

# Relações de trabalho e gestão estratégica de recursos humanos sob o ponto de vista de empresas e sindicatos

## *Labor relations and strategic management of human resources from the point of view of companies and unions*

Giorgia Varzoni<sup>1i</sup>, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2972-5307>; Wilson Aparecido de Amorim<sup>2ii</sup>, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0983-1447>

1. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, Brasil. E-mail: [gvarzoni@gmail.com](mailto:gvarzoni@gmail.com)
2. Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo, Brasil. E-mail: [wamorim@usp.br](mailto:wamorim@usp.br)

### Resumo

O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar as relações de trabalho (RT) e a gestão estratégica de recursos humanos (GERH) nas empresas de restaurantes de refeições coletivas no estado de São Paulo e seus respectivos sindicatos. A atividade dos profissionais de uma organização é gerida pela área de RH e as relações de trabalho, bem como suas legislações e intervenções dos seus agentes, como o Estado e as instituições sindicais, são fatores externos advindos da sociedade que exercem um papel de moderação à gestão de RH. O estudo realizado foi qualitativo, descritivo e exploratório. Os resultados da pesquisa demonstraram que as empresas de refeições coletivas se apresentam com uma mão de obra de maioria feminina, baixa escolaridade e duração de vínculos empregatícios curta. As organizações possuem GRH com características estratégicas, relações de trabalho baseadas em boa interação entre sindicatos dos trabalhadores e empregados e alta taxa de sindicalização.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, gestão estratégica de recursos humanos, relações de trabalho.

### Abstract

The objective of this research was to identify and analyze the work relationships and the strategic human resources management (SHRM) in the collective dining restaurant companies in the state of São Paulo and their respective unions. The activity of an organization's professionals is managed by the HR area and labor relations, as well as its laws and interventions by its agents, such as the State and union institutions, are external factors arising from society that play a role in restricting the HR management. The study carried out was qualitative, descriptive and exploratory. The results of the research showed that the collective meal companies present themselves with a workforce of mostly female, with low education and short duration of employment. Organizations have a working relationship based on good interaction between workers 'and employees' unions, a high rate of union membership and have characteristics of SHRM.

**Keywords:** people management, human resources, work relations

**Citation:** Varzoni, G., & Amorim, W. A. (2024). Relações de trabalho e gestão estratégica de recursos humanos sob o ponto de vista de empresas e sindicatos. *Gestão & Regionalidade*, v. 40, e20247979. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20247979>



## Introdução

A gestão de recursos humanos busca a conciliação das expectativas dos empregados e da organização, por meio de um conjunto de políticas e práticas (Dutra, Dutra, & Dutra, 2017), posto que as pessoas são fundamentais para que uma organização consiga atingir seus objetivos. As relações de trabalho, bem como suas legislações e intervenções dos seus agentes, como o Estado e as instituições sindicais, são fatores externos que exercem um papel de condicionante à gestão de recursos humanos. As instituições formais como os sindicatos e o governo influenciam as políticas de gestão de recursos humanos (Gooderham, Mayrhofer, & Brewster, 2019), por este motivo definiu-se as relações de trabalho e GERH o como conceitos estudados por esta pesquisa.

As empresas de refeições coletivas objetivam fornecer refeições aos funcionários de uma organização, de forma transportada ou em unidades de alimentação no local de trabalho. O setor destaca-se pela sua dimensão e importância na economia nacional, conforme os números gerados pelo segmento no ano 2020. O mercado de refeições coletivas como um todo forneceu 15 milhões de refeições/dia, movimentou R\$ 23,41 bilhões no ano, ofereceu 250 mil empregos diretos (ABERC, 2022)

Fischer (2019) afirma que a gestão estratégica de RH (GERH) apesar de ser um conceito conhecido, sua implementação e seus resultados apresentam questionamentos.. Fischer (2015), relata que a produção científica nacional e internacional é escassa em casos de setores específicos que reconheçam, por meio da pesquisa, aquilo que efetivamente as organizações adotam na gestão de suas relações com seus empregados. Nas fontes encontradas na pesquisa bibliométrica deste estudo constatou-se que esta carência de pesquisas persiste.

A pergunta de pesquisa deste estudo é: Como se apresentam as relações de trabalho e a gestão estratégica de recursos humanos em empresas de restaurantes de refeições coletivas? Estabeleceu-se como objetivo principal da pesquisa identificar e analisar as relações de trabalho e a gestão estratégica de recursos humanos nas empresas de restaurantes de refeições coletivas no estado de São Paulo. Como objetivos específicos definem-se, descrever e ponderar as características específicas de relações de trabalho entre os sindicatos e as organizações e verificar e refletir sobre as a adoção de políticas e práticas de gestão estratégica de RH nas empresas de refeição coletiva.

## Referencial teórico

As relações de trabalho consistem em um complexo de relações entre a administração de empresas, os trabalhadores e as agências governamentais (Dunlop, 1993). O mesmo autor descreve o sistema de relações de trabalho (SRT) como uma rede de normas que governam as relações de trabalho, determinada por atores específicos, interagindo sob certos contextos que não controlam de imediato, e que compartilham em ideias em comum como reguladores. Portanto, a estrutura do SRT compreende a rede de normas e três outros elementos: os atores, o contexto e a ideologia do sistema. Os atores de um sistema de relações de trabalho (SRT) são as pessoas que constituem as hierarquias dos administradores, dos trabalhadores e das agências especializadas governamentais e privadas (Horn, 2011). Dunlop define que a hierarquia dos administradores é composta pelas pessoas que decidem sobre as relações de trabalho em nome da organização. A hierarquia dos trabalhadores envolve tanto as composições formais, como conselhos de trabalhadores em uma empresa, sindicatos e partidos políticos, quanto arranjos informais, consequência da convivência entre trabalhadores por períodos mais longos. Por último, o terceiro ator do sistema são as agências especializadas nos assuntos sobre relações de



trabalho, sendo elas privadas ou públicas, como órgãos governamentais, ministério ou departamento do trabalho, e o sistema judicial.

As relações de trabalho influenciam a gestão de RH e têm sido discutidas e estudadas ao longo do tempo. Dunlop (1993) as considera como um complexo de relações entre a administração de empresas, os trabalhadores e as agências governamentais. Mais recentemente, Kaufman (2015) também vincula as relações de trabalho com a gestão de RH afirmando que as empresas são capazes de implementar a gestão de recursos humanos e atingir as metas corporativas na medida em que eles alistam a cooperação de outras partes interessadas que têm capacidade de ajudar ou impedir, incluindo componentes internos, como funcionários e componentes externos, como comunidades, sindicatos e governos.

A ideologia de um sistema de relações de trabalho significa um conjunto de ideias compartilhado pelos atores sobre o lugar e papel de si mesmos e dos demais atores no processo de regulação Horn (2011). O sistema de relações de trabalho oferece elementos para análise do contexto, dos seus atores, das instituições e das suas regras de funcionamento e as mudanças dessas regras também (Amorim, 2007). Os atores deste sistema compreendem os trabalhadores, a gerência e o governo e suas escolhas estratégicas (Nogueira, 2008). A caracterização das relações de trabalho em uma organização pode ser realizada por meio da análise da taxa de sindicalização, da atuação dos sindicatos e sua influência, da participação dos mesmos na negociação coletiva e da existência de comitê consultivo ou comissão de trabalhadores na empresa (Vernon & Brewster, 2013).

A gestão de pessoas caracteriza-se como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo (Dutra et al., 2017). A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) tem como objetivo alinhar as estratégias de recursos humanos com as estratégias da organização, é o modelo de implantações e atividades planejadas de recursos humanos destinadas a permitir que uma organização alcance suas metas (Wright & McMahan, 1992). Algumas políticas e práticas de RH caracterizam uma GERH como presença do gestor de RH no conselho administrativo, envolvimento do executivo de RH nas decisões estratégicas (2005) e existência de registro documental das estratégias de RH (Vernon & Brewster, 2013).

Estudos tratam os temas pesquisados conforme Ulrich, Younger, e Brockbank (2008), que discutem como o departamento de RH pode agregar valor baseados em duas premissas: organização de RH alinhada à estrutura do negócio, e cinco funções e responsabilidades do RH como centro de serviços, corporativos, centros de conhecimentos, RH integrado e RH operacional. Monks et al. (2012) revelam o importante papel que o alinhamento do RH de sua filosofia e de seus processos desempenha no funcionamento dos sistemas de RH, nas escolhas que as empresas têm nas maneiras como configuram seus sistemas de RH e nos resultados que podem obter. Kaufman (2015) conclui que as pesquisas em GERH têm avançado em conhecimento útil recorrendo ao uso das teorias com métodos empíricos, recomendando estudos em setores menos inspiradores como *call centers* e hotéis, além de atentar-se para as lições de aprendizado de casos de insucesso. Cascio (2015) orienta que os pesquisadores devem trabalhar diretamente com os gerentes, criando modelos que envolvem os fatores internos e externos, ajudando na definição das estratégias de negócio e RH.

Schmidt, Pohler, e Willness (2018) indicaram que os funcionários que recebiam menos investimentos em seu desenvolvimento apresentaram maior intenção de rotatividade e menos cidadania organizacional. Litwin e Eaton (2018) afirmam que, estatisticamente, a participação formal no desempenho é positiva. Portanto, os autores sugerem que se a participação formal e informal trabalhasse em conjunto poderiam complementar o impacto benéfico um do outro. Gould e Desjardins (2012) concluem que a relação entre conflito e cooperação e entre capital e



trabalho pode mudar em meses ou anos, quando outros fatores são mantidos constantes, de acordo com o tempo de relacionamento entre empregado e empregador. A pesquisa de Vernon e Brewster (2013) concluem que o sindicalismo facilita a integração estratégica das funções de RH, porém também constatou que a influência do nível de organização do sindicalismo sobre a integração estratégica do RH depende de aspectos do padrão nacional das relações industriais.

Costa (2007) compara elementos institucionais e políticos centrais dos sistemas de relações de trabalho entre Brasil e Canadá. Para a autora, existem desafios para os dois países. No Brasil, o desafio está em regulamentar uma nova legislação sindical, fortalecendo o poder da representação dos trabalhadores, inclusive no mercado informal, garantindo o mínimo de direitos trabalhistas e seguridade social. Cruz, Sarsur, e Amorim (2012) observaram que o Estado não influencia na questão da gestão de competências empregada nas organizações, tornando estas uma ação imperativa sobre os trabalhadores.

## Metodologia

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, exploratória e descritiva (Richardson, 1999; ) Chizzotti,2006; Gil,1994). A estratégia escolhida para esta pesquisa foi a do estudo de casos múltiplo, o investigador propositadamente seleciona vários casos para mostrar diferentes pontos de vista sobre a questão (Creswell, 2007). As técnicas de pesquisa utilizadas foram entrevistas em profundidade semiestruturadas com gestores de RH, sendo um diretor de relações de trabalho, um coordenador de relações de trabalho, um consultor de relações sindicais e um gerente de RH, de quatro grandes empresas de refeições coletivas do estado de São Paulo, e com três sindicalistas do setor, descritos nas tabelas 1 e 2.

Três destas empresas eram as maiores do setor de refeições coletivas no momento da pesquisa e os sindicatos entrevistados também eram os de maior número de associados do Estado de São Paulo para o mesmo setor. Desta forma tornando-se relevante as informações fornecidas pelos entrevistados devido à representatividade de suas instituições no mercado de trabalho analisado, porém não há a possibilidade de generalização dos resultados para todo o Estado de São Paulo. As respostas dos entrevistados podem ter a influência dos diferentes números de empregados das empresas. Os dados das empresas e dos entrevistados foram mantidos em sigilo e as posições dos entrevistados ocasionam a visões diferentes nas suas respostas

A análise de documento foi também realizada a partir do relatório da convenção coletiva de trabalho do setor de refeições coletivas 2018/2019 e conteúdo dos sites das empresas pesquisadas e análise de base de dados de fontes secundárias, RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) banco de dados do mercado de trabalho brasileiro, elaborada pelo ministério da economia do Brasil do ano de 2017. A diferença de datas se justifica pelo fato de que, no momento das entrevistas estes eram os dados mais recentes e disponíveis para análise. Desta forma, realizou-se a triangulação de dados que utiliza fontes diferentes para obtenção de evidências, através das entrevistas, análise de documentos e análise de base de dados secundária. Diferentes origens de dados e pontos de vista possibilita uma melhor verificação do objeto estudado, sendo assim a triangulação torna-se um ponto forte da coleta de dados (Yin, 2015). A análise das informações se baseou nas orientações de Miles, Huberman, & Saldaña (2014), que justificam sua utilização quando o posicionamento teórico é o ponto de partida para a pesquisa.

Tabela 1. Síntese das descrições das empresas de refeições coletivas pesquisadas.



<b>Característica</b>	<b>Empresa Alpha</b>	<b>Empresa Beta</b>	<b>Empresa Gamma</b>	<b>Empresa Delta</b>
Empregados Est de SP (n°)	25.000	10.000	6.500	355
Pessoas no RH (n°)	120	45	45	8
Origem do Capital	Multinacional	Multinacional	Multinacional	Nacional
País sede	França	Inglaterra	Brasil	Brasil

Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 2. Síntese das características dos sindicatos do setor de refeições coletivas do estado de São Paulo.

<b>Característica</b>	<b>Sindicato 1</b>	<b>Sindicato 2</b>	<b>Sindicato 3</b>
N° trabalhadores da base	Não respondeu	18.000	12.000
N° de associados	14.000	15.000	7.000

Fonte: Elaboração dos autores.

Apresenta-se a seguir uma síntese dos conceitos utilizados na pesquisa, de que forma estes foram definidos de forma prática e quais questões foram utilizadas para que estes conceitos fossem investigados.

Quadro 1. Definições conceituais, operacionais e questões para as entrevistas.

<b>Tópicos</b>	<b>Relações de Trabalho</b>	<b>Gestão estratégica de recursos humanos</b>
<b>Definição conceitual</b>	As relações de trabalho consistem em um complexo de relações entre a administração de empresas, os trabalhadores e as agências governamentais (Dunlop, 1993)	A GERH apresenta como objetivo alinhar as estratégias de recursos humanos com as estratégias da organização, é o modelo de implantações e atividades planejadas de recursos humanos destinadas a permitir que uma organização alcance suas metas (Wright & McMahan, 1992)
<b>Definição Operacional</b>	- Taxa de adesão à sindicalização - Atuação dos sindicatos	- Presença do gestor de RH no conselho administrativo; - Envolvimento do executivo de RH nas decisões estratégicas; - Existência de registro documental das estratégias de RH
<b>Questões</b>	- Qual a proporção do número total de empregados em sua organização que são sindicalizados? - Em que extensão os sindicatos influenciam a organização? - A organização reconhece o sindicato para o propósito da negociação coletiva?	- A pessoa responsável pelo RH tem lugar no comitê executivo?  - Em que fase do desenvolvimento da estratégia de negócio o responsável de RH é envolvido? - Sua organização tem registrada por escrito a missão, estratégia do negócio e estratégia de RH?

<b>Tópicos</b>	<b>Relações de Trabalho</b>	<b>Gestão estratégica de recursos humanos</b>
	- A organização tem um comitê consultivo ou comissão de trabalhadores?	
<b>Autores</b>	(Crouch, 1993) (Sisson, 1993)	(Purcell, 1995; Brewster et al, 1997) (Sheehan, 2005) (Hope- Hailey et al, 1997)

Fonte: Adaptado de Vernon e Brewster (2013).

## Resultados e discussão

As características dos atores que fazem parte das relações de trabalho do setor de refeições coletivas, sendo empresa, trabalhadores e agências governamentais (Dunlop, 1993), serão apresentadas conforme os dados a seguir.

De acordo com a pesquisa na base de dados RAIS, o número de vínculos empregatícios do setor de refeições coletivas para o ano de 2017 foi de 193.163 e dentre as regiões do Brasil, a maior parcela destes vínculos encontra-se no Sudeste, com aproximadamente 62% do total. Com foco no estado de São Paulo, constata-se que o número de vínculos aumentou em 0,5% no período entre 2015 e 2017 e a maior concentração de trabalhadores do setor está na região de São Paulo com 55,7% do total de trabalhadores e crescimento de 1,4%.

Tabela 3. Número de trabalhadores do setor de refeições coletivas segundo o sexo no estado de São Paulo em 2017.

<b>Região Adm SP</b>	<b>Masculino</b>	<b>%</b>	<b>Feminino</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>São Paulo</b>	10.110	26,1	28.648	73,9	38.758	100
<b>Campinas</b>	3.474	19,1	14.737	80,9	18.211	100
<b>S. J. Campos</b>	838	17,4	3.966	82,6	4.804	100
<b>Sorocaba</b>	614	16,7	3.062	83,3	3.676	100
<b>Outros</b>	864	20,7	3.312	79,3	4.176	100
<b>Total</b>	15.900	22,8	53.725	77,2	69.625	100

Fonte: Elaboração dos autores a partir de RAIS (2017).

O setor apresenta-se no estado de São Paulo com uma mão de obra de maioria feminina, sendo 77,2% trabalhadores do sexo feminino e 22,8% do sexo masculino. Estes valores são semelhantes para todo estado de São Paulo.



Tabela 4. Faixa etária (anos) dos trabalhadores do setor de refeições coletivas no estado de São Paulo em 2017.

Região Adm	15 a 24		25 a 39		40 a 49		50 ou mais		Total	%
SP		%		%		%		%		%
<b>São Paulo</b>	3.976	10,3	16.727	43,2	10.998	28,4	7.057	18,2	38.758	100
<b>Campinas</b>	1.497	8,2	7.408	40,7	5.457	30,0	3.849	21,1	18.211	100
<b>S. J. Campos</b>	282	5,9	1.998	41,6	1.530	31,8	994	20,7	4.804	100
<b>Sorocaba</b>	290	7,9	1.588	43,2	1.013	27,6	785	21,4	3.676	100
<b>Outros</b>	365	8,7	1.841	44,1	1.212	29,0	758	18,2	4.176	100
<b>Total</b>	6.410	9,2	29.562	42,5	20.210	29,0	13.443	19,3	69.625	100

Fonte: Elaboração dos autores a partir de RAIS (2017).

A faixa etária de maior grupo dos trabalhadores do setor está entre 25 e 39 anos, 42,5%. Somando-se ao grupo de faixa etária 40 a 49 anos, obtemos 71% de trabalhadores, o que demonstra ser um grupo predominantemente a caminho da meia-idade. O segundo grupo em participação é de empregados com 50 anos ou mais. Para todas as cidades o percentual de distribuição da faixa etária é semelhante.

A escolaridade dos trabalhadores do setor de refeições coletivas tem como maior grupo os empregados com nível médio, 54,3%. O segundo maior grupo é de trabalhadores com escolaridades até fundamental completo, 32,0% do total. Portanto, o perfil identificado é de empregados com escolaridade de média para baixa. A faixa de remuneração mais frequente é de até R\$ 1.500,00, 53% do total de empregados do setor. No que se refere à duração do vínculo de contratação, a faixa de tempo de trabalho mais frequente é a de 6 a 23,9 meses, 34,6% dos vínculos. A segunda faixa mais frequente é a 24 a 59,9 meses com 27,3% dos vínculos. Observa-se que 21,9% dos trabalhadores possuem seu período de trabalho de até 6 meses. Com tal desenho, pode-se afirmar que os vínculos do setor são predominantemente de curta duração (abaixo de 2 anos). Observou-se então que menos trabalhadores se desligam nos primeiros seis meses nas empresas, porém, não permanecem por mais de dois anos.

O setor de refeições coletivas possui no estado de São Paulo entidades sindicais patronais, do lado das empresas, e também sindicatos em prol dos trabalhadores. Os representantes das empresas na grande São Paulo identificados por esta pesquisa foram: Sindicato das empresas de refeições coletivas do Estado de São Paulo (Sinderc) e a Federação Nacional das Empresas de Refeições Coletivas (Fenerc). E os representantes dos empregados da Grande São Paulo foram: o SindiRefeições SP, Sindicato dos trabalhadores em empresas de refeições coletivas da região norte e oeste do estado de São Paulo (Sinterc), Federação dos trabalhadores em empresas de refeições coletivas do estado de São Paulo (Fetercesp) e Sindicato dos empregados nas empresas de refeições coletivas e merenda escolar de Santo André, São Bernardo, São Caetano do Sul, Mauá e Ribeirão Pires (Seerc).

Entre as entidades dos trabalhadores há filiações tanto com a Força Sindical quanto a CUT (Central Única dos Trabalhadores). O sindicato Sindirefeições, Sinterc e Fetercesp são filiados à Força Sindical e o Seerc é filiado ao à CUT. A vigência da Convenção Coletiva de Trabalho ocorre no período de 01 de junho do ano a 31 de maio do ano seguinte e a data-base da categoria em 01 de junho.



As cláusulas analisadas da convenção coletiva de 2019, que estão relacionadas às questões de relações de trabalho são, o salário base da categoria está estabelecido em R\$ 1.246,96, sendo esta a remuneração de cerca de 53% dos trabalhadores do setor no estado de São Paulo, porcentagem de trabalhadores com salário de até R\$1500,00 (RAIS, 2018). A cláusula de estabelecimento de data para definição da PLR, demonstra um dos pontos a serem negociados nos acordos coletivos entre sindicato dos trabalhadores e empresas. A homologação das rescisões deve continuar sendo realizada nos sindicatos, mesmo com a não obrigatoriedade estabelecida na Reforma Trabalhista, projeto de lei PL 6.787/2016, apresentado anteriormente no subcapítulo 2.1.3. Outras modificações estabelecidas pela Reforma Trabalhista como a regulamentação de contratos de trabalho em regime de tempo parcial, contrato intermitente e a possibilidade da redução do trabalho intrajornada estão estabelecidos nesta Convenção Coletiva de Trabalho 2018/2019.

As respostas das entrevistas realizadas com os gestores responsáveis pelas relações de trabalho das empresas estudadas e com os sindicalistas estão sintetizadas nos quadros 8 e 9.

Quadro 2. Síntese das respostas das entrevistas com gestores de RH sobre relações de trabalho.

Questões	Empresa Alpha	Empresa Beta	Empresa Gamma	Empresa Delta
Participação do RH no comitê executivo.	Sim, o vice-presidente de RH.	Não ocorre.	Sim.	Sim.
Influência dos sindicatos dos trabalhadores na organização.	Interação constante, ação direta nas negociações de PLR e banco de horas.	Interação nas relações de trabalho e acordos coletivos.	Influência dos sindicatos do setor do cliente, como o sindicato dos metalúrgicos. Negociação de PLR e banco de horas.	Acordos coletivos e convenção coletiva.
Existência de um profissional de RH nas negociações coletivas.	Sim, coordenador de relações sindicais.	Sim, coordenadora de relações de trabalho.	Sim, ex-gerente de RH, atual consultor de relações de trabalho.	Sim, o gerente de RH.
Sindicatos dos trabalhadores participam no conselho administrativo da organização.	Não, porque os sindicatos dos trabalhadores são descentralizados.	Não, porque os objetivos das partes são diferentes.	Não, porque são interesses distintos.	Não, somente são envolvidos quando o assunto envolve temas da convenção coletiva ou desligamentos.
Existência de comissão de trabalhadores.	Não existe.	Não, porque as unidades estão geograficamente distantes.	Não, somente existem representantes nas unidades com maior número de funcionários.	Não existe.





Questões	Empresa Alpha	Empresa Beta	Empresa Gamma	Empresa Delta
Existência de canais de comunicação para os trabalhadores	Sim, analisado por um comitê de ética	Sim, através de uma ferramenta chamada <i>Speak up</i> , telefone ou e-mail.	Sim, através de canal aberto e tratado por um comitê.	Sim, telefone, e-mail e contato direto.
Participação do RH em mudanças estratégicas.	Sim.	Não ocorre.	Não ocorre.	Não ocorre.
Impactos da reforma trabalhista.	Atuação mais presente dos sindicatos dos trabalhadores.	Flexibilização do horário de intervalos e homologações realizadas nas empresas.	Redução do intervalo intrajornada.	As negociações coletivas se tornaram mais complexas.

Fonte: Elaboração dos autores.

Quadro 3. Síntese dos dados das entrevistas com sindicalistas do setor de refeições coletivas do estado de São Paulo.

Característica	Sindicato 1	Sindicato 2	Sindicato 3	
Taxa de sindicalização	Não respondeu	83%	58%	
Proporção etária da força de trabalho	18 a 24 anos	5%	15%	50%
	25 a 49 anos	80%	70%	50%
	50 anos ou mais	15%	15%	0%
Proporção de trabalhadores operacionais	80%	80%	90%	
Influência dos sindicatos dos trabalhadores na organização.	Na definição da PLR, podendo ocorrer paralisações se necessário.	Na negociação de PLR, banco de horas e eventuais problemas com os trabalhadores.	Regulamentar os direitos dos trabalhadores.	
Participação dos sindicatos dos trabalhadores no conselho administrativo da organização.	Não.	Não.	Não.	



Existência de comissão de trabalhadores.	Sim, são criadas pelos sindicatos dos trabalhadores para representação nas assembleias.	Não, porque os trabalhadores não estão todos fisicamente em um único local.	Sim, somente em unidades com maior número de funcionários ou que tenham algum tipo de problema.
Existência de canais de comunicação para os trabalhadores	Sim, <i>wathsapp</i> , <i>facebook</i> , pessoalmente e nas assembleias.	Sim, <i>wathsapp</i> , telefone, e-mail, <i>facebook</i> e pessoalmente.	Sim, visitas à empresa, site e <i>wathsapp</i> .
Participação dos sindicatos em mudanças estratégicas.	Não existe.	Não existe.	Não existe.
Impactos da reforma trabalhista.	Acordo para manter as homologações no sindicato dos trabalhadores e novas formas de contrato.	Diminuição dos direitos dos trabalhadores e não obrigatoriedade da contribuição sindical	Acordo com o sindicato patronal para não haver acordo individual de contrato e regulamentação de novas formas de carga horária.

Fonte: Elaboração dos autores.

Cerca de 85% da força de trabalho está em atuação operacional, conforme entrevistas das empresas e sindicalistas e a faixa de remuneração média está entre R\$ 1000,00 e R\$ 1500,00 (RAIS, 2017) e, conforme relatado anteriormente, o salário normativo da categoria é de R\$ 1.246,96 (CCT, 2019). Verifica-se então que a maioria dos vínculos empregatícios são de nível operacional e os valores das remunerações praticadas são as negociadas pela convenção coletiva. Constata-se então a influência dos sindicatos na remuneração de grande parte dos trabalhadores do setor, através da sua atuação na convenção coletiva.

A média das taxas de sindicalização apresentada pelas empresas foi de 26%, sendo que a Empresa Alpha declarou 50%. A média das taxas de sindicalização informada pelos sindicalistas foi de 70%. Apesar da diferença dos valores obtidos, observa-se uma taxa de sindicalização de média para alta, em comparação à média nacional em 2017 que foi de 14,4% (IBGE, 2018). Demonstra-se assim uma característica das relações de trabalho nas empresas estudadas, conforme (Vernon & Brewster, 2013). Em suma, o setor de refeições coletivas revela-se como um setor de maioria feminina, de força de trabalho operacional e de média para alta sindicalização.

Os sindicatos influenciam as organizações, principalmente para os acordos coletivos (PLR, banco de horas etc.) e possuem boa interação com as empresas. Os sindicalistas confirmaram esta afirmação de influência e relatam padronizar os benefícios do trabalhador por meio das negociações coletivas. Existe contato constante dos sindicatos com o RH das empresas. Os contatos ocorrem via telefone, aplicativos de mensagens eletrônicas *Whatsapp*, e-mail e pessoalmente que podem ocorrer uma vez por ano, por causa dos acordos coletivos, e a qualquer momento em que seja necessário.

Especialistas em relações de trabalho de cada empresa e os dirigentes dos sindicatos realizam as negociações que resultam nos acordos coletivos. As unidades de alimentação localizadas em empresas metalúrgicas sofrem influência do sindicato deste setor, resultando em negociações e conquistas diferentes das outras unidades localizadas em empresas de outros

setores. Esta influência dos sindicatos dos metalúrgicos do ABC sob outras categorias já se observa desde 1978, quando houve a paralisação de uma indústria automobilística em São Bernardo do Campo, que resultou em um marco das negociações coletivas, motivando diversas categorias de trabalhadores a realizarem greves devido às reivindicações salariais (Amorim, 2015). Quando a negociação não atinge os objetivos dos sindicatos, podem ocorrer greves como em 2016 em São Paulo, no subsetor de merenda escolar e foi também através de paralisações que no ABC conseguiu-se um valor de PLR maior, conforme relatado pelos sindicalistas.

A duração dos vínculos no setor apresenta-se de forma curta, abaixo de 2 anos. A faixa de tempo de trabalho mais frequente é a de 6 a 23,9 meses, 34,6% dos vínculos e 21,9% dos trabalhadores possuem seu período de trabalho de até 6 meses. Gould e Desjardins (2012) sugerem que a relação de emprego é mais afetada pelo conflito do que pela cooperação quando a relação entre empregado e empregador é de curta duração. Observamos uma relação de cooperação através dos relatos de canais de comunicação entre empregados e empregadores, e poucos incidentes de paralisações. Constata-se uma interação constante entre sindicato e empresa, o que pode minimizar a presença de conflitos, mesmo que a relação entre empresa e funcionário seja de curto prazo. Gould e Desjardins (2012) também discutem que definições de longo e curto prazo variam conforme o tipo de emprego.

A participação dos sindicatos no comitê executivo das empresas não ocorre porque, segundo as empresas, seria difícil determinar um único representante de todos os sindicatos. Na visão dos gestores, os interesses das partes são diferentes, do lado da empresa seria o negócio e dos sindicatos, os trabalhadores, e não há interesse por parte das organizações para que essa participação aconteça.

Os sindicalistas declararam também a não participação no comitê executivo das empresas, pois se limitam às negociações coletivas. Segundo eles não há interesse das duas partes nesta participação. O não envolvimento dos sindicatos em situações de decisões estratégicas de RH, é um fato já observado na pesquisa de Cruz et al. (2012), que demonstra que a discussão de gestão de competências, por exemplo, era um assunto ausente nas negociações e desconhecida pelos sindicatos. Constata-se do mesmo modo que a legislação brasileira determina que as convenções e acordos coletivos contemplam todos os trabalhadores e, acordos em conselhos administrativos ocorrem raramente (Amorim, Fischer, & Trullen, 2019).

Nenhuma das empresas possui comissão de trabalhadores. Porém, existem representantes dos trabalhadores de cada unidade incentivados pelos sindicatos para participação nas assembleias ou para representar o grupo diante da empresa. Outro motivo apresentado foi o não interesse dos trabalhadores em obter esta responsabilidade, “Ninguém quer essa responsabilidade porque todo mundo reclamará de tudo e a pessoa pode se perder no dia a dia” (Ent.Beta). As unidades são dispersas pelo estado de São Paulo então se torna difícil este tipo de mobilização, e semelhante motivo foi apontado pelos sindicalistas que afirmaram que as unidades são fisicamente distantes. Através destas informações pode-se demonstrar como os sindicatos atuam no setor de refeições coletivas, conforme (Vernon & Brewster, 2013). Esta atuação é frequente, mas de certa forma limitada no que se refere à interferência mais direta na gestão das organizações.

A convenção coletiva é realizada no mês de junho de cada ano e os acordos coletivos são individualizados entre as empresas e o sindicato de trabalhadores de cada região. A duração das negociações em anos recentes foi de um a quatro meses. Todos os RHs das organizações estudadas possuem um especialista em relações de trabalho e somente em uma empresa o especialista é um consultor, porém ex-gerente de RH da empresa. Todas as empresas pesquisadas possuem canais de comunicação entre trabalhadores e empresa, que oferecem liberdade de expor sugestões e reclamações, que são sigilosos e cujo conteúdo é analisado pelo



RH nacional e até internacional. Os meios utilizados são e-mail e telefone. Na empresa Delta, que é familiar, este canal é aberto diretamente a qualquer gestor, bem como aos proprietários da empresa. Observamos que o setor possui relações de trabalho formais, através dos sindicatos, e informais, através dos diversos canais de comunicação. Uma vez que esta relação pode influenciar em decisões a respeito da organização, o resultado para o desempenho da empresa é positivo e pode complementar o impacto benéfico dos dois tipos de relações (Litwin & Eaton, 2018).

A percepção dos entrevistados das empresas a respeito da reforma trabalhista foi que ela trouxe maior complexidade nas negociações com os sindicatos, porém agregou ganhos para as empresas como flexibilização de horas de almoço e diferentes formas de contrato de carga horária, conforme observamos na análise do documento da Convenção Coletiva 2018/2019. As mudanças motivaram os sindicatos a estarem mais próximos aos funcionários e mais ativos em seus propósitos. O número de associados aos sindicatos não sofreu alterações. No entanto, para os sindicalistas houve necessidade de negociações para manter alguns procedimentos como as homologações, observou-se esta cláusula no documento da Convenção Coletiva 2018/2019, “As rescisões de contrato de trabalho, com tempo de serviço igual ou superior a 12 meses, deverão ser preferencialmente homologadas no sindicato” (CCT, 2019), e confirmam que buscaram mais associações para manter-se financeiramente após a permissão de não obrigatoriedade da contribuição sindical estabelecida pela reforma trabalhista.

Os resultados obtidos com esta pesquisa demonstraram que as empresas de refeições coletivas apresentam características de gestão estratégica de RH. O registro documental das estratégias de RH é declarado em três das empresas pesquisadas. Demonstra-se assim um atributo de GERH conforme Hope-Hailey et al (1997) que define a existência de registro documental das estratégias de RH um aspecto da GERH. Observa-se também que os gestores de RH das quatro empresas estão envolvidos nas decisões políticas de RH e são envolvidos na implementação e viabilização da estratégia de negócio estabelecida. Duas empresas declaram que um responsável de RH participa do comitê executivo. As demais reconhecem que em questões estratégicas o RH não é envolvido. Esta observação pode demonstrar que o RH destas empresas pode não se apresentar completamente estratégico, conforme (Vernon & Brewster, 2013), que definem uma GERH possuir a presença do gestor de RH no conselho administrativo e envolvido nas decisões estratégicas. Contudo, o registro de uma estratégia de RH e participação nas decisões políticas da área demonstram a gestão estratégica de RH na amplitude em que ela é necessária para este tipo de negócio e organização.

Em suma, encontramos nesta pesquisa características da gestão estratégica de RH nas organizações estudadas e aspectos positivos das relações de trabalho tal como sindicatos de trabalhadores participativos, influentes e ativos no exercício das empresas, interação constante e canais de comunicação estabelecidos e acessíveis entre empregados, empresa e sindicatos dos trabalhadores e, por parte das empresas a presença de um responsável qualificado em relações de trabalho. Os sindicatos dos trabalhadores, ao apresentarem-se de forma influente, atuante e presente, podem estimular o desenvolvimento de aspectos de gestão estratégica de RH para que a organização consiga atingir seus objetivos. Sendo assim, observamos que as relações de trabalho do setor de refeições coletivas, descrita nesta pesquisa, podem contribuir para a gestão estratégica de RH destas empresas, semelhante ao verificado na pesquisa de Vernon e Brewster (2013) que concluiu que o sindicalismo pode facilitar a integração estratégica das funções de RH.



## Considerações finais

O setor de refeições coletivas apresenta-se com uma mão de obra de maioria feminina, baixa escolaridade e de maior parte operacional. Conforme apresentados nos quadros 2 e 3 e posteriormente discutidos, considerando-se o contexto brasileiro, a taxa de sindicalização é de média para alta (26%), demonstrando a influência dos sindicatos dos trabalhadores no setor, sendo sua principal influência nos acordos coletivos. Existe boa interação entre os sindicatos dos trabalhadores e as empresas que possuem especialistas em relações de trabalho. Esta alta taxa de sindicalização, assim como a comunicação constante e interação entre sindicatos e organizações, contribuem para a aplicação e desenvolvimento da gestão estratégica de RH dentro destas empresas, pois exige que o RH esteja conciliando as demandas do sindicato aos objetivos estratégicos da organização.

Destaca-se também a discussão do assunto sobre a reforma trabalhista, citada pelos entrevistados da pesquisa. A reforma trabalhista resultou em benefícios para as empresas como flexibilização dos intervalos de jornada e diferentes formas de contrato. A percepção dos sindicalistas foi que decorreram mais vantagens para as empresas e retirada de benefícios dos trabalhadores, portanto, isto promoveu um aumento da complexidade das negociações coletivas, com o objetivo de minimizar os impactos negativos para os empregados. Contudo, após a aprovação da reforma trabalhista, os sindicatos demonstraram maior ação com relação aos trabalhadores, aumentando assim o número de associados e mantendo-se financeiramente, mesmo após a retirada da obrigatoriedade da contribuição sindical.

As empresas de refeições coletivas pesquisadas por este estudo, apresentam características de GERH como registro das estratégias de RH, participação de um responsável de RH no comitê executivo e envolvimento de gestores de RH nas decisões políticas de RH (Vernon & Brewster, 2013).

Alguns assuntos revelam para futuras pesquisas como, estudar o comportamento do RH e das relações de trabalho no setor de refeições coletivas em outros estados do Brasil. Observando assim, semelhanças ou diferenças dos resultados encontrados nas empresas pesquisadas no estado de São Paulo. Outra sugestão seria obter a percepção dos gestores de linha a respeito do tema pesquisado, e também constatar como a gestão estratégica de RH e as relações de trabalho se apresentam em sua aplicação na operação das unidades de alimentação e nutrição.

Como limitações, verifica-se que os resultados estão vinculados às empresas e entrevistados realizados por este estudo, não sendo possível assim uma generalização para todo Estado de São Paulo. Esta pesquisa contribui para o conhecimento prático para a gestão de RH e as relações de trabalho do setor de refeições coletivas. Trabalhou-se diretamente com os gestores de RH e sindicalistas para melhor compreensão das práticas utilizadas, podendo ajudar na definição das estratégias de negócio e RH (Cascio, 2015).

## Referências Bibliográficas<sup>1</sup>

ABERC. (2019). Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas. Retrieved March 8, 2019, from [www.aberc.com.br](http://www.aberc.com.br)

Amorim, Wilson A. C. (2007). *A evolução das organizações de apoio às entidades sindicais brasileiras: um estudo sob a lente da aprendizagem organizacional*. Faculdade de

<sup>1</sup> De acordo com o estilo APA (*American Psychological Association 6th edition*).



Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

- Amorim, Wilson Aparecido Costa. (2015). *Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado*. São Paulo: Atlas.
- Amorim, W.A., A. L., & Trullen, J. (2019). A Comparative Study of Trade Union Influence over HRM Practices in Spanish and Brazilian Firms: The Role of Industrial Relations Systems and Their Historical Evolution. *International Studies of Management and Organization*, 49(4), 372–388. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646487>
- Brewster, C., Larsen, H. H., & Mayhofer, W. (1997). Integration and Assignment: A Paradox in HRM. *Journal of International Management*, 3(1), 1–23.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54, 423–426.
- CCT. (2019). *Convenção Coletiva de Trabalho 2018/2019*. São Paulo.
- Costa, M. da S. (2007). Relações De Trabalho E Regimes De Emprego No Canadá E No Brasil Um Estudo Comparativo. *RAE-Eletrônica*, 6(2).
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Crouch, C. (1993). *Industrial Relation and European State Traditions*. Oxford: Oxford University Press.
- Cruz, M. V. G. da, Sarsur, A. M., & Amorim, W. A. C. de. (2012). Gestão de competências nas relações de trabalho: o que pensam os sindicalistas? *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 705–722. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500005>
- Dunlop, J. T. (1993). *Industrial relations systems*. Boston: HBS Press.
- Dutra, J. S., Dutra, T. A., & Dutra, G. A. (2017). *Gestão de pessoas: realidade e desafios futuros*. São Paulo: Atlas.
- Fischer, A. L. (2015). Modelo de gestão de pessoas. In P. F. B. & J. E. Borges-Andrade (Ed.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 445–452). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Fischer, A. L. (2019). A Gestão Estratégica e os Desafios dos Profissionais de Recursos Humanos. In *E-book – ISSU - https://issuu.com/bpgrh/docs/ebook\_ok\_1* (pp. 2–31). São Paulo: Progep/FIA.
- Gil, A. C. (1994). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gooderham, P. N., Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2019). A framework for comparative institutional research on HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 5–30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1521462>
- Gould, A. M., & Desjardins, G. (2012). Static and dynamic views of conflict and cooperation in the employment relationship A new kind of time-based theory with implications for non-standard work forms. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0109>
- Hope- Hailey, V., Gratton, L., Stiles, P., & Truss, C. (1997). A Chameleon Function? HRM in the “90s.” *Human Resource Management Journal*, 7(3), 5–18.
- Horn, C. H. (2011). Enfoques sistêmicos sobre relações de trabalho. In E. da UFRGS (Ed.), *Relações de trabalho no mundo contemporâneo* (pp. 23–40). Porto Alegre.



- IBGE, I. brasileiro de geografia e estatística. P. N. por A. de D. C.-P. C. (2018). *Características adicionais do mercado de trabalho 2012-2017*.
- Kaufman, B.E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two foundings books: 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407.
- Kaufman, Bruce E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two foundings books: 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407.
- Litwin, A. S., & Eaton, A. E. (2018). Complementary or conflictual? Formal participation, informal participation, and organizational performance. *Human Resource Management*, 57(1), 307–325. <https://doi.org/10.1002/hrm.21835>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. California: Sage Publications, Inc.
- Monks, K., Kelly, G., Conway, E., Flood, P., Truss, K., & Hannon, E. (2013). Understanding how HR systems work: The role of HR philosophy and HR processes. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 379–395. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00207.x>
- Nogueira, A. M. (2008). Competências em relações de trabalho e sindicais. In J. S. Dutra, M. T. L. Fleury, & R. Ruas (Eds.), *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.
- RAIS. (2017). Relação anual de informações sociais. Retrieved from <http://bi.mte.gov.br>
- Schmidt, J. A., Pohler, D., & Willness, C. R. (2018). Strategic HR system differentiation between jobs: The effects on firm performance and employee outcomes. *Human Resource Management*, 57(1), 65–81. <https://doi.org/10.1002/hrm.21836>
- Sheehan, C. (2005). A Model for HRM Strategic Integration. *Personnel Review*, 34(2), 192–209.
- Sisson, K. (1993). In search of HRM. *British Journal of Industrial Relations*, 31(2), 201–210.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty first century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829–850.
- Vernon, G., & Brewster, C. (2013). Structural spoilers or structural supports? Unions and the strategic integration of HR functions. *International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1113–1129. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.703416>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5th ed.). Porto Alegre: Bookman.

<sup>i</sup> Mestre em Administração - Faculdade de Economia e Administração - Universidade de São Paulo

<sup>ii</sup> Livre Docente da Área de Gestão de Pessoas em Organizações. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

