

ORGANIZADORES:

ANDRÉ COELHO TEIXEIRA

Head de Relações Trabalhistas no Grupo VALE SA. Professor na Fundação Dom Cabral. Idealizador e Coordenador Técnico do Curso de Pós-graduação em Gestão de Relações Trabalhistas na Fundação Dom Cabral. Fundador e Coordenador do Grupo de Relações Trabalhistas Brasil (participação de mais de 500 profissionais de Relações Trabalhistas). Participação em diversos grupos de Relações Trabalhistas. Engenheiro com Pós-graduado em Gestão de Pessoas e em Administração Financeira (FGV). Co-autor de dois livros pela Editora Mizuno. Autor de diversas apostilas relacionadas com Relações Trabalhistas e Recursos Humanos.

RICARDO CALCINI

Mestre em Direito pela PUC/SP. Professor de Direito do Trabalho da FMU. Professor Convidado de Cursos Jurídicos e de Pós-Graduação (ESA, Damásio, IEPREV, Católica de SC, PUC/PR, Ibmecc/RJ e USP/RP). Coordenador Trabalhista da Editora Mizuno. Membro do Comitê Técnico da Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária. Professor indicado pela Câmara dos Deputados para presidir o grupo de estudos técnicos para a elaboração do PL 5581/2020 acerca do teletrabalho. Coordenador Acadêmico dos projetos “Dúvida Trabalhista? Pergunte ao Professor!” (Jota), “Migalha Trabalhista” (Migalhas) e “Prática Trabalhista” (Revista Consultor Jurídico - Conjur). Membro e Pesquisador do GEDTRAB-FDRP/USP, do GETRAB/USP e da CIELO Laboral. Autor do livro “Prática Trabalhista nos Tribunais: TRT’s e TST” e Coautor da obra “Execução Trabalhista na Prática” (Editora Mizuno, 2ª tiragem, 2021). Organizador dos projetos coletivos “Coronavírus e os Impactos Trabalhistas” e “Reforma Trabalhista na Prática: Anotada e Comentada”.

RELAÇÕES TRABALHISTAS E SINDICAIS

Teoria e Prática

Relações Trabalhistas e Sindicais – Teoria e Prática

© Org.: André Coelho Teixeira & Ricardo Calcini

EDITORA MIZUNO 2021

Revisão: Paulo de Moraes

Revisão Técnica: André Coelho Teixeira & Ricardo Calcini

Catálogo na publicação Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166	
R382	Relações trabalhistas e sindicais: teoria e prática / André Coelho Teixeira (Organizador), Ricardo Calcini (Organizador); Adilson Teodoro, Adolfo Furtado, Aílto Teixeira De Freitas Cota, et al. – Leme-SP: Mizuno, 2021. 470 p.; 16 X 23 cm ISBN 978-65-5526-283-4 1. Direito do trabalho. I. Teixeira, André Coelho (Organizador). II. Calcini, Ricardo (Organizador). III. Teodoro, Adilson. IV. Furtado, Adolfo. V. Cota, Aílto Teixeira De Freitas. VI. Título. CDD 344
Índice para catálogo sistemático I. Direito do trabalho	

Nos termos da lei que resguarda os direitos autorais, é expressamente proibida a reprodução total ou parcial destes textos, inclusive a produção de apostilas, de qualquer forma ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, inclusive através de processos xerográficos, reprográficos, de fotocópia ou gravação.

Qualquer reprodução, mesmo que não idêntica a este material, mas que caracterize similaridade confirmada judicialmente, também sujeitará seu responsável às sanções da legislação em vigor.

A violação dos direitos autorais caracteriza-se como crime incurso no art. 184 do Código Penal, assim como na Lei n. 9.610, de 19.02.1998.

O conteúdo da obra é de responsabilidade dos autores. Desta forma, quaisquer medidas judiciais ou extrajudiciais concernentes ao conteúdo serão de inteira responsabilidade dos autores.

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA MIZUNO

Rua Benedito Zacariotto, 172 - Parque Alto das Palmeiras, Leme - SP, 13614-460

Correspondência: Av. 29 de Agosto, nº 90, Caixa Postal 501 - Centro, Leme - SP, 13610-210

Fone/Fax: (0XX19) 3571-0420

Visite nosso site: www.editoramizuno.com.br

e-mail: atendimento@editoramizuno.com.br

Impresso no Brasil

Printed in Brazil

COLABORADORES

ADILSON TEODORO

ADOLFO FURTADO

AILTO TEIXEIRA DE FREITAS COTA

ALDO LIMA FERREIRA

ALENCAR NAUL ROSSI

ALEXANDRE BARROS

ALEXANDRE DE AQUINO PEREIRA

ÁLVARO MOREIRA

ANDERSON CASTRO

ANDRE LUIZ BALTHAZAR DE ALMEIDA

ANDRÉ LUIZ DE OLIVEIRA BRANDALISE

ANTÔNIO WILSON IESKI JUNIOR

ARGENTINO OLIVEIRA NETO

BRUNO EUGÊNIO COSTA GAMA

CARLOS ALBERTO AUGUSTO PAIVA

CARLOS GALDINO ALVES NETO

CÁSSIO RIBEIRO PROTON

CLAUDIO GUIMARÃES

DAMIANO ANJOS

ERICK CARVALHO SOARES TRAVAGLIA E FARIA

EVANES DE ARAÚJO JÚNIOR

ÉVERSON PAULO DOS SANTOS CRAVEIRO

FREDERICO TOLEDO MELO

GABRIEL PERIUS

GUSTAVO HENRIQUE FAVATO PEREIRA

HELI GONÇALVES MOREIRA

HELI GONÇALVES MOREIRA JUNIOR

HERBERT PASSOS FILHO

HUBERT RITSCHEL NETO
IZAIAS CARIUS
JOÃO BATISTA FRANCESCHINI
JOÃO BATISTA GAZZOLI
JOÃO PAULO FULGÊNCIO CHAVES
JORGE ALVES
JOSÉ GERALDO RIBEIRO
JOSÉ MARCELO DE AZEVEDO
JOSÉ MARIA DE ALMEIDA
JOSÉ ROBERTO SQUINELLO
JURANDEZ DE OLIVEIRA REIS JÚNIOR
LUCCAS BARBOSA CALABREZ
LUCINEIDE VARJÃO SOARES
LÚCIO AZEVEDO
LUIS FERNANDO DE CARVALHO
LUIZ FERNANDO CORAIOLA FILHO
MAGNUS RIBAS APOSTÓLICO
MÁRCIO CASSIANO ORN
MÁRIO SILVEIRA BARRETO JUNIOR
MELQUIADES CORRÊA SANTOS FILHO
OSMANI TEIXEIRA DE ABREU
PETR HON
RAFAEL AZEVEDO MARQUES
RAFAEL GRASSI PINTO FERREIRA
RAIMUNDO NONATO ALVES AMORIM
RENATO FRANCO CORRÊA DA COSTA
RICARDO PATAH
ROBERTO RUI LIMA DE FIGUEIREDO
RÔNEY SOUZA DE ALVARENGA
SEBASTIÃO ALVES DE OLIVEIRA
VALDIR MONTEIRO
WOLNEI TADEU FERREIRA

PREFÁCIO

A obra conjunta “Relações Trabalhistas e Sindicais – Teoria e Prática”, coordenada pelos professores André Coelho Teixeira e Ricardo Calcini, vem a suprir uma lacuna no campo da cultura da negociação coletiva em nosso país, pela forma e conteúdo que apresenta, ajudando a traçar estratégias (fins) e táticas (meios) para se alcançar o objetivo comum a todos os atores dessa negociação: a pacificação prévia dos conflitos trabalhistas, harmonizando as relações sociais e tornando o empreendimento produtivo uma conjunção de esforços de trabalhadores e empregadores, unindo-os e não os opondo ou dividindo.

A obra se situa no contexto da relativamente recente reforma trabalhista ocorrida no Brasil, no ano de 2017, cuja espinha dorsal foi a maior valorização da negociação coletiva, que se resume no princípio da prevalência do negociado sobre o legislado. Ou seja, são os agentes sociais quem melhor sabem o que lhes convém e onde o sapato aperta para cada um.

A reforma de 2017 colocou abaixo um dos pilares do sindicalismo artificial que se tinha no Brasil, com o término da contribuição sindical obrigatória. O outro pilar ainda se mantém, mas com os dias contados, que é a unicidade sindical. O artificialismo comprometia a negociação coletiva, com mais de 17.000 entidades sindicais tentando negociar e disputando espaços, quando o 2º lugar no mundo em número de sindicatos são os Estados Unidos, com menos de 200.

Interessante notar que, em matéria de negociação coletiva, nossa Suprema Corte já havia dado a sinalização quanto ao respeito que as Cortes Trabalhistas deveriam ter à vontade coletiva dos agentes sociais acordantes, no precedente relatado pelo Min. Roberto Barroso no RE 590.415. No entanto, a visão refratária do TST à jurisprudência do STF, nesse campo, reduzindo reiteradamente o âmbito da autonomia negocial coletiva pela ampliação do conceito de indisponibilidade de direitos foi superada, quanto ao futuro, pela Lei 13.467/17, cujos arts. 611-A e

611-B acrescidos à CLT elencaram um rol de 15 direitos passíveis de flexibilização e 30 infensos a ela. Quanto ao passado, novo tema foi somado à tabela de repercussão geral do Supremo, de número 1.046, prestes a ser deslindado, de modo a deixar claro que o art. 7º, VI, XIII, XIV e XXXVI, da CF, está aí para ser cumprido.

No fundo, o problema reside no desconhecimento prático, e muitas vezes teórico, dos princípios da Doutrina Social Cristã, que inspiraram nossa CLT, a partir da encíclica “Rerum Novarum” de Pio XI, e que devem ser devidamente conjugados: os princípios da subsidiariedade e da proteção. O esquecimento concreto do primeiro é que faz ver todo o arcabouço legal trabalhista como unicamente protetivo, e não como igualmente estimulador da prevenção dos conflitos pela ação direta e principal dos agentes sociais: trabalhadores e empresários.

Com efeito, pelo princípio da subsidiariedade, aquilo que as sociedades menores - como a família, a empresa, o sindicato e as associações - puderem fazer para promover o bem de seus membros, não cabe ao Estado se substituir a elas, devendo se limitar a apoiá-las, como promotor do bem comum, que é o conjunto de condições sociais que permitam a cada um buscar o seu bem particular. Apenas quando configurada a incapacidade desses entes menores na consecução de seus fins é que o Estado intervém no domínio econômico e social, pelo princípio da proteção, quer seja como Estado-Legislador, quer ainda como Estado-Administrador ou Estado-Juiz. A intervenção prematura ou crônica caracteriza o paternalismo estatal, que enfraquece ainda mais os agentes sociais, fazendo especialmente dos sindicatos e de seus dirigentes eternos menores de idade, incapazes de assumir responsabilidades e decidir livre e democraticamente sobre seus destinos.

Com esse pano de fundo, a obra lembra a importância da formação de lideranças sindicais e empresariais, que tenham uma visão das relações de trabalho como união de esforços e não luta de classes, e que estejam capacitadas a negociar, buscando o melhor, dentro do possível, no espaço e no tempo, para seus representados. E o livro vem justamente a contribuir para essa capacitação, descortinando horizontes, ampliando visões, desfazendo preconceitos e ofertando experiências práticas que enriquecem o universo do líder sindical ou empresarial, de operadores do direito e de todos aqueles que se aventuram nesse rico campo de relações humanas que é a negociação coletiva no mundo do trabalho.

Quando Vice-Presidente do TST, passei dois anos particularmente mergulhado nesse universo, conduzindo as audiências de conciliação em dissídios coletivos de âmbito nacional, além das mediações pré-judiciais de conflitos e greves que abrangiam todo o território brasileiro. E, para conseguir chegar aos quase 100% de sucesso nas conciliações, obtendo acordos em todos os segmentos produtivos, foi preciso desenvolver virtudes próprias do conciliador, que são paciência, humildade, discernimento, objetividade, transparência, perseverança ... e, claro, bom humor.

Não se trata simplesmente de técnicas, destrezas ou capacidades, mas de um espírito de negociação e conciliação, um “modus vivendi”, em que o lucro ou o ganho salarial não é o que mais importa. Um ambiente de trabalho saudável não tem preço. Relações trabalhistas e sindicais sadias e amigáveis são o maior patrimônio de uma empresa, pois representam a valorização de seus empregados e trabalhadores. É o ideal proposto por Aristóteles em sua “Política”, quando falava que um dos objetivos do Estado era fazer dos cidadãos amigos. Esse é o verdadeiro patrimônio a amealhar pelo ser humano: as virtudes pessoais que adquire e os amigos que faz, pois transcendem o efêmero do tempo e adentram pelos portais da eternidade.

Daí que, numa economia globalizada e caracterizada pela cadeia produtiva, passam a conviver no mesmo ambiente de trabalho, com necessidade de uma integração funcional, empregados diretos e trabalhadores terceirizados, estes últimos com direitos e condições de trabalho especificadas pela Lei 13.429/17, marco regulatório da terceirização no Brasil, também componente da reforma trabalhista de 2017. O livro aborda também essa faceta das relações de trabalho, orientando as áreas de relações de trabalho sobre como promover essa integração, extraindo das novas modalidades contratuais todas as suas potencialidades em termos de uma conjugação otimizada dos esforços produtivos.

Em suma, a obra “Relações Trabalhistas e Sindicais”, publicada pela Editora Mizuno e com um cabedal de experts tão bem selecionados e capitaneados, merece constar do rol dos livros e instrumentos mais aptos a formar e aperfeiçoar negociadores, chefes de RH, como também advogados, magistrados e procuradores, assessores e técnicos, na arte de construir relações trabalhistas e sindicais fundadas nos princípios da justiça e da paz.

Para isso, termino lembrando que o ideal de promoção da Justiça Social não é apenas de magistrados, que são seus promotores “a posteriori”, mas primariamente de trabalhadores e empregadores, quando, através de suas boas relações, acordos e convenções coletivas, pacificam “a priori” eventuais conflitos coletivos, na linha do art. 766 da CLT, que fala do justo salário ao empregado e justa retribuição à empresa, na divisão dos frutos da produção.

Assim, o dístico da bandeira do Tribunal que presidi e do qual hoje sou o decano, tirado do profeta Isaias, se tornará realidade: “Opus Justitiae Pax”. A obra da justiça, promovida primariamente pelos agentes laborais, será a paz social. Que a presente obra contribua para suscitar ou reacender esse ideal em todos aqueles que tiverem a sorte de compulsá-la. Meus parabéns a seus organizadores e colaboradores, pela bela iniciativa e notável resultado.

Brasília, agosto de 2021

Ives Gandra da Silva Martins Filho

Ministro do TST

APRESENTAÇÃO

É com satisfação que apresentamos o Livro “Relações Trabalhistas e Sindicais – Teoria e Prática”, um livro de vanguarda nesta área e que se debruça a analisar diversos assuntos relacionados com a temática.

O tema *Relações Trabalhistas no Brasil* durante muitos anos foi considerado uma “arte”, um dom que os profissionais têm ou não têm. Hoje, porém, sabemos que é uma autêntica “ciência”, ou seja, um conhecimento que pode ser desenvolvido e aprimorado. É neste contexto que entregamos este livro aos leitores e que esperamos poder contribuir para o progresso das *Relações Trabalhistas no Brasil*. Este livro, aliás, conta com a contribuição de dezenas de profissionais, que representam várias empresas e sindicatos, com diferentes ideologias e pontos de vista. Estes profissionais, que contribuíram para este livro, foram escolhidos a dedo dentre aqueles de maior sucesso em nosso país.

No capítulo de nº 1 mostramos a importância e força da liderança nas empresas e, por analogia, dos sindicatos. Os conflitos trabalhistas, na sua maior parte, nascem dentro das empresas e a ação da liderança pode resolvê-los ou amplificá-los.

Na visão empresarial, a ação da liderança é a concepção preventiva. Se os conflitos não forem resolvidos no âmbito das empresas, tudo que se fizer depois será de natureza corretiva, e não mais preventiva. Já sob o ponto de vista sindical, a ação das lideranças pode ser o amplificador dos conflitos.

O capítulo de nº 2 ainda vai na mesma linha e mostra a importância da comunicação, seja sob o enfoque sindical, seja sob o enfoque empresarial. As redes sociais revolucionaram todo o processo de comunicação e esta é uma realidade que o nosso livro não poderia deixar de dar um especial destaque.

Já no capítulo de nº 3, trazemos o universo de oportunidades abertas pela *Reforma Trabalhista no Brasil*. Hodiernamente, os instrumentos

coletivos de trabalho no Brasil se sobrepõem à legislação ordinária, às sentenças judiciais e às sumulas dos nossos Tribunais. Como lidar com esta nova realidade? Infelizmente, seja no que atinge as empresas, seja no que atinge os sindicatos, muito ainda se tem a desenvolver neste campo. Esperamos, com este capítulo, mostrar às empresas e aos sindicatos que as oportunidades são muitas.

O capítulo de nº 4 indica uma experiência empresarial e outra laboral no que se refere às Relações Trabalhistas. Como os sindicatos veem as negociações trabalhistas? Como foi o passado? Como já está sendo o presente? Como buscar o melhor para os trabalhadores? Quanto esta área evoluiu nos últimos anos? Ainda neste capítulo sinalizaremos como as empresas devem se organizar nesta área.

No capítulo de nº 5 temos uma discussão feita por um importante líder sindical sobre o que é mais importante: brigar por benefícios ou brigar por salários? No Brasil, como se sabe, existe uma forte distorção em que a tributação sobre os salários é muito alta e sobre benefícios existem até incentivos fiscais. A consequência foi o crescimento das carteiras de benefícios nas diversas empresas e a redução do valor do salário base dos trabalhadores. Será que isso é o melhor para os trabalhadores? Será que é o melhor para as empresas?

O nosso modelo de Relações Trabalhistas é suportado por dois pilares: a relação dos líderes com as equipes e a relação entre a empresa e o sindicato. No capítulo de nº 6 ilustramos, sob diferentes pontos de vista, como construir essa relação entre os negociadores. Nós perguntamos a diferentes profissionais de sucesso neste mundo de Relações Trabalhistas: o que você considerou mais importante para o seu sucesso? E a resposta que nós mais escutamos foi: a construção de uma relação de confiança, transparência e honestidade entre as partes.

Mas quais os pontos importantes numa negociação? Como as partes, sindicatos e empresas, devem agir? Se e, principalmente, como utilizar os instrumentos de persuasão? No capítulo de nº 7, tanto sindicalistas como representantes de empresas apresentam as suas ideias. Nós sabemos que não existe certo ou errado e, por isso, apresentamos ideias totalmente divergentes, mas que ajudarão ao leitor a construir os seus próprios conceitos.

Nós pedimos aos representantes de empresas ou de sindicatos que prestem atenção ao artigo no qual se mostra como os sindicatos podem pressionar as empresas, mesmo num ambiente de desemprego. É o que já está ocorrendo fora do Brasil e já começou a chegar aqui.

Nós aprendemos muito com a experiência dos outros e no capítulo de nº 8 apresentamos casos de sucesso e as dificuldades para se alcançar tais resultados. Vamos conhecer importantes experiências, muitas que começaram com fracassos e terminaram com sucesso. Quais foram as razões dos fracassos? Quais foram as razões dos sucessos?

Um dos artigos mostra a experiência da implantação de um modelo de negociação que destaca o papel da liderança numa cultura islâmica, totalmente diferente da brasileira. Como lidar com culturas diferentes?

Uma importante realidade empresarial mundial é a contratação de serviços, que no Brasil chamamos de terceirização. E justamente aí estão as maiores fontes de conflitos dentro das empresas. A maioria das greves que assistimos nos últimos anos foi em empresas contratadas. Como lidar com esta nova realidade? Como reduzir tais conflitos? Sindicalistas e profissionais de destaque em empresas contratantes e prestadoras de serviços dão o seu depoimento no capítulo de nº 9! Afinal, como os sindicalistas veem a contratação de serviços?

No capítulo nº 10 discutimos o modelo sindical brasileiro sob a perspectiva das empresas e dos sindicatos.

Quando o líder não consegue resolver o problema, uma segunda linha de defesa dentro das organizações é a ouvidoria interna. No capítulo de nº 11 temos o depoimento, ou melhor, uma aula de um profissional que se destacou neste mercado e que, principalmente, mostrou resultado, evitou centenas de conflitos. Como fazer isso?

Como não podia deixar de ser, profissionais com visão e atuação em escala global, dos sindicatos e das empresas, dão o seu depoimento no capítulo de nº 12 de como será o futuro. Para onde caminhamos, quais os nossos desafios, que competências nós teremos de desenvolver?

Caro leitor, que esta obra singular lhe ajude a se tornar um profissional mais completo e mais preparado para os desafios que virão nos próximos anos. Nós também acreditamos que o desenvolvimento das *Relações Trabalhistas no Brasil* é um caminho para o aprimoramento da

democracia em nosso país. É isso que nos guiou a começar a ministrar há 11 anos o primeiro e, infelizmente, o único pós-graduação reconhecido pelo Ministério da Educação no Brasil.

Neste curso de pós-graduação, assim como neste livro, por acreditarmos que o desenvolvimento passa por melhor preparar os profissionais de empresas e sindicatos, este ano com total sucesso recebemos o primeiro sindicalista no nosso curso.

Boa leitura.

André Teixeira e Ricardo Calcini

Organizadores e Coordenadores

CAPÍTULO I A FORÇA DA LIDERANÇA

O Papel do Líder de Equipe nas Relações Trabalhistas e Sindicais ...	27
1. Desenvolver uma relação de respeito e confiança mútua com a equipe	29
2. Garantir a saúde e segurança dos colaboradores	29
3. Controle disciplinar do ambiente de trabalho	30
4. Prevenção e correção de passivos trabalhistas	31
5. Apoio aos processos de negociação coletiva	31
6. A comunicação como a expressão da liderança perante as equipes	32
7. A força do líder a serviço das boas relações trabalhistas	33
O Comprometimento da Liderança nas Relações do Trabalho	35
A Importância dos Líderes e Influenciadores nas Relações Trabalhistas ...	41
1. Quem são os líderes em uma estrutura organizacional	42
2. A liderança como protagonista nas relações de trabalho	42
2.1 Situação financeira da companhia	43
2.2 Deficiências de Comunicação	43
2.3 Forma de atuação das entidades sindicais	44
3. A liderança e os influenciadores	45
4. O resultado do protagonismo da liderança nas relações de trabalho	45
Treinando a Liderança para Momentos de Negociação Coletiva	46
1. Incluindo a Supervisão	47
2. Plano de Desenvolvimento/Capacitação para a Liderança	49
3. Caso prático	51
Referências	53

Liderança Informal: a Importância de Conhecer as Lideranças Informais nas Organizações	54
1. O que são Líderes Informais?	54
2. A importância dos Líderes Informais na gestão das Empresas.....	55
3. Como identificar um Líder Informal e o papel do Profissional de Relações Trabalhistas da Empresa	57
4. Liderança em tempos de mudança e liderança “on-line”	58
Referências	60
Levar a Realidade da Negociação Coletiva para a Liderança	61
As Relações Trabalhistas e Sindicais, e a Interface da Empresa Com O Envolvimento De Seus Gestores	69
Referências	77
Como Desenvolver Lideranças da Empresa de Forma Preventiva aos Impactos Nas Relações Trabalhistas E Sindicais?	78
1. Modelo Sindical no Brasil	78
2. Comportamento individual e suas características	79
3. Desenvolvendo lideranças das empresas	81
4. Comunicação como fator de desmobilização	82
5. Um caso real	84
Referências	86

CAPÍTULO 2

O PODER DA COMUNICAÇÃO

O Poder da Comunicação nas Relações Trabalhistas e Sindicais	89
A Importância das Redes Sociais na Comunicação Sindical	94
A Democracia Virtual – Como as Mídias Sociais Podem Ajudar no Desenvolvimento dos Agentes que Regem as Relações de Trabalho ...	99
1. Introdução.....	99
2. Democracia virtual – modelos de gestão da informação e comunicação	100
3. As novas mídias e o autodesenvolvimento dos agentes que regem as relações do trabalho	102
4. Conclusão.....	103
Referências	104

Gestão e Comunicação Estratégica de Relações Trabalhistas	105
1. Comunicação direta.....	105
2. Comunicação com Razão ou Emoção	106
3. A comunicação com sindicatos.....	108
4. Comunicações internas	109
5. Concluindo.....	109

CAPÍTULO 3 OPORTUNIDADES

As Negociações Coletivas como Instrumento para a Redução de Conflitos Trabalhistas	113
---	------------

CAPÍTULO 4 NOSSA EVOLUÇÃO

Estruturar uma Área de Relações Trabalhistas de Valor	127
1. Quem faz relações trabalhistas são os gestores e supervisores	127
2. A relação de trabalho é de longo prazo.	128
3. Gestão de RT é assunto estratégico	128
4. Área de RT tem que ter reputação de autonomia e poder	129
5. Sindicatos são relevantes.....	130
6. Falar direto com a força de trabalho.....	131
7. Então o que esperar da área de RT?	131
8. Parcerias dos profissionais de RT	132
9. A Equipe	133
10. Conclusão.....	133
Minha Experiência	135

CAPÍTULO 5

BENEFÍCIOS VS SALÁRIOS

Política Social Passa por Salários Justos	141
--	-----

CAPÍTULO 6

RELAÇÃO ENTRE OS NEGOCIADORES

Como Construir Relações e Credibilidade entre os Sindicatos e as Empresas	147
1. Conflitos precisam ser resolvidos.....	149
2. Construção de uma relação de confiança.....	150
3. Não há lado mais importante quando objetivos das partes são os mesmos.....	151
4. A importância de cumprir o combinado.....	152
5. O exercício profissional da prudência.....	152
6. Transforme em oportunidades as diferenças de posições.....	154
7. Conclusão.....	155
O Desafio da Construção de uma Relação de Confiança com o Sindicato e um Caso Real	157
Coerência e Respeito em Relações Trabalhistas	163
Referências	169
Construir Relação de Confiança entre Empresa, Empregados e Sindicatos	170
1. Pilares das Relações de Confiança entre Capital x Trabalho e Empregado.....	171
Referências	177
Como Construir Relacionamentos entre Sindicatos e Empresas	178
A Construção de Relações (Sindicais) Interpessoais	184
1. Credibilidade x flexibilidade estratégica.....	186
2. Agora, como mudar de ideia se o compromisso assumido vier a ser um mal negócio?.....	186
3. Quando percebemos que a negociação caminha bem.....	186
4. A construção de relações interpessoais durante a COVID-19.....	187
5. Reconhecimento.....	188

A Importância do Diálogo nas Relações Trabalhistas	189
1. Introdução.....	189
2. Conceito de diálogo e suas características marcantes	189
3. O diálogo como referência da boa gestão das relações trabalhistas.....	191
4. O diálogo na prática e o papel do profissional de relações trabalhistas	193
5. Conclusões.....	194
Referências.....	196
Como Construir um Bom Relacionamento entre Empresa e Sindicato?	197
Como Construir uma Relação de Confiança com os Sindicatos.....	200
1. Alguns passos para a construção desta relação	201
2. Mas será que vale a pena tanto esforço?	206

CAPÍTULO 7

A NEGOCIAÇÃO

Princípios e Técnicas da Negociação Coletiva	211
1. Princípios Éticos da Negociação	212
2. Conceitos Fundamentais da Negociação Coletiva.....	213
3. Estudo dos Cenários.....	213
4. As Mesas de Negociação	214
5. A Comunicação Interna e as Negociações Coletivas.....	216
6. <i>Timing</i> : O Grande Momento das Negociações.....	217
7. O novo momento das negociações trabalhistas no Brasil.....	218
Negociação Coletiva de Trabalho: Redução das Tensões Pré-Existentes...	220
A Mesa de Negociação é Importante, Mas não para Negociar	226
Referências.....	233
Negociação Coletiva: Uma Perspectiva Sindical	234
Confronto Final	243

Nunca Considere o “Jogo” Ganho	250
1. Uma negociação (quase) perdida.	252
2. Lições Aprendidas	255
Referências	258
Os Desafios da Negociação Virtual	259
1. Introdução.....	259
2. Desenvolvimento	259
3. Planejamento.....	260
4. Comissão de Negociação.....	261
5. Alinhamento com a liderança e as assembleias.....	263
6. Conclusão.....	264

CAPÍTULO 8

CASOS PRÁTICOS

O Desafio de Conciliar Interesses para Construir um Acordo Trienal e Garantir Investimentos no País	269
1. O Desafio.....	269
2. O Plano.....	270
3. A Negociação.....	271
4. Resultados.....	274
5. Aprendizados.....	274
Fechamento e Reestruturação De Unidades – Como Conduzir o Processo e Dois Cases	276
1. Introdução.....	276
2. A criticidade do aspecto legal no Brasil	277
3. A comunicação é aspecto chave para o sucesso ou insucesso.....	278
4. Case 01 – fechamento de unidade em Camaçari (BA).....	279
5. Case 02 – transferência de atividades e fechamento de unidade na região de Resende (RJ).....	280
6. Era necessária uma transição tranquila, sem impactos para o cliente	280
7. Era necessário considerar o diálogo social como estratégia mais assertiva	280
8. A Negociação.....	282
9. Mais do que nunca é importante a reflexão sobre o tema	283

Regime de Trabalho em Turnos Ininterruptos na CSN – Usina Presidente Vargas, Volta Redonda – RJ.....	284
1. O período entre 19/06/2008 a 30/11/2017 – Turno de 6 horas	286
2. Novo Ciclo de Trabalho em Turnos de 8 horas a partir de 01/12/2017	286
3. O processo de sensibilização para o retorno do turno de 8 horas	287
4. Histórico das negociações dos Acordos Coletivos de turno ininterrupto de revezamento de 8 horas:	288
O Desafio de Transformar a Reprovação de um Acordo de Turno em Aprovação, Deixando as Partes Satisfeitas e Superando Várias Dificuldades.....	292
As Relações Trabalhistas em um Cenário de Recuperação Judicial....	301
Como Lidar com uma Greve e como Transformá-la em Aprendizado ...	305
1. Greve – Objetivo comum ou de terceiros?	305
2. Uma experiência de greve de âmbito nacional – motivação alheia	306
3. Uma experiência de greve sem representação sindical – empregados com objetivo comum.....	307
4. Pontos preventivos – devem ser considerados minimamente	310
Mudou a Velocidade das Mudanças	311
Negociação em Omã.....	316

CAPÍTULO 9

RELAÇÕES TRABALHISTAS EM EMPRESAS TERCEIRAS E PROJETOS

Terceirização: Uma Exploração Covarde dos mais Humildes.....	327
A Terceirização e a Atuação do Relações Trabalhistas	332
1. Dos Gestores do Contrato	334
2. Prerrogativas dos Representantes das Partes.....	334
3. Avaliação da Atividade.....	335
4. Representatividade Sindical	336
5. Sindicato da Categoria	336
6. Titulares do Relacionamento Sindical	336

7. Comunicação.....	337
8. Integração dos Gestores de Contratos.....	337
Relações Trabalhistas e Sindicais na Construção Pesada.....	339
Referências.....	344
O Desafio do Profissional de RTS em Projetos	345
1. Projeto e seus <i>players</i>	345
2. Os desafios.....	346
3. Estratégica sindical e sua gestão.....	348
4. Perfil do profissional de RTS para projetos.....	350
5. Conclusão.....	351
Negociação Sindical de Empresas Terceirizadas	352

CAPÍTULO 10

MODELO SINDICAL BRASILEIRO

Negociações Coletivas – Testando os Limites	359
1. Introdução.....	359
2. O contexto geral das negociações coletivas em nosso país.....	359
3. A crise e decadência do capitalismo.....	361
4. ...seus efeitos na legislação trabalhista.....	361
5. ...e na negociação e contratação coletiva	363
6. Testando os limites	364
Importância da Profissionalização e Fortalecimento dos Sindicatos Laborais e Patronais	367
1. Para melhor entender a profissionalização do sindicalismo brasileiro, iniciamos com uma rápida passagem por sua história recente.....	367
2. Atualmente o sindicalismo brasileiro enfrenta, novamente, o desafio de se fortalecer com recursos escassos, num mundo digital, com empregados politicamente mais conscientes e cada vez mais valorizados pelas empresas.....	369
3. A difícil missão de criar valor num ambiente que muda a cada instante impõe aos sindicatos a necessidade urgente de repensarem o seu modelo de atuação	371
Referências.....	374

A Importância da Negociação Coletiva e a Participação no Sindicato da Categoria Econômica	375
A Importância das Confederações nas Relações do Trabalho Brasileiro	386
Liberdade Sindical no Brasil	393
1. Introdução.....	393
2. Unidade, unicidade e pluralidade sindical: contradições do modelo brasileiro no caminho da liberdade sindical	397
3. Reflexões.....	402
Referências.....	408

CAPÍTULO 11

OUIDORIA E AS RELAÇÕES DE TRABALHO

A Importância do Canal de Ouvidoria na Resolução/Promoção de um Ambiente de Trabalho Saudável.....	413
1. Breve histórico das Ouvidorias no Brasil.....	413
2. Importância de um Canal de Ouvidoria	416
3. Fatores chave de sucesso para a implantação de um Canal de Ouvidoria	418

CAPÍTULO 12

FUTURO

O Mundo do Trabalho Exige um Novo Sindicalismo	423
1. Por que e para onde mudar?.....	423
2. Caminhos para construir as respostas sindicais	426
Uberização nas Relações de Trabalho	431
1. O Capitalismo e a Destruição Criativa – Fundamentação.....	431
2. A Inovação do Trabalho	434
3. A uberização no Brasil	435
4. Conclusão.....	437

O Teletrabalho e o que já está Mudando na Relação entre a Empresa e os Empregados: Tendências e como as Empresas Podem se Preparar para este Novo Futuro	439
1. Comunicação.....	440
2. Recrutamento e seleção – Atração e retenção de talentos.....	441
3. Custeio	443
4. Saúde ocupacional.....	445
5. Outros detalhes a serem desenvolvidos	447
<i>Employee Relations</i> – Uma Tendência do Futuro? – Como Trabalhar em Relações Trabalhistas sem Sindicatos?	449
1. <i>Employee Relations</i> . Afinal, o que é e quais as suas atribuições?	451
2. Investigações Internas.....	451
3. Gestão de <i>Performance</i> (<i>Performance Management</i>)	452
4. Guardião das Políticas de RH	453
5. Miscellaneous.....	453
6. Conclusão.....	454
Futuro do Trabalho e das Relações no Ambiente de Trabalho	455
Os Jetson, A Quarta Revolução Industrial e as Novas Relações Trabalhistas Sindicais	460
ÍNDICE ALFABÉTICO REMISSIVO	465

CAPÍTULO I

A Força da Liderança

O PAPEL DO LÍDER DE EQUIPE NAS RELAÇÕES TRABALHISTAS E SINDICAIS

HELI GONÇALVES MOREIRA¹

O líder de equipe, como elo entre a empresa e os colaboradores, é o principal agente das relações no trabalho e sua atuação está focada na manutenção de um clima interno saudável e produtivo e no engajamento dos colaboradores com os valores e metas da empresa e do setor.

Tem como principais responsabilidades: desenvolver uma relação de respeito e confiança com seus liderados, promover condições que visem a preservação da saúde e segurança, manter o controle disciplinar no ambiente de trabalho, prevenir e corrigir passivos trabalhistas, apoiar os processos de negociação coletiva, entre outras.

Utiliza a comunicação para expressar a sua liderança perante o colaborador, de forma individual e perante as equipes, de forma coletiva.

A sua força como líder é colocada a serviço das boas relações trabalhistas e sindicais.

Há aproximadamente quarenta anos, quando atuava como gerente de recursos humanos de uma grande empresa de alimentos na região da Grande São Paulo, enfrentei uma série de problemas com os comportamentos e atitudes dos colaboradores, impactando diretamente as relações com o sindicato profissional, o clima interno e, como consequência, a produtividade, a qualidade dos produtos e os custos operacionais.

Em conversa com um grande amigo, já falecido, ilustre advogado e executivo de uma empresa vizinha, relatei meu problema e solicitei

1 Sócio fundador da HGM Consultores há mais de 35 anos, atua como consultor empresarial na formulação e implantação de programas institucionais de relações com os colaboradores, comunicação e marketing interno, desenvolve programas de capacitação da Liderança, especialista em administração e solução de conflitos trabalhistas, negociações coletivas, regimes de trabalho em turnos e em estratégias de mudanças de alta complexidade e impacto.

sua opinião sobre por onde começar a busca de uma solução para resolver o problema.

Sem hesitar, o meu amigo respondeu: a solução se encontra na liderança. O supervisor ou líder das equipes de trabalho é o elo entre as necessidades e expectativas da empresa e dos colaboradores. Defina o que a empresa espera de sua atuação, dê a ele autonomia em consonância com as suas responsabilidades, mantenha-o bem informado, capacite-o e espere os bons resultados.

Desde então, em especial durante os últimos trinta e cinco anos, atuando como consultor empresarial, tenho dedicado a maior parte do meu tempo ao estudo da figura emblemática do líder de equipe e a sua atuação no cotidiano das relações trabalhistas e sindicais.

Enxergo o papel do líder de equipe sobre dois ângulos distintos e complementares.

O primeiro como responsável direto pela manutenção de um clima interno saudável e produtivo, capaz de fazer com que a sua equipe alcance os resultados planejados, melhore continuamente os processos produtivos e trabalhe em harmonia.

Para tanto sua atenção deve estar continuamente focada na prevenção e correção dos problemas típicos do cotidiano das relações no trabalho.

A atuação do líder no cotidiano das relações trabalhistas e sindicais deve ser pautada por comportamentos e atitudes assertivas perante seus liderados, assumindo e compartilhando problemas e soluções, tomando decisões no seu nível de competência.

O segundo ângulo se refere ao líder de equipe como responsável pelo engajamento dos colaboradores com os valores e metas da empresa e do seu setor.

Para isso, na prática, compete ao líder promover, e fazer com que seja percebida, uma troca justa entre o que a empresa oferece aos colaboradores em termos de remuneração, benefícios, serviços, condições de trabalho, perspectivas profissionais, pessoais e familiares, recebendo como contrapartida o respeito às normas e procedimentos, o empenho e o comprometimento de cada um, em particular, e da equipe, em geral.

Para essa tarefa está implícito que o líder deve contar com o suporte dos níveis superiores, da área de recursos humanos e de relações

trabalhistas e sindicais da empresa, oferecendo as condições necessárias para o bom desempenho de seus principais papéis na liderança da equipe, descritos a seguir.

1. Desenvolver uma relação de respeito e confiança mútua com a equipe

Qualquer relação para ser avaliada e percebida como boa depende de três fatores fundamentais.

Os dois primeiros, o respeito e a confiança são implícitos, interdependentes, caminham juntos e absolutamente necessários; entretanto, insuficientes para uma boa relação.

O terceiro fator, explícito, os benefícios que as partes usufruem mutuamente, complementa a tríade da boa relação.

Esse conceito se aplica integralmente à relação entre a empresa e seus colaboradores, tendo como catalizador o líder de equipe. Essa é a sua grande e nobre missão, apesar de não constar do seu contrato individual de trabalho.

2. Garantir a saúde e segurança dos colaboradores

A legislação brasileira relativa à saúde e segurança das pessoas no ambiente de trabalho é considerada uma das mais completas do mundo e requer das empresas um investimento permanente em tecnologia, máquinas, processos, estruturas etc.

Apesar disso o país continua sendo um dos campeões de acidentes e doenças profissionais.

A responsabilidade e a contribuição do líder de equipe para a redução desses indicadores de qualidade das relações no trabalho são igualmente fundamentais.

A legislação trabalhista determina, por meio do artigo 157 da CLT, que compete às empresas cumprir e fazer cumprir as normas de segurança e medicina do trabalho, bem como instruir os empregados quanto às precauções no sentido e evitar acidentes do trabalho e doenças ocupacionais.

De outra parte o artigo 158 da CLT determina que cabe aos empregados observar as normas de segurança e medicina do trabalho, inclusive as instruções internas das empresas.

Além do serviço da área de medicina e segurança no trabalho, compete diretamente ao líder, como elo entre a empresa e os colaboradores, fazer com que as normas e instruções sejam, de fato, cumpridas, sob pena de ser responsabilizado criminalmente no caso de ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais.

Na prática significa que cabe ao líder zelar para que seus colaboradores adotem, de forma permanente, comportamentos seguros na execução das tarefas, zelando pela própria integridade pessoal e dos outros, inclusive apontando falhas e riscos apresentados pelas máquinas, equipamentos e processos.

Essa responsabilidade ganha outra dimensão a partir da pandemia da Covid-19, que introduz no ambiente de trabalho novas normas de distanciamento e proteção social.

3. Controle disciplinar do ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho, pela sua dinâmica, é propício à ocorrência de desvios e problemas de toda ordem, que impactam diretamente os aspectos disciplinares, como faltas e atrasos, não cumprimento de normas e procedimentos, conflitos individuais e coletivos, falhas na marcação de ponto, entre outros.

Essa situação exige do líder um controle permanente visando à prevenção e correção dos desvios da normalidade tendo como foco a manutenção de um ambiente saudável, harmônico e produtivo.

A prevenção de desvios requer do líder ações mais permanentes e voltadas para o futuro. A forma mais indicada para esses tipos de ações é através do diálogo, da orientação e do monitoramento sistematizado do ambiente de trabalho.

A correção de desvios da normalidade, por sua vez, requer ações mais pontuais e imediatas, não somente pela urgência, mas especialmente para prevenir novas ocorrências.

Vale destacar que, muitas vezes, o não cumprimento das normas implica na aplicação de sanções disciplinares, de acordo com a legislação e com as regras internas, igualmente sob a responsabilidade do líder.

4. Prevenção e correção de passivos trabalhistas

Essa é uma tarefa muito negligenciada ou não sistematizada pelas empresas.

Tenho observado, quando de assessoria às empresas, que uma parcela considerável das causas de passivos trabalhistas decorre de falhas no cotidiano das relações no trabalho, como: excesso de horas extras, não cumprimento dos intervalos para refeição e descanso, prática de assédio moral, entre outras.

Portanto, a saída é sensibilizar, capacitar e comprometer o líder para o cumprimento da legislação trabalhista, no seu âmbito de atuação, o ambiente de trabalho sob sua responsabilidade.

5. Apoio aos processos de negociação coletiva

Investir no apoio do líder aos processos de negociação coletiva garante à empresa, aos colaboradores e à própria negociação um conjunto de benefícios e vantagens:

- controle do clima organizacional, naturalmente agitado ou conturbado durante o período da negociação;
- manutenção dos colaboradores devidamente informados sobre o andamento do processo da negociação;
- possibilitar que cada colaborador participe de forma responsável e que assuma o protagonismo do processo da negociação, pois o que está sendo negociado é de seu absoluto interesse e impacta a sua vida profissional, pessoal e familiar;
- redução do tempo da negociação que, em muitos casos, se prolonga por semanas e meses, evitando desgastes desnecessários para todas as partes envolvidas;
- aumento da possibilidade de fechamento do acordo ou convenção coletiva;
- redução da possibilidade de impasses e encaminhamentos aos processos de dissídios coletivos; etc.

A capacitação e o comprometimento do líder para o desempenho desse papel de apoiador se fazem absolutamente necessários, considerando a complexidade dos processos de negociação coletiva e os seus impactos na empresa, no ambiente de trabalho, nos colaboradores, no sindicato e na comunidade.

6. A comunicação como a expressão da liderança perante as equipes

Certa vez, em reunião com um grupo de gerentes operacionais de uma grande empresa siderúrgica, ao analisarmos os resultados de um diagnóstico dos processos e meios de comunicação utilizados, concluímos tratar-se de um magnífico arsenal de recursos como: boletins, quadros de aviso, *outdoors*, tv interna, equipe formada por jornalistas, comunicadores etc., capaz de causar inveja à grande maioria das empresas brasileiras.

O modelo de comunicação da empresa com os colaboradores priorizava os meios escritos e audiovisuais. O meio verbal era utilizado somente para grandes eventos e sempre conduzido por algum diretor ou gerente.

Naquela ocasião, durante os processos de negociação coletiva, na entrada do pessoal para o trabalho, bastava um sindicalista, munido de um megafone, pedir aos colaboradores para descer dos ônibus fretados e não entrar para trabalhar e, como num passe de mágica, eles obedeciam e uma greve era iniciada, gerando uma sensação de frustração na gestão da empresa.

Observamos no diagnóstico que, se por um lado a empresa dispunha de um sofisticado aparato de comunicação, por outro, a figura do supervisor, responsável pela liderança direta das equipes, não participava dos processos de comunicação da empresa com os colaboradores. Ele era informado sobre as notícias da empresa simultaneamente com os colaboradores ou até depois dos colaboradores.

Perguntado sobre o porquê dessa exclusão dos supervisores, a resposta foi de que vários deles não possuíam a capacitação e desenvoltura necessária para conduzir os processos de comunicação.

Esse posicionamento mutilava a liderança das equipes de sua principal ferramenta de gestão, pois a comunicação é o meio pelo qual um líder se expressa perante seus liderados.

A partir daquela data a empresa alterou o seu fluxo de comunicação, de forma que os gerentes passaram a participar da elaboração das estratégias de comunicação interna e os supervisores assumiram o seu papel de interlocutores da empresa perante os colaboradores, tanto para as boas, quanto para as más notícias.

Apesar da intensa atuação sindical, em pouco tempo as paralizações do trabalho foram perdendo força até se extinguirem totalmente.

Essa estratégia mudou por completo o cenário trabalhista sindical da empresa e a liderança direta das equipes foi fortalecida, não somente durante os processos de negociação coletiva, mas principalmente no cotidiano das relações no trabalho.

7. A força do líder a serviço das boas relações trabalhistas

A força de um líder perante seus liderados está na sua capacidade de ser e parecer ser respeitador, aberto, bom ouvinte, receptivo, presente, participativo, confiável e justo.

Características de um super líder, dirão alguns. Impossível, dirão outros, pois as pessoas, seus liderados, têm posicionamentos, comportamentos e atitudes distintas e cada um enxergará o líder sob sua lente pessoal.

Como o líder pode superar a barreira criada pela diversidade de personalidades dos membros da equipe?

A resposta a esse questionamento é: desenvolver a sua competência em **fazer acontecer**, aumentando a sua capacidade de convencimento e persuasão.

Uma equipe de trabalho tem exatamente a mesma composição que a de qualquer grupo social, usualmente composto por três subgrupos.

O primeiro é constituído por aqueles que são ou estão permanentemente **contra** qualquer processo de mudança, ou seja, contra tudo aquilo que possa confrontar o seu modo pensar ou o seu desejo. Algo do tipo, não concordo e não vou permitir que mude. Como exemplo, a mudança de um regime de trabalho em turnos de revezamento, que agrada os colaboradores desse subgrupo, para um regime em turnos com horários fixos.

O segundo subgrupo é constituído por aqueles que, ao contrário, são **a favor** de um processo de mudança que venha atender o seu modo de pensar ou o seu desejo. Utilizando o mesmo exemplo de mudança do regime de trabalho em turnos de revezamento, que não agrada, para o regime de turnos com horários fixos, de sua preferência.

Os dois subgrupos, dos **contras** e dos **a favor**, são constituídos por minorias.

O terceiro subgrupo é constituído por aqueles que são **indecisos** quanto a um processo de mudança, sejam eles contra ou a favor, no exemplo, quanto a um ou outro regime de trabalho.

O subgrupo dos **indecisos** é constituído pela maioria absoluta e, como tal, representa o pêndulo da balança. Quem os convencer, os **contra** ou os **a favor**, conseguirá impedir ou facilitar uma mudança, no exemplo, a de turnos revezados para turnos fixos.

Se o convencimento dos **indecisos** depender dos demais, certamente o subgrupo dos **contra** serão os vencedores, considerando suas atitudes, mais despojadas, mais determinantes, sem receios de exposição e de correr riscos, quando comparado com os que estão **a favor**, cujas características são opostas, menos despojadas, menos determinantes e com receios de exposição e riscos.

A força do líder decorre da sua percepção e compreensão desse fenômeno social, atuando de forma distinta perante os colaboradores de cada subgrupo, utilizando técnicas de convencimento e persuasão capazes de quebrar a resistência dos **contras** e de reduzir os fatores de indecisão dos **indecisos**.

Quanto aos que são **a favor**, a atenção do líder deve ser no sentido de prevenir eventuais mudanças de posicionamento.

A empresa vencedora será aquela que contar com líderes capazes de **fazer acontecer** o que tem que ser feito, especialmente em situações de crise, que requerem mudanças de alta complexidade e impacto.