. J., & Ramalho, J. R. (2007). *Trabalho e sindicato em antigos e novos territórios produtivos*. São Paulo: Annablume, 2007.
- Ronzani, C. M., & Costa, P. R. (2019). Práticas de Recursos Humanos e Comprometimento da equipe de P&D&I. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, 12(3), 177-202. doi: [10.19177/reen.v12e32019177-202](https://doi.org/10.19177/reen.v12e32019177-202).

Santos, G. L., Gaspar, F. L., Rodrigues, M. B., & Baldissarelli, J. M. (2019). Management diversity and human resources policies and practices in high education institutions. *Revista de Administração UFSM*, Santa Maria, 12, Edição Especial Ecoinovar, 1108-1126. doi: <https://doi.org/10.5902/1983465936172>.

Tomizaki, K. A. (2005). *Ser metalúrgico no ABC: rupturas e continuidades nas relações intergeracionais da classe trabalhadora*. [Tese de Doutorado] Universidade Estadual de Campinas. Repositório da Unicamp. [Terminal RI - Sophia Biblioteca Web](#).

Vilela, N. G. S., Hanashiro, D. M. M., & Costa, L. S. (2020). (Des)Igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de recursos humanos. *Revista Alcance [Eletrônica]*, 27(3), 382-398. doi: 10.14210/alcance.v27n3(Set/Dez).p382-398.

Zenaro, M. (2014). *Técnicas de Negociação: como melhorar seu desempenho pessoal e profissional nos negócios*. São Paulo: Grupo GEN. *E-book*. ISBN 9788522490721. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490721/>.