

**ACORDOS MARCO GLOBAIS EM SUBSIDIÁRIAS:
o uso de regulações internacionais por parte dos trabalhadores da Volkswagen do
Brasil¹**

***GLOBAL FRAMEWORK AGREEMENTS IN SUBSIDIARIES:
The Use of International Regulations by Volkswagen Workers in Brazil***

Tarik Dias Hamdan*

Resumo

Esta pesquisa analisa a adoção do Acordo Marco Global na Volkswagen, denominado Carta de Relações Laborais, com foco em quatro sindicatos do setor automotivo brasileiro. No plano teórico, adota-se a perspectiva do institucionalismo histórico, com ênfase em como as relações industriais conformam a ação dos atores. Do ponto de vista metodológico, o estudo baseia-se em entrevistas semiestruturadas e na análise de documentos sindicais e empresariais. Os resultados mostram que os sindicatos adaptaram o documento ao contexto local, neutralizando elementos distintos das relações entre capital e trabalho, em especial o modelo de cogestão. As conclusões apontam que as relações industriais nacionais, marcadas pela hierarquia, moldaram a percepção dos sindicatos e orientaram a adaptação da Carta ao cenário brasileiro.

Palavras-chave: Sindicalismo. Corporação transnacional. Relações industriais. Acordo Marco Global.

Abstract

This research analyzes the adoption of the Global Framework Agreement at Volkswagen, known as the Charter on Labour Relations, focusing on four unions in the Brazilian automotive sector. Theoretically, it adopts the perspective of historical institutionalism, emphasizing how industrial relations shape actors' strategies. Methodologically, the study is based on semi-structured interviews and the analysis of union and corporate documents. The findings show that the unions adapted the agreement to the local context, neutralizing specific elements of labor-management relations, particularly the co-determination model. The conclusions indicate that national industrial relations, marked by hierarchy, shaped the unions' perception of the Charter and guided its adaptation to the Brazilian setting.

Keywords: Trade unionism. Transnational corporation. Industrial relations. Global Framework Agreement.

¹ O autor agradece às agências financiadoras que apoiaram a realização da investigação que deu origem a este artigo, em particular à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (Faperj) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). O autor expressa também sua gratidão aos professores José Ricardo Ramalho e Rodrigo Salles Pereira dos Santos pela orientação e coorientação durante o curso da pesquisa. Agradece, por fim, à equipe editorial da revista Política & Trabalho e aos pareceristas anônimos que contribuíram para o aprimoramento do artigo.

* É doutorando no Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia (PPGSA) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Possui mestrado pelo mesmo programa. Integra o Núcleo de Pesquisa Desenvolvimento, Trabalho e Ambiente (DTA). E-mail: hamdan.tarik@gmail.com.

Introdução

Pesquisas eminentes no campo da sociologia econômica e do trabalho têm, desde a década de 1980, destacado os impactos significativos da globalização econômica no universo laboral (Ramalho, 2014). Com a reestruturação da economia em Redes Globais de Produção (Henderson *et al.*, 2011; Santos, 2011), novos desafios foram introduzidos, em especial para a regulação do trabalho e para a ação coletiva dos trabalhadores (Evans, 2010; Barrientos *et al.*, 2011). Diante desse cenário, intervenções e mobilizações coletivas em nível local tornaram-se progressivamente menos eficazes, cedendo espaço ao aumento da relevância de organizações e regulações internacionais.

Particularmente, da perspectiva dos sindicatos, isso significou rever suas estratégias tendo em vista restaurar seu poder de negociação diante de corporações que operam em nível transnacional (Ford; Gillan, 2015, p. 2). Para isso, começam a aderir a formas de regulação e de organização dos trabalhadores em nível global (Barrientos *et al.*, 2011). Dentre as diferentes formas, se destacam os chamados Acordos Marco Globais (AMGs). Eles são formas de regulação do trabalho em nível internacional geralmente negociados por sindicatos globais e/ou Comitês Mundiais de Trabalhadores e que versam sobre condições de trabalho e/ou participação dos trabalhadores.

Embora exista um reconhecimento crescente na literatura sobre a disseminação desse tipo de documento (Fichter; Mccallum, 2015; Hennebert, 2017; Oliveira Neto, 2020), observa-se uma escassez de investigações focadas em sua implementação em nações do Sul Global, particularmente no Brasil (Whithall *et al.*, 2017). Ademais, mesmo quando os autores exploram a utilização desses documentos, são escassas as oportunidades para uma análise aprofundada sobre a implementação dos acordos que se dirigem especificamente a fomentar a participação dos trabalhadores nos locais de trabalho.

Procurando contribuir para suprir essas duas lacunas, o objetivo central deste estudo é examinar a influência das instituições ligadas às relações industriais sobre a aplicação dos AMGs pelos sindicatos. Busca-se compreender de que forma regras formais e informais, bem como as particularidades das relações entre capital e trabalho no país, moldam o uso desse instrumento e, conseqüentemente, condicionam as possibilidades de inovação institucional.

Desta maneira, a pergunta central deste estudo é: de que maneira as particularidades institucionais ligadas às relações industriais impactam a implementação dos acordos globais de regulação do trabalho nas subsidiárias? Como objeto empírico para esta investigação, escolheu-

se a Volkswagen do Brasil, especificamente suas quatro unidades fabris localizadas em São Bernardo do Campo, Taubaté, São Carlos e São José dos Pinhais, todas dedicadas à produção de automóveis.

Especificamente, este trabalho foca na análise da implementação de um AMG firmado entre os representantes dos trabalhadores – em especial o Sindical Global e o CMT – e a Volkswagen: a Carta de Relações Laborais. Distinto de outros acordos transnacionais, esse documento tem por objetivo ampliar os direitos de participação das comissões de fábrica, abrangendo três esferas distintas: informação, consulta e cogestão.

Brevemente, as comissões de fábrica – ou conselhos de trabalhadores – são formas de representação interna dos empregados. Em teoria, são independentes do sindicato; contudo, no caso brasileiro, tornaram-se parte da estratégia sindical, já que seus integrantes dificilmente deixam de participar das organizações sindicais².

No país, em geral, essas comissões não contam com legislação que assegure direitos equivalentes aos dos sindicatos, o que faz com que sua função varie de empresa para empresa e assumam um caráter mais informal. Situação distinta do modelo alemão, no qual os conselhos de trabalhadores possuem direitos garantidos em lei. Nesse sentido, um AMG como a Carta de Relações Laborais – fruto do contexto alemão – representou a tentativa de institucionalizar, no Brasil, um órgão de representação interna pouco comum ao ambiente nacional.

Como fundamentação para a escolha do campo empírico, argumenta-se que a Volkswagen do Brasil apresenta as características essenciais para se adequar ao objeto de estudo em questão. A empresa demonstra uma sólida tradição na adoção de mecanismos de organização e regulação do trabalho em um contexto internacional. Notavelmente, a Volkswagen possui tanto um Conselho de Empresa Europeu (CEE) quanto um CMT. O primeiro reúne representantes dos trabalhadores na União Europeia (UE) e o segundo, globalmente. Além disso, até o presente momento, a empresa firmou um total de seis AMGs desde 2002 (Costa, 2017; Araújo 2021; Rodrigues; Ramalho; Lima, 2022).

Postula-se como hipótese que a origem institucional das relações industriais da Volkswagen do Brasil – marcada pelo princípio da hierarquia – moldou as decisões dos

² Essa participação dos sindicatos nas comissões pode ser observada de diferentes formas. Em São Bernardo e Taubaté, ela foi oficializada através de um Sistema Único de Representação (Batista, 2022a). Em Curitiba também, dos nove representantes na comissão de fábrica, todos são integrantes do sindicato (Camargo, 2023).

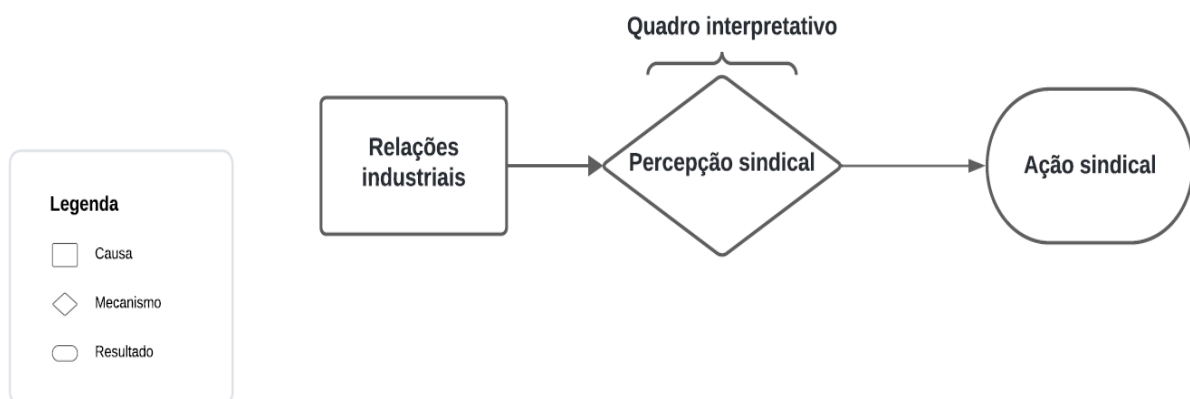
sindicalistas de aderir apenas parcialmente ao uso do AMG, o qual incorpora elementos de relações de trabalho baseadas na coordenação entre capital e trabalho.

Por relações industriais, entende-se o conjunto de mecanismos pelos quais firmas e trabalhadores negociam salários e condições de trabalho. Elas podem se organizar em diferentes níveis: no plano corporativo – nos órgãos de decisão da empresa –, no mercado de trabalho (negociação coletiva) e no âmbito dos estabelecimentos, em que se dá a participação direta junto à gerência.

A hipótese, portanto, é que a frágil tradição de participação dos trabalhadores nas relações industriais brasileiras moldou a perspectiva dos sindicalistas sobre a Carta de Relações Laborais, levando-os a percebê-la como incompatível com as formas de representação características do capitalismo brasileiro e a agir para adaptar o documento ao contexto local.

O argumento do trabalho pode ser ilustrado pela figura abaixo. Nela, as relações industriais aparecem como o fator causal central da ação sindical, ao influenciarem a percepção e o enquadramento cognitivo dos atores sobre as estratégias possíveis. Esse processo pode ser interpretado a partir do conceito de quadros interpretativos (Tarrow, 2009), que funcionam como mecanismo de transmissão entre a causa e o resultado. Assim, enquanto as relações industriais remetem à origem da ação sindical, os quadros interpretativos explicam de que modo essas instituições a moldam. Ao final do artigo, apresenta-se uma versão ampliada do modelo, incorporando os elementos empíricos da pesquisa.

Figura 1- Modelo analítico simplificado: das relações industriais à ação sindical



Fonte: elaboração do autor.

Incluindo esta introdução, o artigo conta com 7 seções. Na próxima, é delineada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho. Em seguida, é exposto brevemente o referencial teórico utilizado para dar conta do objeto selecionado. Na quarta e quinta seções, é apresentado o histórico dos AMGs em nível global e na Volkswagen, bem como a recepção e a visão da Carta de Relações Laborais por parte dos trabalhadores brasileiros. Posteriormente, discutem-se os resultados empíricos à luz da teoria utilizada e, por fim, na conclusão, são sintetizados os achados e caminhos futuros para a pesquisa.

Metodologia

Do ponto de vista metodológico, esta investigação pode ser enquadrada como um estudo de múltiplos casos com variação temporal (Gerring, 2016), seguindo as recomendações de Ragin (2014), para quem a unidade de análise deve ser dividida em dois componentes: unidade de observação e explicação. Assim, a unidade de observação são os quatro sindicatos que negociam com a Volkswagen – Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (SMABC), Sindicato dos Metalúrgicos de Taubaté e Itabaté (SMT), Sindicato dos Metalúrgicos de São Carlos (SMSC) e o Sindicato dos Metalúrgicos da Grande Curitiba –, enquanto a unidade de explicação são as instituições, em especial, as relações industriais.

O desenho da pesquisa adota o modelo do *process tracing*, ou rastreamento de processo. Tal escolha se justifica pelo objetivo de reconstruir a sequência causal que conecta as relações industriais brasileiras à ação sindical de adaptar a Carta de Relações Laborais à realidade nacional. Como exposto na introdução, busca-se identificar o mecanismo intermediário – associado ao quadro interpretativo dos sindicalistas – que medeia a forma como o AMG é apropriado e reinterpretado no contexto brasileiro (Perissinoto; Nunes, 2023).

Como recorte temporal, se definiu o período de 2009 a 2023. O ano de 2009 foi selecionado como marco inicial em razão da apresentação da Carta de Relações Laborais, enquanto 2023 corresponde ao término da pesquisa, possibilitando acompanhar o desenvolvimento do processo até aquele momento. O uso de materiais anteriores a 2009 não altera esse recorte temporal, mas cumpre a função de oferecer elementos de contextualização histórica, necessários para compreender o impacto da origem institucional sobre a percepção dos sindicalistas.

Do ponto de vista da coleta de dados, foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas com 11 participantes, já que um deles concedeu depoimento em dois momentos distintos.

Dessas, seis foram conduzidas diretamente pelo autor, duas em parceria com outros pesquisadores e três foram cedidas por colegas de pesquisa. À primeira vista, poder-se-ia argumentar que o número de entrevistas não seria suficiente. No entanto, o universo de atores relevantes no processo de adaptação da Carta de Relações Laborais é relativamente restrito, tendo os coordenadores das comissões de fábrica como protagonistas.

Além disso, esses coordenadores são integrantes do Comitê Mundial de Trabalhadores (CMT), instância de representação global dos empregados e principal espaço de discussão dos AMGs. Entre os entrevistados, quatro chegaram a ocupar a vice-presidência do CMT, posição de destaque na representação brasileira. Por fim, os sindicatos da Volkswagen atuam de maneira articulada e relativamente unificada por meio de instâncias como o Comitê Nacional e o CMT. Desse modo, a entrevista com um dirigente sindical permite acessar um universo mais amplo, que não se limita apenas à perspectiva de seu sindicato específico. Dessa forma, a amostra, além de suficiente, concentrou-se em atores-chave diretamente envolvidos no processo investigado. Por fim, adotou-se o princípio da saturação, ou seja, a coleta foi interrompida quando as informações fornecidas pelos entrevistados passaram a se repetir, indicando que o material reunido já era suficiente para responder à questão de pesquisa.

Nesse sentido, a pesquisa enfocou esses atores ou dirigentes sindicais próximos a eles. No caso do ABC, devido a um sistema de representação unificada entre comissão de fábrica e sindicato – sistema repetido em Taubaté – os integrantes do Comitê Sindical de Empresa funcionam como representantes também da comissão de fábrica, tornando-se atores relevantes. A única dificuldade encontrada foi com o SMT, visto a dificuldade de se conseguir acesso a entrevistas. No entanto, o presidente do Sindicato – que foi trabalhador da Volkswagen e atuou no processo, conforme mostram os documentos de assinatura da Carta de Relações Laborais – foi entrevistado.

No que se refere às entrevistas realizadas pelo autor, foram adotados dois métodos de seleção. O primeiro foi a amostragem intencional, baseada na identificação, em jornais sindicais, dos principais atores envolvidos, com destaque para os coordenadores das comissões de fábrica. Em seguida, utilizou-se o método de bola de neve, que consiste em iniciar a pesquisa com alguns entrevistados e, a partir de suas indicações, ampliar a rede de contatos, alcançando outros participantes relevantes para o objeto de estudo. O quadro a seguir apresenta os entrevistados, indicando o sindicato, o cargo de relevância que ocuparam, os entrevistadores e a data de realização da entrevista.

Quadro 1- Entrevistados e suas informações

Entrevistado	Sindicato	Cargo que ocupou/ocupa	Entrevistadores	Data da entrevista
Mario Barbosa	SMABC	Coordenador da comissão de fábrica; vice-presidente do CMT	José Ricardo Ramalho, Iram Jácome Rodrigues e Marco Aurélio Santana	17 de junho de 2004
Wagner Santana	SMABC	Coordenador da comissão de fábrica; vice-presidente do CMT	José Ricardo Ramalho e Iram Jácome Rodrigues	26 de fevereiro de 2013
Valdir Freire	SMABC	Coordenador da comissão de fábrica; vice-presidente do CMT	José Ricardo Ramalho e Iram Rodrigues	26 de fevereiro de 2013
Wellington Messias Damasceno	SMABC	Membro do CSE (Comitê Sindical de Empresa)	Tarik Dias Hamdan	11 de outubro de 2022
José Roberto Nogueira da Silva	SMABC	Coordenador-geral da representação sindical	Tarik Dias Hamdan	22 de setembro de 2022
Jamil Dávila	SMSC	Coordenador da comissão de fábrica	Tarik Dias Hamdan	13 de setembro de 2022
Jamil Dávila (2)	SMSC	Coordenador da comissão de fábrica	José Ricardo Ramalho, Rodrigo Salles dos Santos; Tarik Dias Hamdan e Lucas Walmrath	Junho de 2023
Daniel Camargo	SMSC	Coordenador da comissão de fábrica	José Ricardo Ramalho, Rodrigo Salles dos Santos; Tarik Dias Hamdan e Lucas Walmrath	Junho de 2023
Gilson Ricardo Santos Batista	SMSC	Coordenador da comissão de fábrica	Tarik Dias Hamdan	20 de outubro de 2022
André Larocca	SMT	Coordenador da comissão de fábrica	Tarik Dias Hamdan	19 de setembro de 2022
Erick Silva	SMT	Coordenador da comissão de fábrica	Tarik Dias Hamdan	6 de outubro de 2022
Claudio Batista	SMT	Presidente do Sindicato dos Metalúrgicos de Taubaté e Região	Tarik Dias Hamdan	10 de outubro de 2022

Fonte: elaboração do autor.

De forma complementar, foram utilizadas fontes secundárias, incluindo acordos internacionais como os AMGs – entre os quais se destaca a Carta de Relações Laborais –, além de outros documentos produzidos pelos trabalhadores com o objetivo de adaptar a Carta ao contexto brasileiro. A Carta está disponível on-line, no site da própria empresa (Volkswagen, 2009). Dois documentos centrais nesse processo foram a “Carta de Intenção” e o “Protocolo de Conclusão”: o primeiro publicado no jornal do Comitê Nacional dos Trabalhadores na Volks e o segundo obtido por meio de um dos sindicalistas entrevistados. Ambos constituem as principais fontes para compreender como os trabalhadores ajustaram o documento ao contexto local. As fontes secundárias também desempenharam o papel central de triangular as informações obtidas por meio das entrevistas, conferindo maior confiabilidade à fala dos entrevistados.

No que diz respeito à análise do material, as entrevistas foram codificadas indutivamente por meio do software Nvivo, com o objetivo de compreender a visão dos atores-chave sobre a Carta de Relações Laborais. Esse processo resultou em uma codificação final estruturada em três categorias, correspondentes às perspectivas identificadas entre os sindicalistas: positiva, crítica e não mencionada. Outra categoria foi em relação ao tipo de crítica encaminhada pelos sindicalistas, que foi definida como “falso controle” e crítica “social”.

A primeira refere-se aos dirigentes que defendiam a incorporação integral da Carta de Relações Laborais. O segundo grupo, majoritário entre os entrevistados, compreende aqueles que apresentaram críticas à Carta, considerando-a pouco adequada ao contexto brasileiro. Por fim, a última perspectiva diz respeito aos que não deixaram claro as críticas feitas.

Na seção subsequente, será exposto o referencial teórico desta pesquisa, enfatizando a relevância do institucionalismo histórico e, particularmente, dos estudos sobre Capitalismo Comparado. A mobilização de tal abordagem teórica é voltada para a elucidação dos mecanismos de regulação e da influência dos contextos locais na adaptação dos AMGs.

Relações industriais e quadros interpretativos

Para compreender a interferência das relações industriais brasileiras na utilização dos Acordos Marco Globais (AMGs) pelos trabalhadores, o institucionalismo histórico emerge como um marco teórico pertinente. Esta abordagem, conforme delineado por Thelen e Steinmo (1992, p. 2), ressalta como “lutas políticas são mediadas por configurações institucionais”, moldando os interesses e a interação social entre as partes.

Nessa perspectiva, as instituições englobam tanto regras formais quanto informais, abrangendo normas culturais, legislações estatais e convenções corporativas internas. Elas moldam a ação dos atores em duas dimensões: a calculista, na qual os indivíduos buscam maximizar seus interesses dentro dos limites impostos pelo contexto e pelos recursos disponíveis, e a cultural, em que as estratégias são moldadas por protocolos e normas estabelecidas, atribuindo às instituições um papel moral e cognitivo (Hall; Taylor, 1996). Assim, conforme Hall (apud Thelen, 2002), as instituições não apenas afetam a distribuição de poder entre os atores, mas também influenciam sua capacidade de definir interesses, articulando recursos disponíveis e identidade dos agentes.

Para os propósitos deste trabalho, as relações industriais devem ser compreendidas como um complexo institucional que incorpora ambas as dimensões. Elas fornecem instrumentos para que os sindicatos persigam seus interesses, ao mesmo tempo em que moldam cognitivamente a percepção dos sindicalistas acerca das inovações institucionais possíveis. As relações industriais, portanto, estabelecem uma dependência de trajetória que condiciona as formas de mudança social viáveis, uma vez que os atores interpretam as inovações institucionais à luz do arcabouço cognitivo produzido pelas instituições passadas (Pierson, 2011).

Como mencionado na introdução, as relações industriais dizem respeito à forma como firmas e trabalhadores negociam salários e condições de trabalho (Hall; Soskice, 2001). Entre as teorias que buscam explicar como essas relações condicionam o comportamento dos atores, destaca-se a literatura sobre Capitalismo Comparado, que identifica diferentes princípios institucionais nas formações sociais. Nesse sentido, torna-se necessário contrastar as relações industriais no Brasil e na Alemanha – já que a Carta de Relações Laborais tem origem neste último país – complementando a análise com uma abordagem que as distingue por níveis.

Inspirado em Müller-Jentsch (2019) sobre a *Mitbestimmung* (codeterminação/cogestão) alemã, é possível compreender as relações industriais nos países como distribuídas em três níveis. O primeiro é o corporativo, ligado às decisões estratégicas³. O segundo nível é o do mercado de trabalho, marcado pela negociação coletiva entre sindicatos e associações de empregadores e que tem um conteúdo setorial. Por fim, o nível do estabelecimento refere-se às

³ Grande parte da literatura considera os conselhos de supervisão e de administração como integrantes das instituições sobre governança corporativa (Morgan; Kristensen, 2006). No entanto, embora o trabalho as entenda como parte das relações industriais, visto que influenciam as formas de barganhar salários e condições de trabalho, é necessário ter em mente certa sobreposição.

instituições ligadas às unidades produtivas, especialmente as representações internas, como os conselhos de trabalhadores ou comissões de fábrica.

No que se refere ao princípio das relações industriais, Hall e Soskice (2001) identificam esse modelo como uma Economia de Mercado Coordenada (EMC). Para os autores, as relações industriais nesse tipo de configuração são marcadas pela coordenação não mercantil entre atores institucionais, como sindicatos e associações patronais, configurando um modelo baseado na “parceria social”.

No nível corporativo das relações industriais, a legislação alemã assegura a participação dos trabalhadores nos conselhos de supervisão, regulados por três leis de codeterminação. Nas grandes empresas, como a Volkswagen, aplica-se a lei de 1976 (*Mitbestimmungsgesetz*), válida para organizações com mais de 2.000 empregados. Nesses casos, o conselho pode ter 12, 16 ou 20 membros, metade deles representantes dos trabalhadores, combinando empregados da empresa e sindicalistas.

No mercado de trabalho, a negociação coletiva ocorre por meio de acordos setoriais entre associações patronais e sindicatos. Esses acordos, de duração determinada, são vinculantes para ambas as partes e regulam temas como salários, férias e condições de trabalho (Kreißig, 2018).

Por fim, no nível do estabelecimento, destacam-se os conselhos de trabalhadores, institucionalizados pelo *Works Constitution Act* de 1972. A lei autorizou a criação de conselhos de trabalhadores em empresas com ao menos cinco empregados, garantindo-lhes direitos de informação e consulta, além de cogestão em questões como jornada, intervalos, férias e organização da produção (Vitols, 2001). Além disso, eles possuem o direito de fazer acordos internos com a empresa que tem garantia jurídica, o que confere legitimidade e segurança para as decisões tomadas entre as partes (Müller-Jentsch, 2019).

No caso brasileiro, a literatura apresenta diferentes interpretações. Para Schneider (2013), o país se enquadra em uma Economia de Mercado Hierárquica (EMH). Já Nölke e colegas (2021) contestam essa classificação e inserem o Brasil no grupo dos países de Capitalismo Permeado pelo Estado (CPE), categoria que inclui economias emergentes como China, Índia e África do Sul. Nessa perspectiva, o princípio institucional central são os laços pessoais entre Estado e atores econômicos, em contraste com as economias coordenadas (EMCs), nas quais prevalece a mediação de associações privadas.

No entanto, surgem limites ao aplicar essa tipologia ao estudo das relações industriais no Brasil. Em primeiro lugar, a ênfase dos CPEs recai na relação entre Estado e empresários, relegando as instituições trabalhistas a um papel secundário. Além disso, embora o Brasil compartilhe certas características desse modelo, não é um representante típico, diferentemente de China e Índia. Nesse ponto, a leitura de Schneider (2013) mostra-se mais consistente, uma vez que, no campo das relações capital-trabalho, predominam elementos de hierarquia.

Essa também é a posição de Anner e Veiga (2020), que classificam o Brasil como uma EMH em razão da baixa coordenação entre os atores nas relações industriais. Em síntese, parece haver consenso de que, quando comparado às EMCs, o país apresenta relações industriais marcadas pela hierarquia, mesmo que em outras esferas ela possa se diferenciar.

Assim, nas relações industriais corporativas, o Brasil não dispõe de arranjos equivalentes de participação dos trabalhadores em órgãos decisórios. A participação nos conselhos de administração, prevista desde 1946, só foi regulamentada em 2001 pela Lei nº 10.303, que a tornou facultativa. Entre 383 companhias listadas na B3, apenas 13 adotaram, todas com origem estatal (Cunha, 2023). Em 2010, uma nova legislação tornou obrigatória a presença de representantes eleitos em empresas públicas e sociedades de economia mista, embora sua atuação seja restrita em temas como relações sindicais, remuneração e previdência complementar.

Além disso, a forte presença de empresas transnacionais, inclusive alemãs, reforça esse quadro: por se tratar de subsidiárias, os espaços de participação permanecem concentrados na matriz e isolados da influência dos trabalhadores locais (Nölke; Vliegthart, 2009). Desse modo, a relação entre matriz e subsidiária é aqui incorporada como um elemento constitutivo das relações industriais, uma vez que molda diretamente a capacidade de participação dos trabalhadores na negociação de salários e condições de trabalho.

No do mercado de trabalho, as negociações coletivas vêm passando, desde os anos 1990, por um processo de fragmentação, deslocando-se progressivamente do âmbito setorial para os locais de trabalho (Krein; Teixeira, 2004). Já no nível dos estabelecimentos, não existe no Brasil uma legislação que assegure conselhos de trabalhadores com direitos semelhantes aos previstos nas relações industriais alemãs. Ainda assim, no setor

automotivo, é comum a existência de comissões de fábrica, que funcionam como representações internas dos empregados (Ramalho, 2010). Contudo, ao contrário dos conselhos de trabalhadores na Alemanha, sua atuação não é regulamentada por lei e varia de empresa para empresa. No quadro abaixo, é possível visualizar as diferentes relações industriais nos dois países de forma sintética.

Quadro 2- Relações industriais no Brasil e na Alemanha

Nível	Instituição na Alemanha	Instituição no Brasil
Corporativo	Participação dos trabalhadores no conselho de Supervisão	Participação em órgãos decisórios quase inexistente
Mercado de trabalho	Negociação coletiva por setor	Negociação coletiva fragmentada
Estabelecimento	Conselho de trabalhadores	Ausência. Exceções em alguns setores, mas sem poder garantido pela lei

Fonte: elaboração do autor.

Tendo em vista as diferentes formas de relações industriais, é importante destacar que elas dão origem a distintos quadros interpretativos por parte dos sindicalistas. Inspirado na literatura sobre movimentos sociais, em especial na Teoria do Processo Político (TPP), este trabalho compreende por quadros interpretativos os entendimentos compartilhados pelos indivíduos que atribuem sentido e motivação à ação coletiva (McAdam; McCarthy; Zald, 2008; Tarrow, 2009). Eles podem ser compreendidos como “caixas de ferramentas” culturais, incorporadas ao longo da trajetória pessoal dos indivíduos, constituindo um repositório acessível para orientar ações coletivas (Zald, 2008).

Assim, sindicalistas brasileiros e alemães enquadram e interpretam inovações institucionais a partir dos marcos nos quais estão enraizados. No presente trabalho, trata-se de compreender como relações industriais pautadas pela hierarquia – isto é, pela baixa participação dos trabalhadores nas empresas – moldaram a percepção sobre um AMG como a Carta de Relações Laborais, cujo princípio de parceria social entre capital e trabalho se ancora em um arranjo institucional distinto do brasileiro.

Na seção subsequente, será discutida a natureza dos AMGs, enfocando sua diferença em relação a outras formas de regulação. Além disso, será percorrido brevemente o desenvolvimento desses documentos na Volkswagen, com ênfase particular nas especificidades da Carta de Relações Laborais.

Regulação do trabalho e Acordos Marco Globais na Volkswagen

Contrariamente aos acordos coletivos de trabalho (ACTs), cuja jurisdição se restringe ao âmbito empresarial ou às Convenções Coletivas de Trabalho (CCTs), que são negociadas dentro de certas categorias profissionais, os AMGs representam negociações entre trabalhadores e corporações que visam a estabelecer normativas de regulação laboral em escala global para toda a empresa e que podem se estender até a cadeia como um todo (Fichter; Helfen; Sydow, 2011, p. 600).

A difusão dos AMGs está intimamente vinculada ao aumento da organização dos trabalhadores no nível internacional. Dentre elas, destacam-se entidades como as Federações Sindicais Internacionais (FSIs) e os Comitês Mundiais de Trabalhadores (CMTs). No contexto industrial, a federação de maior destaque é a IndustriALL, estabelecida em 2012⁴.

Por outro lado, os CMTs, conforme descrito por Araujo (2021), originaram-se principalmente de demandas de sindicalistas fora da Europa que almejavam acesso a posições decisórias nas empresas. No entanto, dado que os CMTs estão vinculados às empresas, em diversas situações, identificam-se organizações nas quais nem as FSIs nem os sindicalistas participam diretamente, permitindo que representantes dos comitês assumam funções de representação interna dos empregados, a exemplo das comissões de fábrica.

As funções primordiais tanto do CMT quanto das FSIs vem sendo negociar acordos de regulação do trabalho no âmbito internacional com empresas transnacionais, como os AMGs. Em contraste com os códigos de conduta empresariais, que são estabelecidos unilateralmente e sem negociação com os trabalhadores, os AMGs têm como objetivo assegurar a observância dos direitos trabalhistas, estabelecendo mecanismos de intercâmbio de informações e supervisão, bem como promovendo a implementação de práticas que garantam direitos laborais e institucionalizem mecanismos globais para a resolução de conflitos (Hennebert, 2017; Ramalho; Santos, 2018).

Conforme Sydow *et al.* (2014), os AMGs devem ser diferenciados tanto em termos de conteúdo quanto de implementação, os quais devem ser categorizados em um espectro que vai de “fraco” a “forte”. No que se refere ao conteúdo, os AMGs considerados “fracos” restringem-se apenas aos princípios estabelecidos pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e

⁴ Esta reúne membros da Federação Internacional dos Metalúrgicos, da Federação Internacional de Química, Energia e Mineração e da Federação Internacional dos Trabalhadores Têxteis, representando aproximadamente cinquenta milhões de trabalhadores em cerca de 140 países (IndustriALL, 2024).

limitam-se ao âmbito da empresa, enquanto os “fortes” abarcam uma gama mais ampla de temas e estendem-se à totalidade da cadeia de fornecedores. No tocante à implementação, as “fracas” referem-se a acordos que carecem de mecanismos de monitoramento eficazes, em oposição aos “fortes”, que definem claramente tais mecanismos.

A literatura tem refletido sobre as dificuldades de aplicação efetiva dos AMGs, sobretudo em contextos hostis à atuação sindical. Um exemplo é o dos Estados Unidos, que apresenta um ambiente marcadamente antissindical, especialmente nos estados do Sul, onde vigoram legislações *Right to Work*, que dificultam a cobrança de taxas sindicais mesmo de trabalhadores beneficiados por acordos coletivos (Fichter; Stevis, 2013). Nesse contexto, o próprio sindicato do setor automotivo enfrentou obstáculos na unidade da Volkswagen em Chattanooga, no Tennessee. Ali, os trabalhadores tiveram dificuldades para implementar o AMG denominado “Carta Social”, o que levou a IndustriALL Global Union a suspender o acordo com a empresa diante das práticas antissindicais verificadas no país (IndustriALL, 2025).

Outro desafio é que, por serem firmados por entidades de alcance global, como os sindicatos internacionais, esses acordos são muitas vezes desconhecidos pelos atores locais – tanto dirigentes sindicais quanto gestores. Além disso, em diversos contextos não possuem reconhecimento legal. Ressalte-se ainda que esse mecanismo de regulação permanece concentrado em corporações europeias, já que apenas cerca de 20% dos AMGs foram firmados por empresas transnacionais de fora da Europa. Há também dificuldades em sua aplicação ao longo das cadeias de fornecedores, uma vez que, em muitos casos, os acordos se limitam aos fornecedores diretos e não estabelecem mecanismos de monitoramento eficazes (Fichter; McCallum, 2015; Helfen; Schüßler; Stevis, 2016).

No Sul Global, os desafios são semelhantes. Países como Brasil, Índia e Turquia têm apresentado dificuldades de implementação, seja pelo desconhecimento, seja pela fragilidade sindical. Ainda assim, há registros de experiências bem-sucedidas, como na empresa G4S, na Índia. No entanto, a falta de informação entre os atores locais sobre os AMGs, aliada às dificuldades de organização coletiva, segue sendo o principal obstáculo a sua efetivação.

Nesse contexto, a Volkswagen se destaca como uma das principais empresas que vêm consolidando AMGs. Até a presente data, a corporação concretizou a assinatura de seis acordos significativos: a Carta Social, a Carta de Saúde e Segurança, a Carta de Relações Laborais, a Carta de Trabalho Temporário, a Carta de Educação Profissional e a Carta Social Revisada

(Whithall *et al.*, 2017; European Commission, 2022). O terceiro acordo, a Carta de Relações Laborais, estabelecido em 2009, foi ratificado pela direção da companhia, pelo CMT, pelo Conselho de Empresa Europeu (CEE) e pela FSI que negocia com a empresa, a IndustriALL. Esta Carta distingue-se da Carta Social ao visar especificamente à regulação dos direitos participativos, implementando-os em locais onde previamente inexistiam e reforçando-os naqueles em que já se observava alguma forma de representação (Araujo, 2021, p. 222).

O principal mecanismo utilizado pelo documento é a criação ou o fortalecimento dos conselhos de trabalhadores, ou como são chamadas no Brasil, comissões de fábrica nos locais de trabalho. Para além disso, a Carta também reflete a aspiração da empresa e dos trabalhadores alemães de universalizar o modelo de relações de trabalho vigente na Alemanha. Nesse sentido, é uma declaração explícita da intenção de se propagar o modelo alemão de participação das comissões de fábrica nos locais de trabalho ao redor do mundo.

Representando o espírito do documento, Bernd Osterloh, presidente do CMT na época, enfatizou que “Com a carta, estabelecemos outro marco no desenvolvimento internacional e na harmonia dos direitos dos empregados. Codeterminação sempre significa responsabilidade compartilhada. Na Volkswagen, empregados e empregador assumiram esse desafio” (Patrascu, 2022).

Especificamente, a Carta delimita a participação em três aspectos fundamentais: (1) o direito à informação, exigindo que a companhia notifique os trabalhadores sobre as deliberações gerenciais de maneira oportuna; (2) a obrigação de consulta, indicando o caráter imprescindível do diálogo entre gerência e trabalhadores, sendo que as decisões corporativas devem ser precedidas por tal interação; e (3) o direito à codeterminação, requisitando a aprovação e envolvimento dos representantes dos trabalhadores em todas as ações da empresa. Esses elementos demarcam os graus de engajamento dos trabalhadores, com o direito à informação como o nível mais elementar e a cogestão representando um estágio avançado de participação (Volkswagen, 2009).

Ademais, a Carta estipula que a integração dos trabalhadores ocorra primordialmente por meio de conselhos de fábrica nas unidades produtivas da Volkswagen, abordando temas diversos, que incluem: (1) regulamentações sociais em matéria de RH; (2) organização do trabalho; (3) sistemas de remuneração; (4) informação e comunicação; (5) formação profissional contínua; (6) segurança e saúde no trabalho; (7) fiscalização de processos; (8) sustentabilidade social e ambiental (Volkswagen, 2009).

Na seção seguinte, será analisada a aplicação da Carta de Relações Laborais pelos trabalhadores brasileiros, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com representantes dos quatro sindicatos abordados neste artigo. Assim, foi possível delinear as diferenças entre o uso feito pelos sindicalistas no país em comparação com o documento assinado em 2009.

O uso da Carta de Relações Laborais no Brasil

Ao examinar o contexto brasileiro, é imprescindível considerar que as quatro unidades analisadas, apesar de terem sido estabelecidas em períodos distintos, já possuíam comissões de fábrica estabelecidas há pelo menos uma década antes da introdução da Carta de Relações Laborais. A pioneira foi a unidade de São Bernardo, na década de 1980 (Barbosa, 2003), seguida pela de Taubaté, no mesmo período, com a posterior criação das fábricas de São Carlos e São José dos Pinhais, que instituíram suas comissões na década de 1990 (Hamdan, 2023).

Com a criação das comissões de fábrica nas unidades mencionadas, os sindicatos conseguiram quatro assentos – um para cada planta – no Comitê Mundial de Trabalhadores (CMT). Assim, mesmo que a carta tenha sido apresentada em 2009 em um encontro do CMT, os trabalhadores brasileiros demoraram 10 anos discutindo o documento para poder assiná-lo parcialmente. Ao que tudo indica, para além dos debates dentro do movimento sindical, foi realizada uma série de workshops entre 2015 e 2019 para discutir o documento (Comitê Nacional dos Trabalhadores da Volks, 2019).

Assim, em abril de 2019, delegados dos trabalhadores das unidades brasileiras da Volkswagen, juntamente com membros do Comitê Mundial dos Trabalhadores e do departamento de Recursos Humanos, congregaram-se em Santo André para firmar uma “Carta de Intenção”. Nela, firmaram um compromisso de, num horizonte temporal próximo, incorporar elementos da Carta de Relações Laborais, enfatizando a constituição de regulamentações e estruturas que assegurem a integração das representações sindicais no ambiente de trabalho, incluindo comitês sindicais corporativos, diretorias sindicais e a representação laboral eleita de forma democrática.

Ainda que haja um comprometimento com a observância do regulamento, a Carta assegura sua congruência com o contexto nacional. Portanto, as diretrizes que norteiam o documento ressaltam o respeito às prerrogativas sindicais conforme estabelecido em estatutos

e legislação corrente, considerando tanto os Acordos Coletivos de Trabalho quanto as Convenções Coletivas de Trabalho (Comitê Nacional dos Trabalhadores da Volks, 2019).

Dessa maneira, já se evidenciava a necessidade de que a transposição de um documento de origem alemã para o contexto sindical brasileiro não resultasse na preterição dos sindicatos em favor das comissões de fábrica como entidades representativas dos trabalhadores. Nesse contexto, os líderes sindicais reiteraram o valor dos órgãos e mecanismos afiliados aos sindicatos, tais como os comitês sindicais, além dos mecanismos de negociação coletiva vigentes no país, representados pelos Acordos e Convenções Coletivas de Trabalho.

Além disso, na “Carta de Intenção”, era possível visualizar que dos oito pontos na Carta de Relações Laborais que negociavam o poder de participação das comissões de fábrica/conselho de trabalhadores, os trabalhadores brasileiros firmaram o compromisso de apenas discutir dois deles: as regulamentações sociais em matéria de RH e a organização do trabalho. Assim, os demais pontos que foram abordados na seção anterior ficaram de fora.

Desta maneira, no dia 26 de novembro de 2019, foi organizada uma reunião adicional entre os representantes sindicais do setor automobilístico da Volkswagen e a gestão da empresa, visando a avançar no processo de formalização da Carta de Relações Laborais. Durante o encontro, elaborou-se um “Protocolo de Conclusão” (Volkswagen, 2019), que oficializou a Carta nas instalações da corporação no território nacional, incorporando as alterações consensuais relacionadas à função da representação interna, especificamente a comissão de fábrica.

Como já havia sido estabelecido na Carta de Intenção anteriormente, o documento delineia de forma prioritária para sua execução dois eixos principais: regulamentações sociais em questões de recursos humanos e a organização do trabalho. Cada eixo é detalhado em subtópicos relevantes. Para o primeiro, são abordados: a contratação, administração, o desenvolvimento e o excedente de pessoal. Quanto ao segundo, contempla-se: o planejamento de pessoal, a organização para o trabalho, sistemas, tecnologia e métodos de produção, além da definição da jornada de trabalho.

No âmbito das regulamentações sociais ligadas aos recursos humanos, a representação interna passou a ter direito à informação em três subtópicos: “contratação de pessoal”, “administração de pessoal” e “desenvolvimento do pessoal”. A única exceção ocorreu em relação ao excedente de pessoal, sobre o qual as comissões de fábrica receberam a atribuição de consulta.

Quanto à organização do trabalho, a comissão de fábrica passou a ter direito à informação nos seguintes tópicos: “planejamento de pessoal” e “sistemas, tecnologia e métodos de produção”. Em relação à “organização do trabalho”, foi assegurado o direito de consulta. Por fim, no que se refere à “jornada de trabalho”, a comissão de fábrica obteve direito de cogestão.

Além disso, o documento assinado pelos brasileiros contempla bem menos pontos do que a Carta original; mesmo nos tópicos em que houve adesão, o resultado é visivelmente distinto. No que diz respeito às “regulamentações sociais em matéria de RH”, a Carta atribuía às comissões de fábrica/conselhos de trabalhadores poderes de cogestão em todos os subtópicos. No entanto, os trabalhadores brasileiros oficializaram níveis de participação inferiores: direito à informação em “contratação” e “desenvolvimento de pessoal”, e direito à consulta em “administração” e “excedente de pessoal”.

Padrão semelhante se observa no tópico “organização do trabalho”. Enquanto o documento original previa cogestão em quase todos os subtópicos – com exceção de “planejamento de pessoal”, que correspondia à consulta –, no Brasil foram aprovados níveis reduzidos de participação. Nesse caso, “planejamento de pessoal” e “sistemas, tecnologia e métodos de produção” ficaram restritos ao direito à informação, enquanto “organização do trabalho” foi enquadrada como direito à consulta. O único ponto mantido como cogestão, conforme a Carta original, foi a “jornada de trabalho” (Volkswagen, 2009). No quadro abaixo, é possível visualizar as diferenças entre o documento original e o aprovado pelos trabalhadores brasileiros.

Quadro 3 - Comparação entre a Carta de Relações Laborais original e a assinada pelos sindicatos brasileiros

Tema	Carta de Relações Laborais	Carta de Relações Laborais aprovada
Regulamentações sociais em matéria de RH		
Contratação de pessoal	Cogestão	Informação
Administração de pessoal	Cogestão	Consulta
Desenvolvimento do pessoal	Cogestão	Informação
Excedente de pessoal	Cogestão	Consulta
Organização do trabalho		
Planejamento de pessoal	Consulta	Informação
Organização para o trabalho	Cogestão	Consulta
Sistemas, tecnologia e método de produção	Cogestão	Informação
Jornada de trabalho	Cogestão	Cogestão

Fonte: elaboração do autor.

Tanto a demora quanto o receio de assinar a Carta de Relações Laborais diz respeito à reticência do movimento sindical no que se refere ao tópico da cogestão que é o centro do documento. Com base nos 10 entrevistados, depois que a Carta de Relações Laborais foi lançada, é possível visualizar a reticência do movimento. Dentre os 10, 7 entrevistados mencionaram suas posições no que diz respeito à Carta. Deles, 5 mencionaram críticas, outros 2 se mostraram mais favoráveis, enquanto o restante não mencionou explicitamente.

Quadro 4 - Posição frente à Carta

Posição frente à Carta	Nº de sindicalistas	Sindicatos
Crítica	5	SMABC (3); SMT (1); SMSC (1)
Favorável	2	SMC (1); SMABC (1)
Não mencionou	3	SMSC (2); SMC (2)

Fonte: elaboração do autor.

Entre os dirigentes que se mostraram críticos ao documento, é possível identificar duas perspectivas: a primeira via, que é majoritária, observa a cogestão como uma forma de “falso controle”; a segunda, de caráter mais “social”, criticava a incompatibilidade da cogestão com o ambiente das relações capital-trabalho no Brasil. Assim, dos 5 sindicalistas que expressaram críticas, 3 se referiram ao falso controle, 1 destacou apenas a crítica social e, por fim, 1 mencionou ambas.

Quadro 5 - Tipos de crítica ao modelo de cogestão

Crítica	Nº de sindicalistas	Sindicatos
Falso controle	3	SMABC; SMT
Social	1	SMABC (1)
Falso controle e social	1	SMABC (1)

Fonte: elaboração do autor.

No que se refere à concepção de “falso controle”, a questão central para os sindicalistas é que o direito de cogestão não se traduziria em poder de barganha real, devido ao baixo nível de participação dos trabalhadores brasileiros em órgãos decisórios da empresa, como o Conselho de Supervisão (Freire, 2013). Segundo o presidente do SMT, por exemplo, isso coloca os trabalhadores brasileiros em uma posição distinta da dos alemães. Nas palavras dele, ao

explicar a demora para aprovação: “Foi uma disputa interna, porque eles queriam a carta na íntegra como era a carta na Alemanha, não tem como. Lá os caras são acionistas, são donos da fábrica, entendeu? Nós não somos. Aí é complexo, né?” (Batista, 2022a). Para o sindicalista, os trabalhadores alemães são equiparados aos acionistas, já que ocupam assentos ao lado deles no órgão máximo de decisão da empresa.

Poder-se-ia supor que a existência de um CMT na Volkswagen e a presença de trabalhadores alemães no conselho de supervisão levariam os brasileiros a se sentirem representados nesses espaços decisórios, o que, em tese, poderia facilitar a aceitação integral da Carta de Relações Laborais, já que seus interesses estariam mediados por delegados alemães. Contudo, a realidade mostrou-se oposta a essa expectativa. Conforme relataram os entrevistados, em situações de reestruturação produtiva e redução de custos, os representantes alemães priorizam suas próprias demandas, deixando os trabalhadores brasileiros sem poder efetivo de interferência.

Mas efetivamente dizer, por exemplo, se o Comitê Mundial deliberar que vai fechar uma fábrica no Brasil, nós não participamos dessa discussão [...]. Esse alemão vai dar o palpite dele sobre, vai ter a posição dele sobre o fechamento dessa planta. E esse representante do Comitê Mundial, quando tiver isso na pauta, ele não vai passar no telefone e ligar pra gente aqui no Brasil e falar “ó meu velho, e aí, como é que tá? Tá na pauta aqui que vai fechar uma fábrica, o que vocês acham?” Isso nunca aconteceu, já teve decisão de fechamento aqui que a gente teve que enfrentar parando a fábrica. Então é um representante no Conselho de Supervisão da fábrica que tá olhando pros interesses dos alemães. Essa é a minha forma de ver. Olhando pros interesses do povo alemão, dos trabalhadores da Alemanha. (Silva, 2022a).

Assim, os sindicalistas brasileiros avaliam a posição das unidades brasileiras no contexto do grupo Volkswagen, percebendo a subordinação à matriz alemã e a ausência de canais de participação em órgãos decisórios como um limitador da eficácia dos acordos, comprometendo a implementação da cogestão.

Na visão dos sindicalistas brasileiros, identifica-se uma disparidade no poder de barganha entre trabalhadores alemães, que negociam diretamente com a matriz e têm representação no conselho de supervisão, e seus pares brasileiros, cujas negociações são realizadas com gestores locais subordinados à direção central. Tal configuração sugere uma cogestão menos efetiva no Brasil, onde o sindicato pode se ver compelido a assumir responsabilidades por decisões corporativas adversas aos trabalhadores sem ter influência real sobre tais decisões. Esse fator é esclarecido pelo ex-vice-presidente do CMT:

O presidente da empresa aqui tem uma limitação de autoridade, ele está subordinado a várias outras instâncias de direção [...]. Então ele se subordina a várias instâncias hierárquicas [...] portanto, tem limitações no poder de autoridade e nós não. Nós teríamos que assumir a cogestão, portanto as responsabilidades sobre a demissão de mil trabalhadores, por exemplo, num projeto de inovação, renovação, de reestruturação que envolveria dois mil, três mil trabalhadores em que nós, a partir do momento que nós consentíssemos com uma medida dessas, nós estaríamos abrindo mão da nossa ação sindical, se por acaso aquilo que foi combinado não acontecesse porque o que está combinado aqui a Volkswagen da Alemanha discordou por alguma outra razão, ou porque trocou o presidente ou porque trocou o representante para a América Latina. Então não estaríamos nas mesmas condições (Santana, 2013).

Esse mesmo ponto é ressaltado por um ex-coordenador da comissão de fábrica em São Carlos, observando a diferença de uma unidade produtiva subsidiária para a matriz, regulada pela legislação alemã, e que, para além da cogestão na unidade produtiva, permite a participação no conselho de supervisão: “Esse direito é um direito [a cogestão] que assiste a alemãozada. Então, em vários pontos ali, não dá pra gente aceitar (...) A minha questão é que é muito diferente o direito de participação de cogestão na Alemanha, onde ele escolhe o cara que vai ser o membro do conselho, certo?” (Silva, 2022a). Na fala do sindicalista, fica evidente que a plena participação dos trabalhadores na fábrica só é possível na Alemanha, pois os trabalhadores são representados junto com os acionistas, diferentemente do que aconteceria no Brasil.

No que diz respeito ao argumento “social”, um exemplo ilustrativo foi feito pelo ex-vice-presidente do CMT, para quem a história de repressão da empresa ao movimento sindical, durante a ditadura até os anos 2000, contribuiu para que não houvesse condições para a implementação da cogestão, em especial para o desenvolvimento de uma “cultura de negociação” (Santana, 2013). Para ele, isso se deve justamente ao histórico de lutas contra a empresa: “Até a década de 2000 nosso enfrentamento com a fábrica era algo muito forte, era algo de relação de disputa, aquela relação capital trabalho, aquela coisa mais crua” (Santana, 2013).

Outro argumento semelhante foi apresentado por um sindicalista do ABC, que destacou a incompatibilidade “cultural” da cogestão com a tradição brasileira. Segundo o entrevistado, essa limitação decorre também da ausência de uma legislação específica que ampare esse tipo de participação dos empregados:

A gente está muito longe disso. Culturalmente, e quando eu falo culturalmente, não só os trabalhadores, mas a cultura empresarial no Brasil não tem um ambiente que favoreça isso. A cultura governamental, a legislação nossa, ampara muito pouco essa questão, a gente até tem na lei a previsão da cogestão, mas ela é muito frágil. De novo, uma coisa é a cogestão na Alemanha, é muito bem pacificada, os trabalhadores têm o

assento lá no Conselho, eles têm participação no Conselho deliberativo, isso é cultural deles, não é o nosso caso brasileiro, então não dá para abraçar uma cultura que não é nossa (Damasceno, 2022).

Mesmo entre os 3 dirigentes que não mencionaram explicitamente problemas com a cogestão, 2 afirmaram que a função da Carta de Relações Laborais era apenas oficializar práticas que já ocorriam informalmente na relação com a empresa, em especial, práticas de informação e consulta. Nesse sentido, não expressaram a expectativa de que a cogestão pudesse fortalecer a atuação sindical (Dávilla, 2022; Camargo, 2023; Larocca, 2022).

Entre os entrevistados que avaliaram a Carta de Relações Laborais de forma positiva, apenas 1 apresentou argumentos sobre a rejeição dos sindicatos brasileiros. Para ele, essa recusa se deveu ao medo de que a Carta restringisse o direito de greve e a autonomia sindical. Nesse sentido, a fala reforça tanto o argumento do “falso poder”, destacado por sindicalistas contrários ao documento, quanto a crítica de ordem “social”. Além disso, segundo o entrevistado, os sindicatos não teriam compreendido a linguagem da “coparticipação” presente no texto (Batista, 2022b).

Quanto às repercussões da Carta, os sindicalistas observaram que o impacto do documento reside em formalizar uma relação preexistente. Um líder sindical de São Carlos salientou a importância da Carta de Relações Laborais na legitimação da representatividade das comissões de fábrica nas unidades produtivas (Larocca, 2022). Em especial, garantiu que as comissões mantivessem funções de informação e consulta mesmo em caso de mudança na direção da empresa, como afirmou um dirigente do SMC:

É que aqui no nosso caso, eu entendo que a Carta é bom que traz uma certa garantia, porque amanhã ou depois pode mudar a direção da empresa e pode ser que alguém chegue e fale “ah não, não é bem assim”. É porque tem um documento assinado aqui, então você tem que cumprir o que tá no documento, certo (Dávilla, 2022).

Dos entrevistados, apenas 1 relatou o uso efetivo do documento após sua assinatura. Segundo um integrante do SMC, a Carta possibilitou barrar uma tabela de “avaliação de desempenho” utilizada em Curitiba desde 2010, que penalizava inclusive ausências justificadas. Ao acionar a Carta, a comissão de fábrica obrigou o RH a suspender a prática, reforçando a exigência de diálogo prévio com os trabalhadores (Dávilla, 2023). Para além disso, em caso de descumprimento do acordo, ela permite aos sindicatos acionarem o CMT (Hamdan, 2023).

Na seção subsequente, é explicitada a análise dos dados empíricos recolhidos, interpretando-os através do referencial teórico selecionado. O objetivo é elucidar de que

maneira as instituições nacionais, particularmente aquelas associadas às relações industriais, influenciam as decisões dos atores locais no que tange à adesão ou rejeição da Carta de Relações Laborais.

A Carta de Relações Laborais e a especificidade institucional brasileira

Após a apresentação da teoria adotada e da análise dos casos estudados, torna-se possível interpretar os resultados à luz do institucionalismo histórico. Nesse quadro, conforme o modelo proposto no início do trabalho, as relações industriais no Brasil conformaram quadros interpretativos que não se ajustaram aos princípios da Carta de Relações Laborais. Por ter sido concebido a partir de um arranjo institucional distinto – marcado pela coordenação entre capital e trabalho –, o acordo encontrou obstáculos para sua implementação nas unidades produtivas brasileiras.

Como aponta a teoria, as relações industriais brasileiras são marcadas pela hierarquia, ou seja, pela ausência de canais efetivos de participação dos trabalhadores e, em especial, dos sindicatos. No âmbito corporativo, a participação dos trabalhadores ao longo da história da empresa foi praticamente inexistente. A ausência de assentos para representantes brasileiros nos conselhos de supervisão expressa esse padrão, uma vez que a própria relação entre matriz e subsidiária é hierárquica, concentrando os espaços de decisão na Alemanha e isolando os trabalhadores locais de instâncias centrais de deliberação. Assim, a única forma de interferência dos trabalhadores brasileiros é o Comitê Mundial de Trabalhadores, criado em 1999, e que funciona como órgão predominantemente de informação (Araujo, 2021; Hamdan, 2023).

A participação dos trabalhadores no mercado de trabalho (negociação coletiva) e no nível do estabelecimento sempre foi atravessada por intensos conflitos ao longo da história da empresa. Já nas décadas de 1960 e 1970, a empresa recorria a demissões em massa – de quatro a cinco mil trabalhadores às vésperas do dissídio – como forma de manter os salários baixos. Nesse contexto, os trabalhadores da Volkswagen participaram do ciclo de greves que mobilizou o país entre 1978 e 1980, evidenciando que, no plano da negociação coletiva, as relações eram marcadas por conflitos e ausência de participação. No nível dos estabelecimentos, também não havia órgãos de representação dos trabalhadores. Pelo contrário, quando a empresa passou a estimular sua criação em 1980, o fez com o objetivo de desarticular a ação sindical (Barbosa, 2004).

Somente em 1982, com o apoio de sindicalistas alemães, foi eleita a primeira comissão de fábrica não controlada pela empresa. Ainda assim, os sindicatos buscaram neutralizar qualquer possível enfraquecimento da estrutura sindical. Em São Bernardo e Taubaté, por exemplo, foram estabelecidos sistemas de representação unificada, em que os membros das comissões estavam vinculados ao sindicato. Nas demais unidades, as comissões também continuaram a ser ocupadas por dirigentes sindicais com respaldo do SMABC (Hamdan, 2023). Nesse sentido, mesmo tendo começado como uma reação da empresa as investidas sindicais, as comissões de fábrica representaram uma oportunidade de atuação no chão de fábrica, um espaço de difícil acesso no Brasil (Silva, 2022b).

Contudo, de forma geral, as relações industriais hierárquicas entre capital e trabalho moldaram a percepção dos dirigentes sindicais sobre a possibilidade de transformar essas comissões em algo próximo ao modelo alemão, no qual os conselhos de trabalhadores atuam em cooperação com a gerência – caracterizada por alguns autores como uma forma de “cogerência” (Müller-Jentsch, 2019). O ponto central é que, em um contexto de relações capital-trabalho marcadas pelo conflito, a remodelagem institucional das comissões de fábrica exigiria também uma mudança na percepção dos dirigentes sindicais, de modo que o confronto entre sindicato e empresa fosse substituído por arranjos mais próximos da “parceria social”, como ocorre no modelo alemão.

A percepção de que esse não seria o caso ficou evidente nas falas dos entrevistados ao justificarem a rejeição à cogestão. Dois argumentos principais foram mobilizados. O primeiro é que ela representaria um “falso poder”, podendo ser usada pela empresa para enfraquecer a legitimidade do sindicato diante dos trabalhadores. Nesse sentido, a cogestão só faria sentido em um país como a Alemanha, onde os trabalhadores têm assentos nos conselhos de supervisão. No Brasil, como subsidiária sujeita às diretivas da matriz, os aspectos positivos da cogestão seriam neutralizados, enquanto os dirigentes sindicais acabariam arcando com as consequências das decisões corporativas.

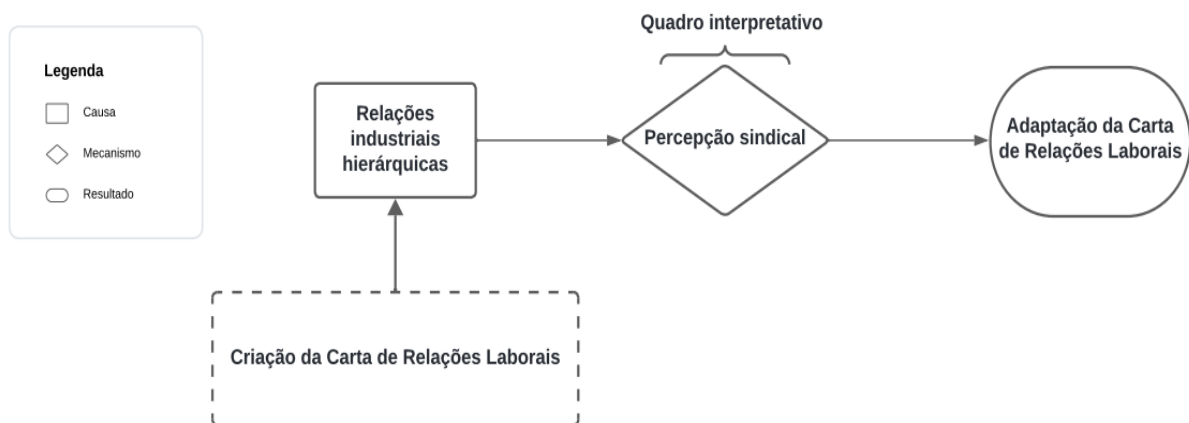
Há um paralelo possível com o início das comissões de fábrica no Brasil. Os sindicatos viam as comissões, no período do surgimento delas, como uma ameaça capaz de desestabilizar sua posição, assim como a cogestão foi interpretada com desconfiança, percebida como um risco de fragmentação do poder sindical e de distanciamento dos trabalhadores.

Outra evidência de que a lógica das relações industriais hierárquicas não seria facilmente transformada foi a crítica de ordem “social” à transposição da cogestão. Nesse caso, os dirigentes sindicais argumentaram que o Brasil não teria maturidade suficiente para incorporar esse modelo, em razão da ausência de uma tradição de negociação, nos mesmos termos da Alemanha, entre capital e trabalho no contexto nacional.

Em suma, o argumento pode ser sintetizado na figura a seguir: as relações industriais na Volkswagen do Brasil, marcadas pela hierarquia em seus diferentes níveis – corporativo, mercado de trabalho e estabelecimentos – constituem um fator causal central para explicar a percepção dos sindicalistas diante da Carta de Relações Laborais.

Nesse sentido, como as relações de trabalho no Brasil são marcadas pelo conflito entre capital e trabalho, torna-se problemático transpor para a esfera sindical um documento que institucionalize a cogestão e, conseqüentemente, atribua às comissões de fábrica funções de caráter gerencial. Essa percepção foi justificada por dois enquadramentos: a ideia de que se trataria de um “falso poder” e o argumento “social” de que o movimento sindical e o contexto nacional das relações entre empresas e sindicatos não permitiriam tal incorporação. Assim, passados dez anos desde a apresentação do documento, os sindicalistas atuaram para neutralizar a função de cogestão e preservar as comissões de fábrica em suas atribuições originais – basicamente de informação e, em alguns casos, de consulta.

Figura 2- Rastreamento das relações industriais até a ação sindical



Fonte: elaboração do autor.

Conclusão

A primeira conclusão deste artigo diz respeito a sua contribuição teórica. Em consonância com o institucionalismo histórico, sustenta-se a influência das instituições nacionais – em especial aquelas ligadas às relações industriais – sobre os limites e possibilidades das inovações institucionais. Desse modo, o artigo reforça a tese da diversidade das relações capital-trabalho (Hall; Soskice, 2001; Thelen, 2014).

Empiricamente, o artigo demonstrou a influência das instituições locais na adaptação de documentos internacionais de regulação do trabalho como os AMGs. Assim, ele se concentrou em como as relações industriais, marcadas pelo princípio da hierarquia em distintos níveis, dificultaram a implementação do modelo alemão de relações de trabalho, marcado pela cogestão das comissões de fábrica/conselhos de trabalho. Nesse sentido, os sindicalistas brasileiros procuraram adaptar o documento à realidade nacional, formalizando práticas que já eram realizadas de maneira informal entre a comissão de fábrica e a empresa. O objetivo foi assegurar proteção contra ações arbitrárias e, como se observou, essa adaptação não resultou em mudanças significativas no funcionamento das comissões.

Apesar de as explicações apresentadas neste artigo, futuras pesquisas são necessárias para compreender de forma mais precisa a influência de cada componente das relações industriais na conformação da percepção dos agentes sindicais. Análises comparativas poderiam indicar, por exemplo, qual dimensão pesa mais para a rejeição da cogestão: a ausência de participação no nível dos estabelecimentos, do mercado de trabalho ou do âmbito corporativo. Nesse sentido, torna-se fundamental o desenvolvimento de estudos histórico-comparativos que incluam casos com variações nessas dimensões das relações industriais aqui investigadas. Além disso, futuras pesquisas devem incluir entrevistas com outros *stakeholders*, como trabalhadores e representantes da própria empresa.

Bibliografia

ANNER, Mark S.; VEIGA, João Paulo Cândia. Brazil. In: FREGE, Carola; KELLY, John (ed.). **Comparative employment relations in the global economy**. 2. ed. London: Routledge, 2020. p. 404-426.

ARAUJO, Ariella. **O Sindicalismo do século XXI: A Dinâmica do Comitê Mundial de Trabalhadores da Daimler AG e Volkswagen AG**. São Paulo: Annablume, 2021.

BARBOSA, Maria dos Santos. **Sindicalismo em tempos de crise: A Experiência Na Volkswagen Do Brasil**. Santo André: Alpharrabio, 2003.

BARBOSA, Maria dos Santos. **Entrevista concedida a José Ricardo Ramalho, Iram Jácome Rodrigues e Marco Aurélio Santana**, jun. 2004.

- BARRIENTOS, Stephanie; MAYER, Frederick; PICKLES, John; POSTHUMA, Anne. Decent work in global production networks: Framing the policy debate. **International Labour Review**, Genebra, v. 150, n. 3-4, p. 297-317, 2011.
- BATISTA, Claudio. **Entrevista on-line concedida a Tarik Dias Hamdan**, 1 out. 2022a.
- BATISTA, Gilson. **Entrevista on-line concedida a Tarik Dias Hamdan**, 1 out. 2022b.
- CAMARGO, Daniel. **Entrevista on-line concedida aos pesquisadores José Ricardo Ramalho, Rodrigo Salles Pereira dos Santos, Tarik Dias Hamdan e Lucas Walmrath**, set. 2023.
- COMITÊ NACIONAL DOS TRABALHOS DA VOLKS. Especial “Carta de intenção” – abr. 2019: Um avanço nas relações de trabalho! **Jornal do Comitê Nacional dos Trabalhadores na Volks**, SIMEC, p. 4, abr. 2019. Disponível em: https://www.simec.com.br/media/documentos/jornal_comite_volks_2.pdf. Acesso em: 29 out. 2022.
- COSTA, Hermes Augusto. Conselhos de Empresa Europeus militantes? Obstáculos, acordos e boas práticas à luz da experiência portuguesa na VW. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 19, n. 45, p. 82-112, 2017.
- CUNHA, Álvaro André Vieira. **O representante dos empregados no conselho de administração nas empresas abertas brasileiras**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2023.
- DAMASCENO, Wellington. **Entrevista on-line concedida a Tarik Dias Hamdan**, 1. out. 2022.
- DÁVILLA, Jamil. **Entrevista on-line concedida a Tarik Dias Hamdan**, 1. set. 2022.
- DÁVILLA, Jamil. **Entrevista on-line concedida aos pesquisadores José Ricardo Ramalho, Rodrigo Salles Pereira dos Santos, Tarik Dias Hamdan e Lucas Walmrath**, set. 2023.
- EUROPEAN COMMISSION. Database on transnational company agreements - Employment, Social Affairs & Inclusion. **European Commission**. Disponível em: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=978&langId=en>. Acesso em: 25 jan. 2022.
- EVANS, Peter. Is it Labor’s Turn to Globalize? Twenty-first Century Opportunities and Strategic Responses. **Global Labour Journal**, Joanesburgo, v. 1, n. 3, p. 352-379, 2010.
- FICHTER, Michael; HELFEN, Markus; SYDOW, Jörg. Employment relations in global production networks: Initiating transfer of practices via union involvement. **Human Relations**, Califórnia, v. 64, n. 4, p. 599-622, abr. 2011.
- FICHTER, Michael; MCCALLUM, Jamie K. Implementing global framework agreements: the limits of social partnership. **Global Networks**, v. 15, jul. 2015.
- FICHTER, Michael; STEVIS, Dimitris. **Global Framework Agreements in a Union-Hostile Environment: The Case of the USA**. Berlim: Friedrich-Ebert-Stiftung, 2013.
- FORD, Michele; GILLAN, Michael. The global union federations in international industrial relations: A critical review. **Journal of Industrial Relations**, Londres, v. 57, n. 3, p. 456-475, 2015.
- FREIRE, Valdir. **Entrevista concedida a José Ricardo Ramalho e Iram Jácome Rodrigues**, fev. 2013.
- GERRING, John. **Case Study Research: Principles and Practices**. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.
- HALL, Peter A.; TAYLOR, Rosemary C. R. Political science and the three new institutionalisms. **Political Studies**, Califórnia, v. 44, n. 5, p. 936-957, 1996.
- HALL, Peter A.; SOSKICE, David. An Introduction to Varieties of Capitalism. In: HALL, Peter A.; SOSKICE, David (ed.). **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 1-68.
- HAMDAN, Tarik Dias. **Ação sindical transnacional: o caso da Volkswagen do Brasil**. 2023. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.
- HELFEN, Markus O.; SCHÜSSLER, Elke; STEVIS, Dimitris. Translating European Labor Relations Practices to the United States Through Global Framework Agreements? German and Swedish Multinationals Compared. **ILR Review**, v. 69, n. 3, p. 631-655, maio 2016.

HENDERSON, Jeffrey; DICKEN, Peter; COE, Neil; HESS, Martin; YEUNG, Henry Wai-Chung. Redes de produção globais e a análise do desenvolvimento econômico. **Revista Pós Ciências Sociais**, São Luís, v. 8, n. 15, p. 143-170, 2011. Disponível em: <https://periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/rpcsoc/article/view/590>. Acesso em: 25 set. 2025.

HENNEBERT, Marc-Antonin. Os acordos-marco internacionais e as alianças sindicais internacionais: instrumentos de uma necessária transnacionalização da militância sindical. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 19, p. 114-140, 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/70326>. Acesso em: 24 set. 2025.

INDUSTRIALL. **About us**. Disponível em: <https://www.industrialall-union.org/who-we-are>. Acesso em: 3 mar. 2024.

INDUSTRIALL. **IndustriALL suspends global agreement with Volkswagen**. Disponível em: <https://www.industrialall-union.org/industrialall-suspends-global-agreement-with-volkswagen>. Acesso em: 25 set. 2025.

KREIN, José Dari; TEIXEIRA, Marilane Oliveira. As controvérsias das negociações coletivas nos anos 2000 no Brasil. In: OLIVEIRA, Roberto Vêras de; BRIDI, Maria Aparecida; FERRAZ, Marcos (org.). **O sindicalismo na era Lula**: paradoxos, perspectivas e olhares. Coleção Trabalho & desigualdade. Belo Horizonte: Fino Traço Editora, 2014. p. 213-246.

KREIBIG, Volkmar. Industrial Relations and Trade Unions in Economic and Social Transformation in East Germany. In: WETS, Johan (ed.). **Cultural Diversity in Trade Unions: A Challenge to Class Identity?** 1. ed. New York: Routledge, 2018. p. 119-147.

LAROCCA, André. **Entrevista on-line concedida a Tarik Dias Hamdan**, set. 2022.

MCADAM, Doug; MCCARTHY, John D.; ZALD, Mayer N. Opportunities, mobilizing structures, and framing processes - toward a synthetic, comparative perspective on social movements. In: MCADAM, Doug; MCCARTHY, John D.; ZALD, Mayer N. (ed.). **Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings**. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. p. 93-140.

MORGAN, Glen; KRISTENSEN, Peer Hull. The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. **Human Relations**, Califórnia, v. 59, n. 11, p. 1467-1490, nov. 2006.

MÜLLER-JENTSCH, Walther. **Mitbestimmung: Arbeitnehmerrechte im Betrieb und Unternehmen**. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019.

NÖLKE, Andreas; VLIEGENTHART, Arjan. Enlarging the Varieties of Capitalism: The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. **World Politics**, Cambridge, v. 61, n. 4, p. 670-702, 2009.

NÖLKE, Andreas; BRINK, Tobias ten; MAY, Christian; CLAAR, Simone. **State-permeated capitalism in large emerging economies**. 1. ed. London; New York: Routledge, 2021.

OLIVEIRA NETO, Alberto Emiliano de. **Negociação coletiva transnacional: acordos marco globais, sindicatos e globalização**. Belo Horizonte: Editora RTM, 2020.

PATRASCU, Daniel. VW Sings New Global Labor Charter with Workers. **Autoevolution**, 2 nov. 2009. Disponível em: <https://www.autoevolution.com/news/vw-sings-new-global-labor-charter-with-workers-12730.html>. Acesso em: 6 dez. 2022.

PERISSINOTTO, Renato; NUNES, Wellington. **Introdução aos Métodos Qualitativos: Comparação Histórica, QCA e Process Tracing**. São Paulo: Edusp, 2023.

PIERSON, Paul. **Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2011.

RAGIN, Charles C. **The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies**. Oakland: University of California Press, 2014.

RAMALHO, José Ricardo. Flexibilidade e crise do emprego industrial – sindicatos, regiões e novas ações empresariais. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 12, n. 25, p. 252-284, 2010.

RAMALHO, José Ricardo. Trabalho, sindicato e globalização. **Política & Trabalho**, João Pessoa, n. 41, p. 25-43, out. 2014.

- RAMALHO, José Ricardo; SANTOS, Rodrigo Salles Pereira dos. Trabalho e ação sindical em redes globais de produção. **Tempo Social**, São Paulo, v. 30, p. 9-29, 2018.
- RODRIGUES, Iram Jácome; RAMALHO, José Ricardo; LIMA, Jacob Carlos. **Trabalho e sindicalismo: reflexões a partir do contexto pandêmico**. São Paulo: Annablume, 2022.
- SANTANA, Wagner. **Entrevista concedida a José Ricardo Ramalho e Iram Jácome Rodrigues**, fev. 2013.
- SANTOS, Rodrigo Salles Pereira dos. Redes de produção globais (RPGs): contribuições conceituais para a pesquisa em ciências sociais. **Revista Pós Ciências Sociais**, São Paulo, v. 8, n. 15, p. 127-142, 2011.
- SCHNEIDER, Ben Ross. **Hierarchical capitalism in Latin America: business, labor, and the challenges of equitable development**. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
- SILVA, Erik. **Entrevista on-line concedida a Tarik Dias Hamdan**, out. 2022a.
- SILVA, José Roberto Nogueira da. **Entrevista on-line concedida a Tarik Dias Hamdan**, out. 2022b.
- SYDOW, Jörg; FICHTER, Michael; HELFEN, Markus; SAYIM, Kadire Zeynep; STEVIS, Dimitris. Implementation of Global Framework Agreements: towards a multi-organizational practice perspective. **Transfer: European Review of Labour and Research**, Califórnia, v. 20, n. 4, p. 489-503, nov. 2014.
- TARROW, Sidney. **Poder em movimento: Movimentos sociais e confronto político**. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.
- THELEN, Kathleen A. **Union of Parts: Labor Politics in Postwar Germany**. Ithaca: Cornell University Press, 1992.
- THELEN, Kathleen A. **Varieties of Liberalization and the New Politics of Social Solidarity**. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
- THELEN, Kathleen; STEINMO, Sven. Historical institutionalism in comparative politics. *In*: THELEN, Kathleen; STEINMO, Sven; LONGSTRETH, Frank (ed.). **Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. p. 1-32.
- VITOLS, Sigurt. Varieties of Corporate Governance: Comparing Germany and the UK. *In*: HALL, Peter; SOSKICE, David. **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 337-360.
- VOLKSWAGEN. **Charter on Labour Relations within the Volkswagen Group**. Wolfsburg: Volkswagen Group, 2009. Disponível em: <https://www.volkswagenag.com/en/sustainability/policy.html>. Acesso em: 2 set. 2021.
- VOLKSWAGEN. **Protocolo de conclusão**. Wolfsburg: Volkswagen Group, 2019.
- WHITTALL, Michael; LUCIO, Miguel Martínez; SÁNCHEZ, Fernando Rocha; MUSTCHIN, Stephen; TELLJOHANN, Volker. Workplace trade union engagement with European Works Councils and transnational agreements: The case of Volkswagen Europe. **European Journal of Industrial Relations**, Califórnia, v. 23, n. 4, p. 397-414, 2017.
- ZALD, Mayer N. Culture, ideology and strategic framing. *In*: MCADAM, Doug; MCCARTHY, John D.; ZALD, Mayer N. (ed.). **Comparative Perspectives on Social Movements: Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings**. Cambridge: Cambridge University Press, 2008. p. 261-274.

Recebido em: 11/3/2024

Aceito em: 22/1/2026