

**ELEMENTOS DE GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS NO CHÃO DA FÁBRICA  
DAS MULTINACIONAIS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DA INFLUÊNCIA  
DO SINDICATO NA ITÁLIA E NO BRASIL**

***HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ELEMENTS AT THE SHOP FLOOR OF  
MULTINATIONAL CORPORATIONS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE  
TRADE UNION INFLUENCE IN ITALY AND BRAZIL***

Lorenzo Frangi<sup>(\*)</sup>

**RESUMO**

A partir de um marco teórico institucionalista comparado, o artigo apresenta uma análise das influências do sindicato nas práticas de gestão dos recursos humanos (*Human Resource Management* — HRM) no chão da fábrica, em filiais italianas e brasileiras de três multinacionais (MNCs). Adota-se como modelo analítico a perspectiva de Variedades de Capitalismo (*Varieties of Capitalism* — VoC), ampliando-o mediante a introdução do protagonismo dos trabalhadores. A análise recupera a trajetória de desenvolvimento histórico, as características estruturais e as capacidades de *agency* do sindicato nos dois contextos nacionais, avaliando, segundo a perspectiva *bottom-up*, como estas características institucionais influem no recrutamento, treinamento e políticas compensatórias implementadas.

**Palavras-chave:** Instituições, Variedades do Capitalismo, Sindicato, Multinacionais, Gerência de Recursos Humanos.

**ABSTRACT**

The influence of trade unions in human resource management practices of Italian and Brazilian subsidiaries of three multinational corporations (MNCs) at the shop floor level is explored. Adopting a comparative institutionalist theoretical framework, Varieties of Capitalism (VoC) is used as a research model. This model is broadened through the inclusion of employees' protagonism. The analysis focuses on: path dependency, structural features and agency capabilities of trade unions in the two compared contexts. Finally, how these institutional characteristics influence recruitment, training and compensation policies is assessed from a bottom-up perspective.

**Key-words:** Institutions, Varieties of Capitalism, Trade Union, Multinational Corporations, Human Resource Management.

(\*) Pesquisador pós-doc na Università degli Studi di Milano, Departamento de Estudos Sociais e Políticos, Visiting Ph.D student no MIT e UFBA. *E-mail:* <lorenzo.frangi@unimi.it>.

As multinacionais (MNCs) figuram como atores econômicos importantes no contexto da globalização (SASSEN, 2007), da mesma forma como o trabalho tem preservado sua condição enquanto dinâmica de relevante capacidade para a definição da estrutura social (CASTEL, 1998).

Ao focar o “trabalho-vivo”, ou seja, as práticas e os sujeitos do trabalho (ANTUNES, 2007)<sup>(1)</sup>, o objetivo do estudo é desenvolver uma análise comparativa, entre Itália e Brasil, visando apreender como o contexto institucional, especialmente a atuação do sindicato, influencia as dinâmicas de HRM no chão da fábrica e quais aspectos relevantes da experiência do trabalho cotidiano nas filiais das multinacionais estudadas.

A escolha dessa perspectiva reside no entendimento de que o nível organizativo do chão da fábrica é onde majoritariamente as práticas de HRM são definidas dentro do contexto institucional (KRISTENSEN e ZEITLIN, 2005; GEPPERET e WILLIAMS, 2006). As práticas micro de HRM são determinadas amplamente pela interação entre trabalhadores, particularmente por intermédio dos seus órgãos de representação, e a gerência local. Enquanto que as diretrizes de HRM macro (voltadas para a corporação como um todo) e meio (direcionadas para os setores de negócios ou de macroáreas geográficas) de uma MNCs são marcadas pelo contexto histórico institucional onde se inserem, impedindo uma difusão significativa além do que já é comum em um determinado contexto social (FERNER e QUINTANILLA, 1998).

A análise das diferentes capacidades de influência do sindicato nas práticas micro de HRM nas filiais italianas e brasileiras de três MNCs, desenvolve-se por um percurso analítico que se apoia no marco teórico do institucionalismo, e especificamente na perspectiva das Variedades de Capitalismo (*Varieties of Capitalism* — VoC), detendo-se particularmente na dimensão das relações industriais. Nesse percurso são destacados os elementos de convergência intranacionais e de divergência internacionais tanto na análise institucional quanto na parte empírica. Baseada em estudos de caso, e reconhecidamente com possibilidades restritas de generalizações, a análise empregada mostra-se relevante por permitir uma reflexão crítica sobre aspectos — histórico, político e culturais — que marcam as diferenças das organizações sindicais na Itália e no Brasil (variável independente) quanto ao impacto que exercem na definição de práticas de HRM (variável dependente) no contexto das multinacionais estudadas.

## **1. A IMPORTÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES E A PERSPECTIVA DAS VARIEDADES DE CAPITALISMO**

Para analisar as ações econômicas, o debate acadêmico institucionalista tem assumido uma perspectiva oposta à “falácia utilitarista” do *homo economicus* smithiano. Como argumenta Polanyi (2000), faz-se necessário recuperar a dimensão “*substantial*” da ação econômica, segundo a qual as motivações surgem diretamente relacionadas ao contexto institucional da vida social, pois “[...] a ordem econômica é apenas uma função da [ordem] social, na qual ela está inserida [...]” (POLANYI, 2000, p. 92).

(1) Em contraposição ao “trabalho-morto”, Antunes (2007) define os meios tecnológicos de produção.

Para ao autor, três elementos principais devem ser assim reincorporados na sociedade moderna: moeda, terra e, particularmente, o trabalho, onde “[...] trabalho é apenas outro nome para a atividade humana que acompanha a própria vida [...]” (POLANYI, 2000, p. 94) dos homens na sociedade. Sob essa perspectiva, para uma empresa “transformar input de terra, trabalho e capitais em produção de bens e serviços não é uma função exclusiva da tecnologia empregada, mas também das instituições” (NORTH, 1994, p. 97, trad. livre), que se desenvolvem ao longo de um determinado percurso histórico nacional.

Dessa maneira, para analisar o âmbito das interações econômicas, tanto externas como internas às empresas, é preciso se munir de uma perspectiva de *political economy*, que conjugue “o nível da atividade microeconômica com os incentivos macroeconômicos fornecidos pelo sistema institucional” (NORTH, 1994, p. 162, trad. livre). Os diferentes atores econômicos agem em um determinado contexto segundo uma estratégia de “racionalidade limitada”, definida pelos recursos e os constrangimentos próprios do contexto institucional. Por isso, as organizações produtivas, como as filiais das MNCs, que compartilham o mesmo ambiente institucional, tenderiam a adotar estruturas e práticas similares (CAMBPELL, 2010).

No interior do debate institucionalista, o marco das Variedades de Capitalismo (HALL e SOSKICE, 2001) e os seus subsequentes desenvolvimentos, indaga a respeito das diferentes formas que o capitalismo assume em relação a um determinado ambiente institucional, unindo aspectos analíticos micro e macroeconômicos, dos estudos de negócios (*business*) e de *political economy* comparada. Para compreender a fisionomia dos sistemas nacionais de capitalismo, o modelo proposto pelo VoC traz para o centro da análise a empresa, debruçando-se sobre como esta se relaciona estrategicamente para alcançar seus objetivos de mercado e lidar com os recursos e os limites do contexto institucional em que opera. Este modelo permite, assim, identificar como em distintos ambientes nacionais tal aspecto se desenvolve.

Na perspectiva analítica proposta pelo VoC, o sistema institucional é dividido em cinco subsistemas principais: relações industriais, coordenação com os empregados, sistema educacional, relações entre as firmas e governança corporativa. Em cada variedade de capitalismo, existe complementaridade entre estes cinco subsistemas institucionais, tal que “a presença (ou eficiência) de uma instituição aumenta o retorno das (ou a eficiência das) outras” (HALL e SOSKICE, 2001, p. 17, trad. livre). Ao analisar a relação entre a empresa e esses cinco subsistemas institucionais, o VoC define dois tipos ideais opostos de capitalismo: as Economias de Mercado Coordenadas (*Coordinated Market Economies* — CMEs) e as Economias de Mercado Liberais (*Liberal Market Economies* — LMEs). O primeiro tendo a Alemanha e o segundo os Estados Unidos como casos nacionais mais representativos.

Nas CMEs, que tem a Alemanha como caso nacional mais representativo, essa relação é caracterizada por coordenação e colaboração, graças a um sistema que permite um jogo cooperativo entre os atores econômicos e o alcance do ótimo de Pareto. Diferentemente nas LMEs, onde os Estados Unidos figuram como caso nacional mais representativo, não há características institucionais que possam sustentar a

cooperação, fazendo com que entre os atores econômicos vigore um comportamento voltado para o máximo ganho momentâneo, ou seja, na base do *free-riding*.

O aprofundamento das pesquisas e do debate acadêmico de VoC possibilitaram o refinamento de outros tipos ideais mais próximos aos contextos nacionais (Itália e Brasil) em que se inserem as filiais das MNCs analisados nesse trabalho. As Economias de Mercado Hierárquicas (*Herarchical Market Economies* — HMEs) constitui um tipo ideal desenvolvido, tendo por referência a realidade dos países da América Latina que, embora estejam mais próximos às LMEs, representam um modelo próprio, e não simplesmente derivado, de capitalismo. As dinâmicas entre as empresas e os cinco subsistemas institucionais são caracterizados pela hierarquia, fortemente marcada por: grande concentração de propriedade; alta fragmentação e regulação pelo Estado dos agentes coletivos das relações industriais, pouco eficazes nas negociações coletivas; mercado de trabalho com um alto *turnover*, ampla informalidade e baixo nível de capital humano, em razão do subinvestimento do Estado no sistema educacional (SCHNEIDER, 2008).

O tipo ideal representado pelas Economias de Mercado do Sul Europeu (*South European Market Economies* — SEMEs) (AMABLE, 2003) compreende aquelas nações europeias que estão próximas, embora não completamente identificáveis, às CMEs. Este tipo ideal abrange países que não apresentam características institucionais homogêneas: principalmente Itália e Espanha<sup>(2)</sup>. Os aspectos compartilhados por essas nações são: instituições de interesses coletivos inseridas no tecido produtivo do chão da fábrica, um sistema educativo não coordenado com as necessidades do mercado de trabalho e uma crescente precarização das relações trabalhistas, sobretudo na Espanha.

No debate acadêmico internacional, a perspectiva analítica de VoC foi criticada pelo fato dos seus tipos ideais serem definidos indutivamente, havendo sobreposição entre casos nacionais e ideais. Além disso, o VoC agrega casos nacionais muito diferentes no mesmo tipo de capitalismo (como Alemanha e Japão, nas CMEs) e desenvolve um modelo aplicado só aos países de área OCDE (Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico) (PONTUSSON, 2005)<sup>(3)</sup>. Os críticos do VoC igualmente questionam a baixa capacidade de ação da empresa no modelo, pois esta apresenta-se mais como “utilizadora de instituições”, subestimando a sua capacidade criativa (ALLEN, 2004; MARTIN, 2005). Ademais, a perspectiva do VoC desenvolve um modelo teórico analisando exclusivamente empresas industriais manufatureiras (BLYTH, 2003). A crítica mais contundente ao VoC refere-se a fato de que parece configurar-se enquanto um modelo funcionalista, pensado em termos de estabilidade e complementaridade institucional (HOWELL, 2003), desconsiderando a dimensão do conflito, e até mesmo os múltiplos aspectos que conformam a dimensão do trabalho (WATSON, 2003; IVERSEN, 2005).

---

(2) Hall e Soskice (2001, p. 21) propõem que, por alguns aspectos, poderiam ser incluídos nessa variedade de capitalismo também França, Grécia, Portugal e Turquia.

(3) Essa última parte da crítica foi superada com o desenvolvimento na literatura de novos tipos ideais de capitalismo, também por países que não pertencem à OCDE (e. g. LANE, 2005; FELDMANN, 2007; HANCHÉ, RHODES e THATCHER, 2007; SCHNEIDER, 2008).

## 2. MODELO DA PESQUISA: PROTAGONISMO DOS TRABALHADORES E DESTAQUE DO SINDICATO

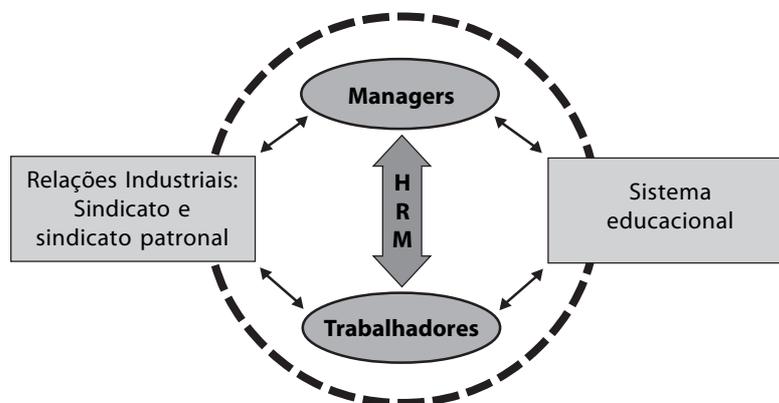
Com vistas à superação de algumas das críticas explicitadas acima e com foco nas dinâmicas intraorganizativas, trabalha-se aqui com uma proposta de ampliação do modelo analítico de VoC, incorporando uma perspectiva de protagonismo dos trabalhadores. Para tal, adota-se o conceito de *classe-que-vive-do-trabalho* de Antunes (2005, p. 52), entendendo por “trabalhadores” todos aqueles que não possuem meios de produção e nem gerenciam o capital (ou uma parte deste) ou os processos produtivos (como, por exemplo, o *management* nas MNCs).

Esta ampliação leva em consideração uma dupla *agency*: a da empresa e dos trabalhadores, sujeito social do modelo, permitindo assim superar a crítica de estabilidade e funcionalidade. O que possibilita uma análise não somente de cima para baixo (*top-down*) das dinâmicas gerenciais intraorganizativas, mas também de baixo para cima (*bottom-up*).

Ademais, coloca-se o subsistema institucional da “coordenação com empregados”, âmbito próprio da definição das práticas de HRM, como centro da interação intraorganizativa entre a empresa, representada pela gerência das filiais das MNCs, e os trabalhadores. Dessa maneira, procura-se focalizar a análise nas características dos subsistemas institucionais mais relevantes, quais os recursos e limites para os dois atores sociais na interação intraorganizativa de micro HRM, ou seja, nas relações industriais e no sistema educacional. Do modelo originário de VoC, são excluídos os subsistemas institucionais das relações entre as empresas e da governança corporativa. Tal procedimento se justifica pelo fato de que o primeiro é considerado como âmbito principalmente extraorganizativo, e o segundo, por ser menos influente no chão da fábrica das filiais, estando mais relacionado no nível macro de HRM.

De acordo com o argumentado, as características das práticas do HRM nas filiais serão definidas pela relação entre a gerência local e os trabalhadores, que dependem principalmente dos recursos e limites presentes nessas instituições selecionadas (Figura 1).

Figura 1 — Modelo analítico da pesquisa



Embora haja uma pluralidade de instituições complementares, esse estudo centrou-se no âmbito das relações industriais, mais precisamente no sindicato, enquanto agente de maior relevância na interação “de baixo para cima” e coletiva dos trabalhadores com a gerência local.

Para analisar os diferentes recursos e limites representados pelo sindicato na Itália e no Brasil, foram estudadas as características determinantes do percurso de desenvolvimento histórico institucional, da estrutura atual e das capacidades de *agency*.

### 3. QUESTÕES METODOLÓGICAS E A PESQUISA DE CAMPO

A apreciação dos estudos de caso elaborados para o estudo é feita a partir de uma abordagem qualitativa, sugerida na literatura como método-chave para estudos comparados de HRM (KAUFMAN, 1993), particularmente para análises institucionais de MNCs que operam em contextos distintos (GHAURI, 2004).

Para o estudo, foram selecionadas três MNCs (duas operam no setor químico e uma na produção de material de construção), segundo os seguintes critérios: ter filiais na Itália e no Brasil; apresentar um processo produtivo o mais semelhante possível e não ter escritório central (*headquarters* — HQs) em nenhuma das nações estudadas. Essas características permitem selecionar as MNCs em que os HQs tendem a difundir modelos similares de HRM (COLLER, 1996), evidenciando as diferenças no chão da fábrica em razão do contexto institucional e, especificamente, das características do sindicato. A escolha do setor manufatureiro se mostrou mais adequada aos instrumentos analíticos específicos da perspectiva de VoC e pelo fato de esse âmbito produtivo apresentar sindicatos com uma estrutura historicamente mais consolidada.

A entrevista semiestruturada com enfoque organizativo foi assumida como instrumento de destaque na pesquisa empírica, pois permite uma flexível relação dialógica que, mediante uma “escuta ativa” (ATKINSON, 2002), permite a abordagem aprofundada nas dimensões mais relevantes da influência do sindicato nas práticas micro de HRM<sup>(4)</sup>.

Informações provenientes de documentos referentes à atuação do sindicato no âmbito do HRM também foram incorporados ao material empírico, tais como: os contratos coletivos, nacionais e da empresa, aplicados nas filiais italianas; as cinco principais convenções coletivas e os acordos de PLR (Participação em Lucros e Resultados), presentes nas filiais brasileiras.

O estudo abrange a metade dos anos de 1990 até a atualidade. Isso porque nesse período, ambos os países estão inseridos nas dinâmicas da globalização (apresentando similaridades nas pressões externas sobre o contexto nacional) e há menores diferenças no nível de industrialização, a respeito de precedentes períodos, variável muito importante para comparar o sindicalismo.

---

(4) Foram entrevistados dois altos executivos em cada MNC (seja no Brasil como na Itália); quatro dirigentes sindicais na Itália e cinco no Brasil; cinco membros das comissões internas na Itália; e, em ambas as nações, um coordenador do sindicato patronal que atua no território onde se inserem as principais subsidiárias das MNCs, qual agente que, participando do subsistema das relações industriais, interage com o sindicato.

#### 4. COMPARAÇÃO DE ASPECTOS INSTITUCIONAIS FUNDAMENTAIS: O SINDICATO NA ITÁLIA E NO BRASIL

Após explicitação da perspectiva teórica, do modelo analítico dos aspectos metodológicos da pesquisa, nesta parte, se discorrerá sobre as características institucionais do sindicalismo na Itália e no Brasil. Entre as dimensões analíticas que podem ser identificadas no estudo do sindicato, particular destaque foi reservado ao percurso histórico, às características estruturais e à capacidade de *agency*.

As primeiras formas de resistência que podem ser categorizadas como industriais na Itália desenvolveram-se no final do século XIX, mediante iniciativas autônomas dos trabalhadores. O que marca as origens do sindicalismo italiano é o caráter político-ideológico dos movimentos, graças aos fortes laços com os partidos progressistas, o que teria eliminado a associação do movimento a um simples rebeldismo, proporcionando um percurso de crescimento estruturado.

Desde esta época, os sindicatos se caracterizaram como organizações voluntárias de trabalhadores capazes de agregar e estruturar os conflitos nas fábricas, sendo sujeito ativo na definição das práticas trabalhistas mediante negociação, pois a relevância da lei no âmbito das relações industriais sempre foi limitada (BAGLIONI, 1998). Outro momento do percurso de desenvolvimento histórico do sindicalismo na Itália, que merece ser destacado pela sua atual importância, foram “os anos operários” entre o final da década de 1960 e início de 1970. Particularmente, nesse período, o protagonismo social do sindicato alcançou o máximo de incidência, com forte capacidade de mobilização, estruturando-se com comissões internas e conseguindo o direito de organizar assembleias e de espaços de comunicação nas empresas.

Os sindicatos italianos são estruturados em torno de um eixo ideológico principal, estabelecido depois da Segunda Guerra Mundial, que se baseia nas posições políticas assumidas pelas centrais sindicais<sup>(5)</sup>. Embora tenham diferenças ideológicas entre si, os sindicatos italianos apresentam uma estrutura institucional similar, abarcando três níveis organizativos principais: comissões internas nas empresas, organizações territoriais e nacionais.

As estruturas nacionais e territoriais (provinciais e regionais) apresentam momentos e formas de representação verticalizadas e horizontalizadas: nos primeiros, são representados todos os trabalhadores de um setor produtivo específico e, nos segundos, todos os setores em conjunto.

A hierarquia que caracteriza a relação entre os níveis estruturais faz com que prevaleça a linha política do nível nacional sobre o territorial, e deste último sobre as comissões internas, assim como do momento horizontal em relação ao vertical. O recorte ideológico das centrais inseriu um pluralismo competitivo entre os sindicatos

---

(5) A CGIL unitária (central nacional sindical nascida em 1906) se fragmentou em 1948: na CGIL (Confederazione Generale Italiana del Lavoro), remanesceram os trabalhadores de orientação comunista e socialista, na CISL (Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori) confluíram os democratas-cristãos e na UIL (Unione Italiana del Lavoro), se estabeleceram os republicanos e os socialistas-reformistas.

pela representação e filiação dos trabalhadores nas empresas, particularmente nas maiores, como as MNCs<sup>(6)</sup>. A filiação é completamente voluntária e constitui a única fonte de financiamento dos sindicatos. Ao longo dos anos de 1990, com a parcial diminuição da relevância da aderência entre identidade político-partidária e sindical, foi detectado o aumento da importância das características e do compromisso dos membros da comissão interna na escolha de filiação dos trabalhadores (tanto de se sindicalizarem, quanto para qual central pertencer).

O material empírico analisado permite observar como, nas filiais estudadas entre os vários elementos que motivam a filiação sindical, os serviços oferecidos também exercem sua influência, mas somente como aspecto secundário<sup>(7)</sup>. A participação dos trabalhadores das MNCs analisadas nas atividades propostas pelos diferentes níveis das estruturas sindicais varia segundo a inter-relação de duas dinâmicas: é maior nos momentos de recuo econômico e menor nos positivos; mais forte nas negociações empresariais e menos intensa nas nacionais. Detectou-se uma taxa de filiação de 53% e 63% nas duas MNCs onde ainda prevalecem os trabalhadores produtivos, mas somente de 35% na terceira, onde uma larga maioria é de colarinhos brancos.

As primeiras formas de sindicalismo no Brasil datam do começo dos anos de 1900, como formas de luta espontâneas em uma realidade econômica marcadamente agrícola e timidamente industrial. Essas mobilizações pouco estruturadas foram geralmente promovidas por trabalhadores europeus imigrados, que traziam ideologias anárquicas e socialistas, mantendo com dificuldade um laço com os movimentos operários nos países de origem (TOLEDO, 2004).

Esses primeiros momentos históricos não mostram uma relação direta com a estrutura sindical atual, pois, as hodiernas características do sindicato dependem mais da ação “demiúrgica e corporativa” do Estado, desenvolvida a partir da década de 1930 pelo governo Vargas (FRENCH, 2001). O poder público, principalmente com a promulgação da CLT (1943), achatou a multiplicidade de âmbitos das relações industriais, restringindo ao mínimo, corporativamente, os conflitos de classe. O sindicato configura-se assim como uma “organização não governamental organizada pelo governo”, e não como movimento auto-organizado pelos trabalhadores (SCHNEIDER, 2004).

O sindicalismo brasileiro alcançou o seu máximo nível de protagonismo social entre os últimos anos da década de 1970 aos primeiros de 1980, período denominado como *novo sindicalismo*. Esta grande mobilização, concentrada nos distritos industriais do estado de São Paulo, configurou-se não exclusivamente como dinâmica sindical, mas também política, agregando vários antagonismos ao regime militar. Esta mobilização nas fábricas não conseguiu mudar a estrutura corporativa das relações industriais, tanto que os sindicatos permaneceram como instituições externas às fábricas e fortemente determinadas pelo Estado (SANTANA, 1999). Essas características foram confirmadas na Constituição de 1988.

---

(6) Por exemplo, em uma empresa química podem-se encontrar ao mesmo tempo trabalhadores filiados à CGIL, CISL ou UIL.

(7) Os serviços oferecidos auxiliam os trabalhadores em práticas previdenciárias, fiscais e legais.

A estrutura dos sindicatos brasileiros fundamentalmente tem sido moldada pelos princípios legais de “unicidade sindical” e de “imposto sindical”. A CLT estabelece que só possa existir um sindicato por profissão (definida em relação à CBO) em cada território (geralmente correspondente a uma ou a um conjunto de municipalidades). O sindicato pode atuar somente depois de ser legalmente reconhecido pelos órgãos públicos. Há então uma “liberdade desfigurada” (NOGUEIRA, 2005), segundo a qual um indivíduo é livre para fundar um sindicato, desde que ainda não tenha sido reconhecida outra organização pelo Ministério do Trabalho, como representante dos trabalhadores de uma determinada categoria profissional em uma territorialidade. O princípio da “unicidade” levou a uma estrutura sindical muito pulverizada. Após o período de democratização brasileira, o que se observa é a construção de um “*frankenstein*” organizativo, tendo sido reconhecidos mais de vinte mil sindicatos pelo Ministério do Trabalho (CARDOSO, 2003). A consequência mais imediata é que dentro de uma mesma empresa se pode operar uma multiplicidade de sindicatos representantes de várias profissões; isso é particularmente evidente nas MNCs que têm filiais em diferentes territórios do país. Não tendo comissões internas nas fábricas, a dimensão territorial-profissional confirma-se como principal nível estrutural do sindicato<sup>(8)</sup>.

Outra dimensão organizativa é a supraterritorial (estadual e nacional), pois os vários sindicatos de base podem se filiar às centrais, geralmente estruturadas ao longo de um eixo ideológico “progressista — conservador”<sup>(9)</sup>. Merece destaque o fato das centrais apresentarem uma escassa capacidade de coordenação sobre os sindicatos de base (ANTUNES, 2007).

A CLT determina que cada trabalhador contribua compulsoriamente, mediante uma taxa definida pelo Estado (imposto sindical), para o financiamento do sindicato profissional na territorialidade em que ele trabalha. Esta contribuição representa a quota principal do financiamento dos sindicatos, sendo em menor relevância a parte referida à contribuição voluntária dos filiados. Há, portanto, uma relação não direta entre número de filiados e recursos financeiros disponíveis. Nas filiais brasileiras estudadas, verificou-se que a filiação apresenta proporções marginais (sempre menor de 10%), motivada quase que exclusivamente pelos benefícios oferecidos, conforme reportado tanto por funcionários sindicais quanto pela gerência local<sup>(10)</sup>.

Para analisar as capacidades de *agency* do sindicato, serão destacadas duas dimensões analíticas de maior destaque, a saber; as características de negociação e de mobilização dos trabalhadores.

A Itália apresenta um sistema de relações industriais de fraca institucionalização jurídica, prevalecendo, ao contrário, dinâmicas negociadas, baseadas na informalidade e no voluntarismo das partes (REGALIA e REGINI, 1995; CELLA e TREU, 2009).

---

(8) Tiveram experiências limitadas de comissões internas durante o *novo sindicalismo* em algumas empresas automotivas. No período atual, foram detectados alguns casos isolados de comissões internas nas empresas.

(9) CUT (Central Única dos Trabalhadores) e FS (Força Sindical) são respectivamente as maiores centrais desse eixo.

(10) Entre os principais benefícios, foram observados: possibilidade de utilizar espaços sindicais para atividade esportiva, ou casas de férias, e de poder usufruir de convênios com faculdades para obter um desconto na mensalidade.

A negociação dos sindicatos italianos desenvolve-se em dois níveis: o nacional e o periférico. No primeiro, as centrais sindicais de cada setor econômico negociam com as centrais patronais o contrato nacional coletivo de trabalho, aplicado a cada trabalhador do setor, independente da profissão desenvolvida por ele. Neste nível de negociação determina-se a quase totalidade das dinâmicas trabalhistas presentes nas empresas, pois a relevância da lei nesse âmbito é muito limitada. O nível periférico de negociação sindical, nas indústrias como as MNCs objeto desse estudo, se dá no âmbito da empresa<sup>(11)</sup>. Dentro dessa dinâmica pode-se distinguir dois momentos: os formais e os informais. Cada contrato nacional delimita os assuntos que podem ser debatidos nos momentos formais da empresa. Nessas interações, além dos prêmios de resultado (PLR), as comissões internas reforçam frequentemente uma aplicação coerente do contrato nacional. Um aspecto muito relevante da negociação no nível da empresa é representado pelos momentos informais. Constatou-se nas filiais estudadas que entre as comissões internas e a gerência local há uma interação constante, geralmente semanal e em algumas ocasiões até cotidiana, para debater questões referentes às práticas micro de trabalho.

Historicamente, as mobilizações promovidas pelos sindicatos italianos apresentam um marco conflitual e ideológico, afastando o recurso à greve do simples modelo racional de custos-benefícios. A partir dos anos 90, houve uma mobilização mais “parcimoniosa” dos trabalhadores, mas que não desestruturou significativamente a capacidade do sindicato italiano de se apresentar como uma ameaça concreta frente aos empreendedores (BORDOGNA, 2010). Um exemplo disso é que nas filiais estudadas, no prazo de tempo considerado, detectaram-se algumas greves, motivadas tanto por questões políticas nacionais quanto por razões internas da filial, sempre emergindo a ameaça de mobilização durante os momentos críticos dessas negociações.

Não existindo contratos coletivos nacionais, o único nível de negociação no Brasil se dá pelo territorial-profissional. Cada sindicato de base negocia uma vez por ano a convenção coletiva de trabalho. À grande fragmentação estrutural segue uma ampla pluralidade de convenções aplicadas, também dentro da mesma empresa<sup>(12)</sup>. Contudo, o conteúdo dessas convenções abrange somente alguns aspectos das relações trabalhistas, pois a lei já detalha a quase totalidade dos espaços das relações industriais. Além disso, as convenções coletivas não apresentam um significativo avanço a respeito do que a lei predispõe. O nível de negociação de empresa limita-se exclusivamente ao espaço da PLR, em que o sindicato possui um poder de influência marginal (OLIVEIRA, 2003).

No que se refere à capacidade de mobilizar os trabalhadores por intermédio dos sindicatos brasileiros, observou-se como o conflito social capital-trabalho, particularmente a partir da década neoliberal, o tornou cada vez mais “judicializado” (CARDOSO, 2003)<sup>(13)</sup>.

---

(11) Para os setores produtivos artesanais, da construção e agrícola, a negociação periférica atesta-se no nível territorial: regional para o primeiro, provincial para os outros.

(12) Por exemplo, uma MNC estudada aplica no Brasil mais de que 120 convenções coletivas.

(13) Por “conflito judicializado”, entende-se uma resolução dos contraditórios entre as partes sociais nos tribunais, quase sempre após finalizada uma relação de trabalho.

Nas filiais brasileiras estudadas, não foi realizada nenhuma greve no prazo de tempo considerado, e os funcionários sindicais explicaram que seria muito difícil organizá-la. Essa incapacidade de mobilização é amplamente percebida pela gerência local, ao ponto de desconsiderar situações de greve como possível impedimento para as decisões executivas.

##### **5. DAS DIFERENÇAS SINDICAIS ÀQUELAS REFERENTES ÀS PRÁTICAS DE HRM NAS FILIAIS ITALIANAS E BRASILEIRAS**

Destacadas as principais diferenças institucionais da organização sindical nos dois países focalizados neste estudo, nota-se a tênue fronteira existente entre o contexto institucional externo às empresas e as dinâmicas internas (LEGGE, 2005) e adiante procura-se analisar como essas influem nas dinâmicas micro do HRM nas filiais italianas e brasileiras das três MNCs, objeto de estudo.

As práticas de HRM mais marcantes no chão da fábrica envolvem três áreas principais: recrutamento, treinamento e políticas compensatórias.

O recrutamento destaca-se como o conjunto de práticas organizativas que tem por objetivo principal identificar e atrair trabalhadores potenciais, que constitui aspecto crítico para a sobrevivência e o sucesso organizacional (TAYLOR e COLLINS, 2000). Entre as fases do recrutamento, destacam-se como centrais: a definição do candidato ideal e quais as características que ele deve possuir para ingressar no sistema organizativo; a demarcação do conjunto de candidatos entre os de perfis provenientes do mercado de trabalho externo ou interno à empresa; a seleção entre os candidatos; e o processo é concluído com a inserção do neotrabalhador no sistema de trabalho (estrutura organizativa do trabalho) empresarial, conferindo-lhe uma tarefa. Ao considerar o recrutamento como um fluxo, as dinâmicas de PDV (Planos de Demissões Voluntárias) são parte do processo.

Nas filiais brasileiras, objeto deste estudo, o material empírico arrecadado permitiu destacar como, em todos os aspectos analíticos identificados, a capacidade de interação das organizações sindicais é irrelevante, pois trata-se de uma prática de HRM definida unilateralmente pela gerência local. Isso se revela, por exemplo, no processo de recrutamento observado.

Embora as convenções coletivas estabeleçam algumas normas sobre os procedimentos ou aspectos que devem prevalecer no recrutamento interno em relação ao externo, o que se observa é que comumente há um descumprimento nas definições dos conjuntos de candidatos<sup>(14)</sup>. Tal dinâmica resulta, em grande parte, do não comprometimento efetivo do sindicato pela promoção da estabilidade no emprego. No contexto de dissociações observadas, outra questão que merece menção refere-se à inserção do neotrabalhador no sistema de trabalho que se desenvolve segundo lógicas legais, pois mesmo que a gerência local confira uma posição organizativa e uma

---

(14) Como previsto, por exemplo, pelo artigo 15 da convenção coletiva 2008/2009 dos trabalhadores operativos químicos, do ABC paulista.

profissão ao novo recurso humano, os conteúdos específicos das tarefas que lhe pertence são definidas pela CBO<sup>(15)</sup>. Além disso, as práticas de reestruturação produtivas e organizativas com PDV são gerenciadas unilateralmente pela gerência local. Detectou-se somente como o sindicato foi ator social passivo ao receber com antecedência uma comunicação da MNC explicando as causas da reestruturação organizativa, o número de pessoas atingidas e o prazo de tempo em que isso aconteceria.

Nas filiais italianas estudadas, o sindicato apresenta uma importante capacidade de influência no âmbito do recrutamento. Se a definição do candidato ideal foi detectada como prática somente definida pela gerência local, ainda na fase de constituição do conjunto de candidatos, o sindicato faz sua intervenção revelando-se enquanto ator social ainda influente.

Essa influência mostra-se, em primeiro lugar, defendendo uma estabilidade duradoura no emprego, seja no nível de negociação nacional como no periférico, assim o sindicato faz com que o recrutamento seja uma prática pouco requisitada nas filiais. Observa-se que na definição do conjunto de candidatos firma-se uma relação entre a gerência e os representantes sindicais: onde o primeiro envolve informalmente os membros das comissões internas para procurar perfis específicos dificilmente presentes no mercado de trabalho; ou, ao contrário, os membros das comissões internas são canais comunicativos estáveis, às vezes, explorados informalmente para submeter candidaturas à gerência.

No processo de atribuição de uma tarefa ao trabalhador selecionado, verificou-se como as posições no sistema organizativo de trabalho e os conteúdos destas são completamente negociados no contrato nacional de trabalho. Além do mais, as comissões internas, explorando os espaços de interação periférica, tanto formais quanto informais, interagem com a gerência para requerer que um trabalhador, que contribua com sistema produtivo com conhecimentos e habilidades mais amplos à atual posição organizativa, seja enquadrado em um nível superior. Esta prática pode-se definir como de “recrutamento interno forçado”. Da mesma maneira, nas dinâmicas de reestruturação organizativa (PDV), o sindicato negocia com a gerência todo o processo, avaliando o número de trabalhadores excedentes, os tempos de desligamento destes e a contribuição da empresa como incentivo à demissão.

O segundo âmbito das práticas de HRM em que se indaga a influência do sindicato é o treinamento, prática que tem como fim criar potência para as capacidades produtivas dos trabalhadores. Isso implica uma relação que merece atenção, na medida em que ao aumentar o nível de treinamento crescem também os recursos que os trabalhadores dispõem na interação com a gerência local.

O treinamento pode ser dividido analiticamente em dois momentos: o primeiro ocorre após a entrada do trabalhador no sistema organizativo e se caracteriza por tentar superar a não correlação entre os conhecimentos possuídos e os adquiridos

---

(15) É interessante destacar como este momento de conferência de uma profissão, reconhecida também legalmente na carteira de trabalho, vincula o trabalhador a um determinado sindicato.

pela empresa; o segundo se estabelece ao longo da carreira profissional do trabalhador, valorizando mais o capital humano por meio, da aprendizagem de habilidades úteis para o sistema produtivo da empresa (WINTERTON, 2007)<sup>(16)</sup>.

As características fundamentais do treinamento são principalmente a quantidade de trabalhadores afetados, as modalidades de organização da formação e o conteúdo dos cursos.

O desenvolvimento (*development*) é uma prática formativa que tende a aprimorar amplamente as potencialidades dos trabalhadores e não somente aquelas requeridas pela empresa. Tanto nas filiais italianas quanto nas brasileiras, foi observado como a capacidade dos sindicatos de intervir nesse âmbito de HRM é muito limitada.

Nos contratos coletivos nacionais de trabalho, aplicados nas filiais italianas analisadas, há várias normas em que se sublinha a importância da formação dos trabalhadores, mas se revelam como artigos menos eficazes ou cumpridos (CELLA e TREU, 2009). No chão da fábrica das filiais italianas, notam-se somente algumas interações sindicais com a gerência. As solicitações mais recorrentes foram a ampliação do número de participantes aos cursos formais expansivos, reservados geralmente para os perfis estratégicos, mas com escassos resultados, e a ativação de formação defensiva, particularmente quando foram aportadas modificações no sistema produtivo, obtendo, nesse caso, um maior compromisso formativo por parte da gerência.

Nas filiais brasileiras, a interação sindical nessa prática de HRM mostrou-se quase inexistente. Embora algumas declarações nas convenções coletivas remetam ao comprometimento com a formação dos trabalhadores, essas normas são amplamente desatendidas nas fábricas. Além disso, foram observados alguns desincentivos estruturais complementares para o investimento formativo empresarial no chão da fábrica, que se reforçam reciprocamente e igualmente limitam uma possível ação sindical nesse âmbito, tais como: um alto *turnover*, um baixo nível geral de capital humano dos trabalhadores, o prevalectimento do recrutamento externo e uma produção estandardizada.

Em ambas as nações, verificou-se que os órgãos sindicais das filiais estudadas não apresentam nenhuma influência nas práticas formativas de *development*, persistindo uma política empresarial orquestrada exclusivamente pela gerência local<sup>(17)</sup>.

No que diz respeito às políticas compensatórias de HRM, em termos de análise podem-se individuar três características principais: nível de pagamento, sistema de pagamento e estrutura de pagamento.

---

(16) Considerando os conteúdos, um treinamento pode ser classificado como: *defensivo*, quando a finalidade é conseguir habilidades por um uso em segurança da instrumentação produtiva; *conservativo*, quando o objetivo é manter os conhecimentos que um trabalhador já possui; *expansivo*, quando se acrescentam conhecimentos e habilidades.

(17) Nas duas nações, foram observados alguns elementos de *development* no *training* dos trabalhadores mais estratégicos. Nas subsidiárias brasileiras, foi detectado também nas práticas paternalísticas e discricionais da gerência de arcar bolsas de estudo para alguns trabalhadores do chão da fábrica.

O nível de pagamento representa o salário retribuído pela empresa por uma determinada tarefa organizacional, em comparação à média de mercado. O sistema de pagamento divide-se entre compensações econômicas e intrínsecas; dentro das econômicas, existem as primárias (salariais) e as secundárias (benefícios). Podem ser detectadas também, nos arranjos das retribuições primárias, as características das políticas de ganhos compartilhados. A estrutura de pagamento enfoca a dispersão salarial, primariamente interclasse, ou seja, entre os vários níveis organizativos e secundariamente, intraclasse, dentro do mesmo nível organizativo (GUTHRIE, 2007).

Nas filiais italianas, a capacidade de influência do sindicato emergiu como determinante em todos os aspectos analíticos individuados. Todas as filiais estudadas apresentam um nível de pagamento superior à média de mercado para os trabalhadores no chão da fábrica, enquanto uma constante negociação periférica na empresa, ao longo dos anos, permitiu a estruturação de uma parte consolidada de salário para além daquele definido no contrato nacional. Ao se avaliar a capacidade de interação do sindicato em relação à estrutura de pagamento, é preciso destacar como todas as ações, nos vários níveis de negociação, foram guiadas com o objetivo de aumentar a parte da retribuição primária em relação à secundária. Ademais, por meio da negociação no contrato coletivo de trabalho do sistema de trabalho e das tarefas implementadas em alguns casos na empresa, o sindicato revela marcante força equitativa no processo de avaliação da importância de uma tarefa. Por sua vez, nas dinâmicas de ganhos compartilhados, estabelecidas no nível da empresa, as comissões internas exercem papel fundamental em negociar os objetivos e os relativos parâmetros salariais. Em todas as filiais, nota-se o quanto a PLR é baseada em parâmetros coletivos, ligadas tanto à produtividade da filial como à divisão italiana da MNC.

Os poucos elementos secundários presentes nas retribuições se delineiam como benefícios negociados. Um exemplo dessa dinâmica é a introdução de planos de reembolso de despesas por consultas médicas e de aposentadoria complementar, que foram definidos no contrato nacional (às vezes, integrados nos da empresa) e são gerenciados bilateralmente (sindicatos e sindicatos patronais). A relevância do sindicato nos precedentes níveis analíticos das políticas compensatórias contribuiu profundamente para definir uma estrutura de pagamento marcada pela continuidade, afastando-a de modelos hierárquicos.

No caso brasileiro, a multiplicidade de sindicatos territorial-profissionais que operam nas filiais das três MNCs objeto deste estudo apresenta uma limitada capacidade de definição das políticas compensatórias. As várias convenções coletivas aplicadas nas empresas definem limitadamente o nível de pagamento, pois pouco se destacam do nível salarial mínimo, definido pelos órgãos públicos federais e estaduais, não prospectando uma retribuição de destaque no mercado de trabalho. Quanto ao sistema de pagamento nas filiais foi detectado que a parte secundária da retribuição é muito importante no chão da fábrica (sobretudo as cestas básicas e os planos de saúde), mas o sindicato não tem nenhum poder de interferência nisso, pois é administrado paternalisticamente pela gerência local. Do mesmo modo, no processo de avaliação

da importância de uma tarefa, para definir os níveis salariais com base na tarefa desenvolvida no sistema organizativo, o sindicato não apresenta capacidade alguma de definição, sendo baseado em lógicas legais e não por vias de negociação.

Na PLR, uma marginal interação do sindicato levou a prêmios em que a porcentagem salarial, definida segundo objetivos coletivos, representa a minoria do total percebido, pois é mais importante a parte relativa ao alcance produtivo da equipe e, sobretudo, a avaliação individual realizada subjetivamente pelos supervisores. O aporte mínimo do sindicato nas políticas compensatórias não introduz lógicas equitativas, prevalecendo estruturas salariais hierárquicas e bipolares que apresentam grandes diferenças retributivas entre os perfis estratégicos e os não qualificados.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso de análise destacou como o contexto institucional, focando particularmente o sindicato, é um aspecto muito relevante para as dinâmicas de HRM presentes nas filiais das MNCs.

A análise das características institucionais do sindicalismo permitiu observar como um marco corporativo ainda muito forte distancia o sindicato brasileiro do modelo de sindicalismo industrial italiano, que se reflete em uma diferente capacidade de *agency*, sobretudo no chão da fábrica.

Particularmente, nas filiais italianas, revelou-se importante o papel das comissões internas que, tendo uma constante interação de baixo para cima (*bottom up*) com a gerência, torna-se elemento principal que marca a diferença com a estrutura do sindicato brasileiro.

O estudo de casos das filiais italianas e brasileiras de três MNCs permitiu destacar como a influência sindical na definição das práticas de treinamento se revelou marginal em ambos os contextos. Essa baixa influência sindical é típica no Brasil também para os âmbitos do recrutamento e das políticas compensatórias, deixando amplo espaço de decisão nas mãos da gerência local.

Ao contrário, nas filiais italianas, o sindicato apresenta uma capacidade de influenciar o recrutamento por meio da negociação da estrutura do sistema de trabalho nos contratos coletivos nacionais e nos “recrutamentos internos forçados”. Também as políticas compensatórias aplicadas no chão da fábrica são quase completamente negociadas pela ação coletiva sindical, seja no nível nacional como no empresarial.

Um possível desenvolvimento deste estudo poderia contemplar uma ampliação dos casos estudados, avaliando se igualmente nas outras MNCs inseridas são observadas as mesmas dinâmicas, assim aumentando as possibilidades de generalização desse desenho da pesquisa. Poderia ser analiticamente interessante também ampliar a perspectiva comparativa unindo às características institucionais do sindicato as do sindicato patronal e do sistema educacional, permitindo aprofundar na análise dos recursos e os limites fornecidos aos trabalhadores pelos subsistemas institucionais incluídos no modelo.

Enfim, dado que a presente pesquisa permitiu esclarecer as dimensões e as principais variáveis do fenômeno do HRM, uma análise quantitativa a partir de base de dados nacionais, relativos a essas práticas, permitiria propor uma descrição mais aprofundada das dinâmicas, testar a generalização dos resultados encontrados e detectar importantes relações entre as estruturas sindicais e as práticas intraorganizativas de gestão de recursos humanos nas MNCs.

## REFERÊNCIAS

- ALLEN, Matthew. The varieties of capitalism paradigm: not enough variety. *Socio Economic Review*, v. 2, n. 1, p. 87-108, 2004.
- AMABLE, Bruno. *The diversity of modern capitalism*. Oxford: Oxford University Press, 2003. p. 315.
- ANTUNES, Ricardo. *O caracol e a sua concha*. Ensaio sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo editorial, 2005. p. 135.
- ANTUNES, Ricardo (org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007. p. 527.
- ATKINSON, Robert. *L'intervista narrativa*. Raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzativa e sociale. Milano: Raffaello Cortina Editore, 2002. p. 150.
- BAGLIONI, Guido. Il sistema delle relazioni industriali in Italia: caratteristiche ed evoluzione storica. In: CELLA, Gian Primo; TREU, Tiziano (orgs.). *Le nuove relazioni industriali*. L'esperienza italiana nella prospettiva europea. Bologna: Il Mulino, 1998. p. 13-45.
- BLYTH, Mark. Same as it never was: temporality and typology in the varieties of capitalism. *Comparative European Politics*, v. 1, n. 2, p. 215-225, 2003.
- BORDOGNA, Lorenzo. Strikes in Europe: Still a Decade of Decline or the Eve of a New Upsurge? *The Indian Journal of Industrial Relations*, v. 45, n. 4, p. 658-670, 2010.
- CAMBPELL, Jhon. Institutional reproduction and change in political economy. In: MORGAN, G. et al. (orgs.) *The Oxford handbook of comparative institutional analysis*. New York: Oxford University Press, 2010. p. 87-116.
- CARDOSO, Adalberto. *A década neoliberal e a crise dos sindicatos no Brasil*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003. p. 327.
- CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social, uma crônica do salário*. Rio de Janeiro: Vozes, 1998. p. 611.
- CELLA, Gian Primo; TREU, Tiziano. *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*. Bologna: Il Mulino, 2009. p. 187.
- COLLER, Xavier. Managing flexibility in the food industry: a cross-national comparative case study of European multinational companies. *European Journal of Industrial Relation*, v. 2, n. 2, p. 153-172, 1996.

FELDMAN, Magnus. The origins of varieties of capitalism: lessons from post-socialist transition in Estonia and Slovenia. In: HANCHÉ, Bob.; RHODES, Martin; THATCHER, Mark (orgs.). *Beyond varieties of capitalism*. Oxford: Oxford University Press, 2007. p. 328-350.

FERNER, Anthony; QUINTANILLA, Javier. Multinationals, national business systems and HRM: the enduring influence of national identity or a process of anglo-saxonization? *The International Journal of Human Resource Management*, v. 9, n. 4, p. 710-731, 1998.

FRENCH, Jhon. *Afogados em Leis, a CLT e a cultura política dos trabalhadores brasileiros*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001. p. 127.

GEPPERT, Mike; WILLIAMS, Karen. Global, national and local practices in multinational corporations: towards a socio-political framework. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 17, n. 1, p. 49-69, 2006.

GHAURI, Pervez. Designing and conducting case studies in international business research. In: MARSCHAN-PIEKKAI, Rebecca; WELCH, Caterine (orgs.). *Handbook of qualitative research methods for international business*. Northampton: Edward Elgar, 2004. p. 109-124.

GUTHRIE, James. Remuneration: pay effects at work. In BOXALL, Peter; PURCELL, Jhon; WRIGHT, Patrick (orgs.) *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007. p. 344-363.

HALL, Peter; SOSKICE, David (orgs.) *Varieties of capitalism: the institutional foundation of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 540.

HANCHÉ, Bob.; RHODES, Martin; THATCHER, Mark. Introduction. In: HANCHÉ, Bob; RHODES, Martin; THATCHER, Mark (orgs.). *Beyond varieties of capitalism*. Oxford: Oxford University Press, 2007. p. 3-38.

HOWELL, Chris. *Varieties of capitalism: and then there was one?* *Comparative Politics*, v. 36, n. 1, p. 103-124, 2003.

IVERSEN, Torben. *Capitalism, democracy and welfare*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. p. 312.

KAUFMAN, Bruce. *The origins and the evolution of the field of industrial relations in the united states*. Ithaca: ILR Press, 1993. p. 286.

KRISTENSEN, Peer Hull; Zeitlin, Jonathan. *Local player in global games: the strategic constitution of a multinational corporation*. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 352.

LANE, David. Emerging varieties of capitalism in former state socialist societies? *Competition and Change*, v. 9, n. 3, p. 227-247, 2005.

LEGGÉ, Karen. *Human resource management, rhetorics and realities*. London: Macmillan Business, 2003. p. 430.

MARTIN, Chatie. Beyond bone structure: historical institutionalism and the style of economic growth. In Coates, David (org.). *Varieties of capitalism, varieties of approaches*. New York: Palgrave Macmillan, 2005. p. 63-82.

NOGUEIRA, Arnaldo. *A liberdade desfigurada: a trajetória do sindicalismo no setor público brasileiro*. São Paulo: Expressão Popular, 2005. p. 337.

NORTH, Douglass. *Istituzioni, cambiamento istituzionale, evoluzione dell'economia*. Bologna: Il Mulino, 1994. p. 199.

OLIVEIRA, Marco Aurelio. Tendências recentes das negociações coletivas no Brasil. In: SANTANA, Marco Aurelio; RAMALHO, José Ricardo (orgs.) *Além da fábrica, trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo Editorial, 2003. p. 271-298.

POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens de nossa época*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. Tradução de Fanny Wroebel de: *The Great Transformation* [1944]. p. 349.

PUNTOSSON, Jonas. Varieties and commonalities of capitalism. In COATES, David (org.). *Varieties of capitalism, varieties of approaches*. New York: Palgrave Macmillan, 2005. p. 163-188.

REGALIA, Ida; Regini, MARINO. Between voluntarism and industrialization: industrial relations and human resource practices in Italy. In: LOCKE, Richard; KOCHAN, Thomas; PIORE, Michael (orgs.) *Employment relations in changing world economy*. Cambridge: MIT Press, 1995. p. 131-163.

SANTANA, Marco Aurelio. Política e história em disputa: o “novo sindicalismo” e a ideia de ruptura com o passado. In: RODRIGUES, I. J. (org.) *O novo sindicalismo: vinte anos depois*. Petrópolis: Vozes/Educ/Unitrabalho, 1999. p. 133-162.

SASSEN, Saskia. *A sociology of globalization*. New York: W. W. Norton & Company Inc., 2007. p. 308.

SCHNEIDER, Ben Ross. *Business politics and the state in the twentieth-century Latin America*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004. p. 340.

SCHNEIDER, Ben Ross. *Comparing capitalism: liberal, coordinated, network, and hierarchical varieties*. Mimeo, 2008.

TAYLOR, Mary; COLLINS, Christopher. Organizational recruitment: enhancing the intersection of research and practice. In: COOPER, Cary; LOCKE, Edwin (orgs.) *Industrial and organizational psychology: linking theory with practice*. Oxford: Blackwell, 2000. p. 304-334.

TOLEDO, Edilene. *Anarquismo e sindicalismo revolucionário, trabalhadores e militantes em São Paulo na Primeira República*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2004.

WINTERTON, Jhonatan. Training, development and competence. In Boxall, Peter; Purcell, Jhon; Wright, Patrick (orgs.). *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007. p. 324-343.

**Agradecimentos:** Marino Regini, Richard Locke, Glacia Marcondes, Graça Druck, Ana Maria Conceição, Selma Silva, Cícero Muniz.

Recebido em 5 de outubro de 2010.

Aceito em 25 de abril de 2011.