

OS CONTEXTOS SOCIOPOLÍTICOS DOS SISTEMAS DE RELAÇÕES DE TRABALHO DO BRASIL E DA ARGENTINA: A PERSPECTIVA DOS EMPREGADORES

*THE SOCIO-POLITICAL CONTEXTS OF BRAZILIAN AND ARGENTINIAN INDUSTRIAL
RELATIONS SYSTEMS: THE EMPLOYERS' PERSPECTIVE*

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V13I1.879](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V13I1.879)

Marcelo Simão Lima
msl.01@hotmail.com
Grupo Ibmec Educacional

Antônio Moreira de Carvalho Neto
antoniocarvalhoneto1@gmail.com
Pontifícia Universidade Católica (PUC) - Minas

Daniela Martins Diniz
danidiniz09@yahoo.com.br arcos.p.oliveira@ufes.br
Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ)

Data de envio do artigo: 08 de Fevereiro de 2021.

Data de aceite: 10 de Fevereiro de 2022.

Resumo: Poucas pesquisas comparam o Sistema de Relações de Trabalho (SRT) brasileiro com outros países, e, ainda mais raramente, com países da América Latina. Quando o fazem, tais estudos investigam o fenômeno sob a ótica do Estado e do trabalhador, sendo raras as pesquisas que incluem a perspectiva do empregador. Este estudo analisa as relações sociopolíticas estabelecidas entre os atores sociais que compõem os SRTs de Brasil e Argentina, na visão de executivos argentinos e brasileiros com experiência em gestão de empresas nos dois países. A pesquisa qualitativa envolveu entrevistas semiestruturadas com vinte destes executivos. Os resultados evidenciam que nos dois países há pouca interação entre os empregadores e os sindicatos de trabalhadores, os sindicatos patronais e o Estado. Outra similaridade é que os sindicatos de trabalhadores e a negociação coletiva, pedras angulares do Modelo Dunlopiano de SRT, estão enfraquecidos nos dois SRTs, sobretudo no argentino.

Palavras-chave: Sistemas de Relações de Trabalho Comparados. Modelo Dunlopiano. Contexto Sociopolítico. Países Latinoamericanos.

Abstract: *Very few studies compare the Brazilian Industrial Relations System (IRS) with other countries and even less with Latin American countries. When they do, such studies investigate the phenomenon from the perspective of the State and the worker. Just a few studies are on the employers' perspective. This study analyzes the socio-political relations established between the social actors in both the Brazilian and Argentinian IRS according to Argentinian and Brazilian executives experience in these two countries. The qualitative research involved semi-structured interviews with twenty of these executives. The results show that in both countries there is little interaction between these employers and workers' unions, employers' unions and the State. Another similarity is that workers' unions and collective bargaining, cornerstones of the Dunlopian IRS Model, are weakened in both IRS, especially in*

Argentina.

Keywords: *Comparative Industrial Relations Systems. Dunlopian model. Socio-political context. Latin American countries.*

1. INTRODUÇÃO

Comparar os Sistemas de Relações de Trabalho (SRTs) das duas economias mais relevantes do continente sul-americano, Brasil e Argentina (CEPALSTAT/CEPAL, 2020), se justifica por ao menos três razões. Primeiro, pois permite uma comparação entre as práticas e tendências nas relações de trabalho nos dois países, do ponto de vista de um ator social pouco contemplado na literatura de relações de trabalho: o empregador. Segundo, apesar das diferenças entre os países estudados, ambos atribuem às relações de trabalho função relevante na promoção da coesão social, principalmente, em um contexto de recorrentes crises econômicas e sociais (GALL, 2018; GONZÁLEZ; D'URSO, 2018). Terceiro, os dois países atravessam um período de transformação em seus SRTs provocada por alterações em suas legislações trabalhista e previdenciária (CARDOSO; GINDIN, 2009; CAMPOS et al., 2017), o que tem ocasionado conflitos entre os atores sociais que integram os respectivos sistemas.

Embora o campo de estudos das Relações de Trabalho seja maduro no Brasil e no plano internacional, poucos estudos se propuseram a comparar os SRTs entre diferentes países, e muito mais raramente na América Latina (AMORIM; CARVALHO NETO, 2021), lacuna que este trabalho contribui para combater. Pesquisa bibliométrica feita com amostra de 400 publicações nacionais e internacionais disponíveis no portal da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), evidenciou que são escassos os estudos que trazem essa abordagem comparativa, como, por exemplo, os trabalhos de: Colvin (2006), comparando Estados Unidos e Canadá; Brewster et al. (2007), comparando Grã-Bretanha e Alemanha; Godard e Frege (2014), comparando a Alemanha e os EUA; Gartner

et al. (2013), comparando países membros da União Europeia. Estudos sobre América Latina, como o de Apella e Zunino (2017) comparando Argentina e Uruguai, são raríssimos.

Soma-se a isso o fato de que a crescente internacionalização dos mercados e as constantes inovações tecnológicas e organizacionais têm contribuído para a transformação das relações de trabalho em vários países (MEARDI, 2018; WRIGHT et al., 2017), suscitando a necessidade de estudos que analisem tais mudanças nos SRTs e como elas afetam os diferentes atores sociais coletivos.

O modelo base deste estudo é o de Dunlop (1958/1993), um clássico na área, que compreende as relações de trabalho como um sistema social onde se relacionam os atores sociais coletivos, trabalhadores e suas organizações de classe, empregadores-gestores e o Estado. Tais atores interagem sob influência de contextos externos, especificamente, o econômico, o tecnológico e o sociopolítico.

Tomando como referência o contexto sociopolítico do modelo Dunlopiano, o objetivo do estudo foi compreender e analisar de forma comparativa as relações sociopolíticas estabelecidas entre os atores coletivos que compõem os SRTs de Brasil e Argentina, na perspectiva dos empregadores. Foi analisada a percepção de empregadores e seus representantes sobre os impactos dos fatores sociopolíticos nas relações de trabalho de cada país investigado, considerando principalmente dois aspectos: i) as relações dos empregadores com trabalhadores e sindicatos de trabalhadores; ii) as relações dos empregadores com o Estado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Sistemas de Relações de Trabalho à luz do modelo dunlopiano

Os primeiros estudos no campo das relações de trabalho têm suas origens nos Estados Unidos e na Europa Ocidental (AMABLE, 2016) – principalmente, Inglaterra e França –, motivados por mudanças nas relações entre trabalho e capital nas indústrias. Na tradição

anglo-americana, o campo de estudo das relações de trabalho é denominado relações industriais (industrial relations), termo amplamente utilizado por pesquisadores em vários países (KAUFMAN, 1993). No Brasil, particularmente, o termo mais utilizado no campo da administração é relações de trabalho, enquanto no dia a dia das empresas a expressão “relações trabalhistas” parece ser mais frequente (LIMA et al., 2013; AMORIM, 2015; CARVALHO NETO et al., 2016).

Dunlop (1958/1993), autor clássico na área, define relações de trabalho como um sistema social onde se relacionam os seguintes atores sociais coletivos: a) Trabalhadores e suas organizações de classe; b) Empregadores, geralmente representados por seus respectivos gestores, suas organizações e suas associações de classe; c) Estado e seu aparato legal normativo e fiscalizador.

Na essência do pensamento de Dunlop (1958/1993), o foco analítico do campo das relações de trabalho é o desenvolvimento de SRTs cujas regras e práticas no local de trabalho são desenvolvidas pela interação entre gerentes e representantes dos empregadores, trabalhadores e suas organizações, e agências governamentais, em um ambiente influenciado pela tecnologia (technological factors), fatores econômicos (economic factors) e regulação governamental (sociopoliticals factors). Para Dunlop (1993), estes contextos afetam de forma decisiva a atuação dos atores sociais que integram os SRTs e a tarefa central de uma teoria das relações de trabalho é explicar por que certas regras são estabelecidas em determinados SRTs (BAIN; CLEGG, 1974).

O SRT desenvolve um conjunto de regras, ideias, valores e crenças sustentadas pelos atores sociais que contribuem para a integração do próprio sistema, mantendo a sua coesão. Esses processos são dinâmicos. Ou seja, mudanças no ambiente afetam as relações entre os atores e as regras, enquanto mudanças nas instituições internas e nas relações entre os atores afetam os resultados. Os resultados dos SRTs (incluindo análise e compreensão de políticas salariais e de benefícios, por exemplo),

devem ser entendidos no contexto de cada setor de atividade econômica (Dunlop, 1958/1993).

O conceito de SRT baseia-se em duas premissas básicas: (i) o escopo ou contornos de um sistema podem ser variáveis, dependendo do estado-nação, dos setores da economia ou de unidades menores, porém coerentes; e (ii) o sistema transmite um forte senso de interdependência interna (Dunlop, 1958/1993).

Embora o modelo dunlopiano tenha sido criado na década de 1950 e refinado até 1993, diversos estudos recentes baseiam-se nesta teoria (PIORE, 2011; FORD; GILLAN, 2015; RYE, 2017; KETZER et al., 2018). Algumas pesquisas contemporâneas, por exemplo, apontam que fatores do contexto tecnológico, econômico e sócio-político afetam de forma decisiva a forma como os atores sociais interagem nos SRTs (PIORE, 2011; FORD; GILLAN, 2015; RYE, 2017; TOWNSEND; HUTCHINSON, 2017; KETZER et al., 2018). Portanto, uma análise dos SRTs deve levar em conta os efeitos contextuais na forma como os atores sociais coletivos se articulam (ou não) em determinado sistema.

Nessa direção, diversos estudos (BAMBER et al., 2016; COLLINS, 2017; DUPUIS, 2017) apontam para a necessidade de uma análise multicontexto e multinível dos SRTs que leve em conta os níveis: global, nacional e setorial de relações de trabalho em vários países, e a interação entre eles.

2.2. Considerações sobre os SRTs de Brasil e Argentina

Ao comparar os SRTs dos dois países latinoamericanos analisados neste estudo, é possível identificar muitas semelhanças e algumas discrepâncias entre tais sistemas. Estudos apontam que ambos os SRTs demonstram estabilidade ao longo do tempo, o que deve ser atribuído, principalmente, ao fato de que a legislação trabalhista tem previsão constitucional nos dois países (PALACIO, 2013; CONTRERAS; MARCILESE, 2018).

Ambos os países apresentam um contexto político e socioeconômico relativamente similar, caracterizado por um processo de

industrialização tardia, longos períodos governados por caudilhos populistas reformistas (Vargas no Brasil e Perón na Argentina), e, mais recentemente, seguidos de choques liberais (GALL, 2018; GONZÁLEZ; D'URSO, 2018; AZEVEDO; TONELLI, 2014; CARVALHO NETO et al., 2016). Tal cenário contribuiu para a consolidação de atores sociais coletivos organizados, interessados na reprodução da ordem constitucional e na legitimação da autoridade pública, o governo federal, como o ator de maior poder na mediação das relações de trabalho.

Na América Latina, o Brasil foi o segundo país a incorporar a normatização trabalhista na Constituição Federal, em 1934, seguido pela Argentina em 1949. Essas disposições foram uma consequência direta dos compromissos decorrentes da revolução brasileira de 1930, um golpe de Estado liderado pelo caudilho populista reformista Getúlio Vargas (CARVALHO NETO et al., 2016), enquanto na Argentina foram motivadas por pressões exercidas pelo movimento sindical e pela busca de Juan Domingo Perón por uma base social para seu projeto político reformista (CONTRERAS; MARCILESE, 2018).

Porém, em nenhum dos dois países as disposições constitucionais foram imediatamente aplicadas na prática, porque o Estado não dispunha de vontade política e/ou de mecanismos institucionais para garantir o seu cumprimento. A aplicação prática do código trabalhista constitucionalizado se tornou, desde então, objeto do conflito entre o trabalho e o capital (CARDOSO; GINDIN, 2009).

Para Cardoso (2004), Cardoso e Gindin (2009), o sistema legal argentino se diferencia do brasileiro pelo fato de não limitar o número de instituições que representam trabalhadores ou empregadores. Alguns aspectos da estrutura legal e política dos últimos 50 anos na Argentina favoreceram a constituição de organizações sindicais, ligadas principalmente a trabalhadores da indústria.

Em contraposição ao SRT argentino, no Brasil, o princípio da unicidade sindical pode sugerir, em um primeiro momento, a proibição

da concorrência dentro do mercado sindical (BENSUSÁN, 2016). Porém, na realidade, o sistema brasileiro é altamente fragmentado e competitivo. O marco regulatório sindical veta a possibilidade de dois sindicatos de metalúrgicos atuarem na mesma cidade, mas pode haver, por exemplo, um sindicato de perfuradores, um de marteladores e também sindicatos para montagem de bicicletas, produção de automóveis, trabalhadores de autopeças e assim em diante (SARSUR et al., 2010; KREIN et al., 2015; LOBO, 2016).

Uma diferença entre os SRTs investigados é que no Brasil os trabalhadores eram obrigados a pagar um imposto sindical, fossem afiliados ao sindicato ou não, enquanto na Argentina a contribuição é voluntária, conforme recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT), e vigente na Europa e EUA. O imposto sindical produziu, historicamente, um sindicalismo muito débil no Brasil (CARVALHO NETO, 2001; CARVALHO NETO et al., 2016). Mas, com a reforma trabalhista brasileira de 2017, o imposto sindical foi abolido e, portanto, esta situação tende a se modificar (AMORIM, 2017).

Argentina e Brasil são reconhecidos por uma elevada participação do mercado de trabalho informal na ocupação da mão de obra nacional. Outra similaridade entre os SRTs dos dois países investigados é que os mesmos são regulados, com forte influência constitucional no caso brasileiro. Mas, enquanto boa parte da lógica dos dois sistemas sobreviveu às reformas neoliberais dos anos 1990, pelo menos um de seus principais aspectos foi corroído: a segurança no emprego. Embora fortemente combatidos no Brasil, e em parte na Argentina, os contratos de trabalho flexíveis agora fazem parte do contexto “natural” no qual a negociação coletiva se estabelece (CARDOSO; GINDIN, 2009). Neste aspecto, importante destacar a dificuldade em classificar ambos os SRT como regulados, já que mais da metade da força de trabalho dos dois países não está sujeita a nenhuma regulação por estar localizada em absoluta informalidade. Portanto, há uma regulação, mas na prática não aplicável a toda a força de trabalho.

Estudo de Lucena (2007), que discute as

relações de trabalho na América Latina, aponta, primeramente, que há forte presença estatal no quadro normativo Argentino, sendo que praticamente todas as relações de trabalho têm a sua base central em fontes heterônomas, isto é, o Estado é o garantidor da regulação desse conjunto normativo. Porém, a Argentina carece de um campo unificado que norteie o direito do trabalho, pois existem muitas regras que geram um certo grau de complexidade e incerteza jurídica. Em segundo lugar, Lucena (2007) destaca que, sendo estabelecida por fonte heterônoma, é o Estado que vai determinar o mínimo irrevogável, o que não podem ser alterados por acordos individuais. Porém, é possível observar que na década de 1990, considerada o período de perda de direitos trabalhistas, houve uma forte retirada do Estado Argentino no âmbito dos serviços de inspeção e fiscalização. Por fim, em terceiro lugar, destaca-se o fato de que na Argentina sempre houve incentivos à negociação coletiva centralizada em nível nacional em detrimento da negociação setorial ou empresarial.

No caso brasileiro, Lucena (2007) também discorre sobre algumas das principais características do SRTs local, dentre elas, a elevada taxa de informalidade da força de trabalho brasileira e o desemprego estrutural que impactam na forma como as relações entre os atores coletivos se constituem no país. Outro ponto relevante é a regulamentação do trabalho muito detalhada e, ao mesmo tempo, generosa para os trabalhadores. Trata-se da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943 e que mantém as mesmas diretrizes até 2017. Em 1988, muitos dispositivos da CLT foram incorporados à Constituição, tanto na área dos direitos individuais quanto direitos sociais e coletivos, tais como organização sindical, negociação coletiva e resolução de litígios laborais.

Outro elemento é a negociação descentralizada. Os casos de estruturas de negociação setoriais e/ou regionais são raros. Além disso, os casos de negociação direta entre empresas e sindicatos são mais frequentes. A maioria das negociações é estruturada a

nível setorial, com âmbito local (município), microrregional e, no máximo, a nível estadual. A estrutura de negociação é influenciada pela própria estrutura dos sindicatos de trabalhadores, cuja base territorial é predominantemente municipal e organizada de acordo com os setores de atividades.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Considerando o propósito do estudo, optou-se pela abordagem de pesquisa qualitativa e descritiva. A pesquisa empírica apresenta características que permitem categorizá-la como descritiva, pois a sua finalidade foi identificar e descrever as características correspondentes ao fenômeno das relações de trabalho comparadas entre Brasil e Argentina (GODOY, 2006).

A pesquisa qualitativa, por sua vez, possibilitou a compreensão dos contextos onde o fenômeno se desenrola (YIN, 2005), considerando que no Modelo Dunlopiano (1958) não é possível isolar o SRT dos contextos em que ele ocorre. Além disso, a pesquisa realizada buscou obter uma compreensão profunda dos SRTs adotados no Brasil e na Argentina e comparar tais sistemas (YIN, 2005).

Os países estudados foram selecionados devido a vários fatores. Primeiro, porque Argentina e Brasil representam as duas economias mais relevantes em termos de produto interno bruto da América do Sul e dois dos mercados de trabalho mais desenvolvidos do continente sul-americano. Além disso, os dois países são os principais parceiros comerciais de produtos industrializados no mercado global e compartilham executivos e trabalhadores com significativa frequência.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foram utilizadas duas técnicas: a entrevista semiestruturada com vinte executivos (profissionais e/ou proprietários de empresas) que participam dos SRTs Brasileiro e Argentino e a observação presencial, feita no ato das entrevistas entre os meses de janeiro e dezembro de 2019. A identificação dos sujeitos de pesquisa foi possibilitada pela rede de contatos qualificada dos pesquisadores e por

indicação dos próprios entrevistados.

Os executivos foram inicialmente categorizados quanto à nacionalidade, experiência profissional e propriedade (ou não) de empresas, sendo estabelecido quatro grupos: a) executivos de nacionalidade brasileira, proprietários de empresas na Argentina, que já possuíram empresas e exerceram funções executivas de direção em seu país de origem; b) executivos de nacionalidade argentina, proprietários de empresas no Brasil, que já possuíram empresas e exerceram funções executivas de direção em seu país de origem; c) executivos de nacionalidade brasileira, que ocupam funções executivas de direção em empresas argentinas, mas não possuem participações em empresas, e já ocuparam funções semelhantes ou possuíram empresas em seu país de origem; d) executivos de nacionalidade argentina, que ocupam funções executivas de direção em empresas brasileiras, mas não possuem participações em empresas, e já ocuparam funções semelhantes ou possuíram empresas em seu país de origem.

O objetivo dessa categorização foi considerar a nacionalidade e as experiências profissionais dos sujeitos de pesquisa, visando mitigar eventuais vieses culturais. Ou seja, os executivos entrevistados tiveram a oportunidade de vivenciar as duas realidades dos SRTs dos dois países, conforme ilustra o Quadro 1 (próxima página).

Quadro 1 - Sujeitos de pesquisa

Nº	Nacionalidade	Cargo/ função	Atividade	Tempo na Função	País onde atua
Ar1	Argentina	Proprietário	Turismo	7 meses	Brasil
Ar2		Proprietária	Turismo	3 meses	
Ar3		Proprietária	Turismo	1 ano	
Ar4		Proprietária	Turismo	18 anos	
Ar5		Proprietário	Restaurante	14 anos	
Ar6		Proprietário	Indústria	18 anos	
Ar7		Proprietário	Manutenção	4 anos	
Ar8		Proprietária	Restaurante	2 anos	
Ar9		Proprietário	Comércio	3 anos	
Ar10		Proprietário	Serviços	10 anos	
Br1	Brasileira	Proprietário	Restaurante	3 anos	Argentina
Br2		Proprietário	Turismo	2 anos	
Br3		Proprietário	Logística	7 anos	
Br4		Proprietário	Imobiliária	6 meses	
Br5		Gest. Projetos	Varejista	4 anos	
Br6		CEO	Saúde	5 anos	
Br7		Gest. Projetos	Varejista	5 anos	
Br8		Advogada	Turismo	2 anos	
Br9		Proprietário	TI	4 anos	
Br10		Gerente	Logística	2 anos	

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à sua temporalidade, a pesquisa foi desenvolvida com corte seccional e perspectiva longitudinal, caracterizada pela coleta de dados realizada em determinado momento (em 2019), mas que resgata fatos e experiências vividas em períodos passados.

Antes do início das entrevistas, foi elaborado um roteiro semiestruturado cujo processo de construção contemplou as etapas propostas por Aaker, Kumar e Day (2001): (i) planejamento e definição dos temas centrais do roteiro de acordo com a literatura; (ii) elaboração das perguntas de pesquisa; (iii) realização de 2 entrevistas piloto; (iv) ajustes no roteiro com base na fase de teste.

A análise dos dados empíricos foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo do tipo categorial (AC), com a finalidade de compreender mais profundamente o discurso e captar as diversas percepções dos executivos entrevistados acerca dos SRTs em estudo (BARDIN, 2004). Com base nisso, os dados coletados foram transcritos, codificados e tabulados de forma estruturada e em categorias de análise, constituídas a partir revisão teórica e refinadas com base na percepção dos sujeitos entrevistados.

A categoria de análise macro foi o “contexto sociopolítico” do Modelo de Dunlop subdividida, por sua vez, em duas dimensões: i) relações dos empregadores com os trabalhadores e os sindicatos; ii) relações dos empregadores com o Estado.

A análise de conteúdo foi estruturada em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (BARDIN, 2004). A pré-análise corresponde a uma fase de organização inicial dos dados de acordo com as categorias de análise citadas anteriormente. A segunda fase foi marcada pela exploração do material. Os dados selecionados foram analisados, sendo adotado procedimentos de codificação, classificação e categorização. À medida que os dados foram lidos e compreendidos, houve um movimento contínuo de releitura da teoria para os dados e vice-versa, buscando identificar convergências e divergências entre realidade empírica versus teoria. Na terceira fase, foi feita a interpretação dos resultados visando condensar os achados e estabelecer

padrões, tendências e relações implícitas.

O Quadro 2 reúne as características metodológicas da pesquisa.

Quadro 2 - Método da pesquisa

Item	Descrição
Natureza	Qualitativa / Descritiva
Contexto	Argentina e Brasil
Dimensão do tempo	Corte seccional com perspectiva longitudinal
Dados	Entrevistas semiestruturadas e observação
Sujeitos de pesquisa	20 executivos argentinos e brasileiros, profissionais e proprietários de empresas dos países investigados
Categorias de análise	Contexto sociopolítico dos SRTs: i) relações dos empregadores com trabalhadores e sindicatos de trabalhadores; ii) relações dos empregadores com o Estado
Análise dos dados	Análise de conteúdo por categoria (Bardin, 2004)

Fonte: elaborado pelos autores.

4. CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO DOS SRTS ARGENTINO E BRASILEIRO

Nesta seção, são apresentadas e comparadas as relações sociopolíticas estabelecidas entre os atores coletivos que compõem os SRT dos países estudados. No SRT argentino, especificamente, a maioria dos entrevistados destaca a fraca interação ou, em alguns casos, a ausência de articulação entre os representantes das empresas e os sindicatos de trabalhadores, conforme tangencia o relato: “Não. Sindicatos não tem relacionamento com empresários” (AR2). Nessa linha, o entrevistado BR3 pontua que, se um empregado da empresa quer ser eleito “delegado” - uma espécie de representante sindical em empresas de grande porte -, deve insistir por esta posição junto ao Sindicato, que não se esforça para ir até a empresa e cooptar potenciais representantes parceiros.

A partir de tais relatos iniciais é possível refletir sobre alguns aspectos das relações de trabalho no país argentino. Conforme abordado na literatura, a Argentina foi um dos primeiros países do mundo a ter uma agência estatal dedicada especialmente a lidar com problemas inerentes às relações de trabalho (LUCENA, 2007). O Estado se constitui o principal ator no SRT argentino e é com esse agente estatal que os sindicatos tentam estabelecer uma comunicação mais frequente (CARDOSO; GINDIN, 2009; LUCENA, 2007).

Nesse contexto, indagados se a fraca interação entre os sindicatos e os executivos na Argentina não seria resultado de uma articulação mais intensa entre sindicatos de trabalhadores e sindicatos patronais ou outras representações dos empregadores, os entrevistados, em sua maioria, foram categóricos em afirmar que a relação entre estes atores sociais também se resumia a negociações salariais de periodicidade anual, embora a maior parte das negociações se dê entre sindicatos de trabalhadores e governo: “Não. O sindicato tem relacionamento com o próprio sindicato de trabalhadores e com o governo. Eles [os sindicatos de trabalhadores] só ditam as coisas, e nós [empresários] temos que acatá-las” (AR7). Esse trecho pode sugerir a fragilidade de associações homogêneas de empregadores (TRAXLER, 2003). Tal achado também vai ao encontro da literatura, confirmando o retorno de um certo protagonismo dos sindicatos de trabalhadores que haviam perdido força na década de 1990 e voltaram a conquistar espaço como atores sociais coletivos nas relações de trabalho argentinas, a partir de 2003 (GALL, 2018; GONZÁLEZ; D'URSO, 2018).

Merece destaque a fala de alguns executivos entrevistados que afirmam que o interesse dos sindicalistas argentinos é usar o sindicato como plataforma política para obter algum cargo de representatividade político-partidária. Nesse sentido, seria comum encontrar sindicalistas em cargos de concejales dos Conselhos Deliberativos Municipais - uma espécie de vereador no Brasil - e de Intendentes Municipales - prefeitos -, deputados e senadores. Tal postura se justificaria pela relação

forte e histórica entre Estado e sindicatos na Argentina, conforme indicado pela literatura na área (LUCENA, 2007). Nesse aspecto, o SRT Argentino tende a ser mais regulador, sendo a sindicalização um pré-requisito para a contratação na Argentina. Mesmo enfrentando períodos de enfraquecimento, os sindicatos de trabalhadores permanecem como personagens fundamentais no contexto das relações de trabalho no país:

“Os sindicatos na Argentina, mais que ser um sindicato para os funcionários, o sindicato é uma arma política” (BR1).

“Perón criou os sindicatos na Argentina. Então, 99% dos sindicalistas da Argentina vêm do ramo do peronismo. Por isso, o primeiro partido que consegue governar não sendo peronista é este que está agora [referindo-se ao governo de Maurício Macri, de 2015 a 2019]” (AR 7).

Este relato do executivo AR7 é emblemático. De fato, o presidente da Argentina à época das entrevistas - Mauricio Macri - foi o único governante não peronista a concluir mandato em 73 anos, desde que Perón fundou o peronismo em 1946. A relação do Peronismo com os sindicatos é histórica na Argentina (CONTRERAS; MARCILESE, 2018).

A respeito do trecho de entrevista anterior, que menciona a “intenção puramente política” dos representantes sindicais, também merece destaque relatos que apontam o desejo de enriquecimento individual dos representantes dos trabalhadores ao buscar esta posição:

“Tem um pouco de tudo; tem sindicatos que são corruptos, tem outros poucos que não, que realmente lutam pelos direitos [dos trabalhadores]. Lá temos o que na Argentina chamamos de burocracia sindical, são caras que são milionários porque, por exemplo, um funcionário de uma empresa tem um problema, ele tem que ir ao advogado do sindicato; aí esse advogado paga uma parte para o sindicalista. O ‘cabeça’ do sindicato está lá há quarenta anos e

está rico.” (AR 7)

Este aspecto observado no movimento sindical argentino, onde representantes passam a defender não somente os interesses dos trabalhadores, mas também seus próprios interesses, não foi contemplado no modelo de Dunlop, que, como todo institucionalista, prevê a atuação da instituição sindical como berço de líderes sindicais e representativos dos trabalhadores (DUNLOP, 1958/1993). No entanto, existem tensões entre o controle hierárquico exercido pelos dirigentes sindicais e o processo democrático de tomada de decisões pela base dos membros da organização. Sendo assim, ao amplo debate relacionado à maneira como mudanças econômicas e sociopolíticas influenciam as ações dos sindicatos, inclui-se um novo componente: fatores internos da organização sindical que impactam as estratégias por ela adotadas (HYMAN, 2001).

No SRT brasileiro, por sua vez, merece destaque um aspecto pouco discutido na literatura pesquisada, mas que foi mencionado por um executivo entrevistado. Mesmo corroborando a fraca relação entre a empresa e o sindicato no Brasil, o executivo relatou que a companhia buscava antecipar os movimentos sindicais e oferecer de forma “espontânea” certas demandas que o sindicato pretendia apresentar à empresa, antes que o pedido fosse formalizado em uma negociação de Acordo Coletivo de Trabalho, por exemplo. Com isto, as demandas pretendidas pelo sindicato eram apresentadas aos empregados em assembleias, mas eram antecipadas pelo Recursos Humanos da empresa, promovendo um esvaziamento da participação do sindicato no espaço corporativo. Ou seja, este tipo de estratégia sugere que as empresas estão mais próximas da ação sindical no Brasil do que na Argentina.

Ao comparar as relações entre os representantes da empresa com sindicatos dos trabalhadores e as relações diretas com os próprios trabalhadores, os entrevistados destacaram diferenças e semelhanças nestes relacionamentos nos dois países investigados. De maneira geral, achados desta pesquisa corroboram a literatura que destaca que

os SRTs da Argentina e Brasil são regulados (CARDOSO; GINDIN, 2009; LUCENA, 2007), com forte influência legal-regulatória, apresentando também elementos contemporâneos, tais como informalidade e flexibilização que passaram a influenciar tais relações (RYE, 2017). No Brasil, após a Reforma Trabalhista, o país tem caminhado rumo à flexibilização das regras, deslocando-se do modelo regulador para o híbrido, ou seja, está entre a flexibilização e a regulação.

Sobre o sindicalismo, a fragmentação foi um dos pontos abordados tanto por empresários Brasileiros, quanto por Argentinos. O entrevistado AR8 relata a situação de uma empresa argentina do setor petroquímico considerada uma circunstância comum em empresas industriais nos dois países estudados:

“São três sindicatos totalmente diferentes: você tem sindicato dos plásticos dentro, mas as pessoas que estão trabalhando no centro de distribuição, eles dependem de um sindicato de caminhoneiros, entendeu? Outra área que tinha dentro, ou outra unidade de negócios, mas trabalhando dentro do mesmo lugar, nós tínhamos uma área que era comércio; então você tinha aí o sindicato dos comerciários (...) e tudo convive junto, tudo diferente, cada um representa uma coisa diferente.” (AR 8)

Tal configuração, na visão dos entrevistados, pode gerar impactos nas relações de trabalho, pois funcionários da mesma unidade fabril, por exemplo, podem receber condições de trabalho, remuneração e benefícios distintos em função dos diferentes acordos sindicais definidos para cada categoria profissional.

Na Argentina, observa-se a existência de muitos sindicatos (APELLA; ZUNINO, 2017) e tal fragmentação sindical desagrade aos empregadores, como evidenciam relatos de entrevistas que apontam problemas de relacionamento entre trabalhador/empregador motivados por negociações coletivas com diferentes sindicatos: “Um empregado está olhando o que aquele outro está fazendo, que

tem mais benefícios que ele, que entra e sai no mesmo horário, e aí começa a cobrar: por que ele tem horário de descanso extra e eu não?” (AR 8).

Neste aspecto, verificam-se semelhanças entre os SRTs dos dois países investigados. O sistema brasileiro também é percebido como altamente fragmentado, conforme observa-se nas falas dos executivos entrevistados, em consonância com outros estudos sobre o tema (KREIN et al., 2015; LOBO, 2016), mas além da definição por categoria profissional acima observada, há também uma divisão geográfica. Por exemplo, cada município de médio e grande porte do Brasil possui um sindicato de bancários próprio.

No Brasil, tais dificuldades - decorrentes da existência de vários sindicatos representando diferentes categorias profissionais dentro de uma mesma empresa - são mitigadas pela prática de negociação coletiva entre empregadores e trabalhadores que aderem a um Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho único(a) (LUCENA, 2007). No entanto, não se pode dizer que esta prática seja a regra no Brasil, pois existem muitas grandes empresas onde vigoram acordos diferentes. Mesmo assim, como visto na literatura (LEGREE et al., 2017), o fato de haver alguma regulação normativa nacional representa menor grau de incerteza nas relações de trabalho em comparação com o caso argentino.

Outra questão emergente nas entrevistas refere-se ao poder de interferência do sindicato no estabelecimento do tipo de tarefas que o trabalhador pode exercer dentro da empresa, o que está relacionado à força do sindicato como ator social coletivo, peso diretamente relacionado à taxa de sindicalização e à presença sindical dentro das empresas. Conforme observado na literatura (CARVALHO NETO, 2001; CARVALHO NETO et al., 2016), a sindicalização na Argentina é voluntária, mas tradicionalmente muito incentivada. No Brasil, até 2017, a sindicalização era obrigatória, inclusive, havia contribuição sindical compulsória e a representação sindical no local de trabalho praticamente inexistia (CARVALHO

NETO, 2001; CARVALHO NETO et al., 2016).

Após a Reforma Trabalhista, a contribuição sindical compulsória foi extinta no Brasil (CAMPOS et al., 2017). Alguns acordos sindicais na Argentina - diferente da prática brasileira - não permitem que profissionais de certa categoria profissional exerçam trabalhos em outras áreas/funções que não aquelas estabelecidas exclusivamente pelos acordos sindicais. Isso, por um lado, dá poder de barganha aos sindicatos argentinos, mas, por outro, causa ociosidade e redução da produtividade das empresas, na visão dos entrevistados. Ademais, como mostrado por Lucena (2007), na Argentina não há um campo unificado para nortear o direito do trabalho, existem muitas regras que culminam em obstáculos nas relações de trabalho, além da hesitação dos empregadores devido à incerteza jurídica trazida pela complexidade das normas.

Outra diferença constatada entre os SRTs no Brasil e Argentina e que confere aos sindicatos argentinos um poder de barganha sobre os empregadores, é a não permissão de contratação de um empregado se o mesmo não for previamente sindicalizado. No Brasil, não há relação entre a contratação e a exigência de adesão sindical e, após a Reforma Trabalhista, não há obrigatoriedade de sindicalização, resultando no enfraquecimento dos sindicatos no território brasileiro (CAMPOS et al., 2017). Nesse sentido, o Brasil parece caminhar rumo à flexibilização do seu SRT, diminuindo o poder de um dos atores sociais (o Sindicato) e tentando reduzir a intervenção estatal. Parece mirar no modelo dos Estados Unidos, em que os trabalhadores têm direitos e proteções individuais limitados e a representação coletiva é precária. De fato, houve enfraquecimento dos sindicatos no Brasil com a Reforma, o que faz os empregadores entrevistados considerarem que "(...) no Brasil, a intervenção dos sindicatos é menor, se comparada à Argentina" (BR3).

No que se refere às relações da empresa e seus representantes com o Estado, os executivos brasileiros e argentinos entrevistados foram unânimes em afirmar que não existe uma interação direta entre estes atores. Tanto no SRT argentino quanto no brasileiro, o Estado é

visto pelos representantes das empresas como mero agente arrecadador de impostos, não sendo reconhecido como um ator que interage diretamente com os executivos. Questionado sobre as relações mantidas pelo Estado com os representantes das empresas estabelecidas na Argentina, o entrevistado AR1 destaca que:

"No nível em que estou, eu que sou um empresário médio, é ruim. O Estado só arrecada e não nos dá nada. Só os empresários de empresas muito grandes, de milhares e milhares de empregados tem relacionamento e benefícios com o Estado. Os outros 90% não. É ruim. Eles fazem as leis, fazem tudo, e nós temos que acatar." (AR1)

A resposta dos entrevistados foi semelhante no que tange às relações de representantes das empresas com o Estado Argentino, revelando a característica reguladora do governo, como ocorre na Alemanha, França e países escandinavos (CARVALHO NETO, 2001; CARVALHO NETO et al., 2016).

Questionados se já haviam participado de algum movimento lobista ou obtido benefícios fiscais para as empresas em que atuam, todos os representantes das empresas na Argentina e no Brasil foram unânimes em afirmar que jamais receberam ou usufruíram de tais benefícios independentemente do porte das empresas em que atuam: "Não. É que é muito difícil isso. É quase impossível porque o Estado tem uma estrutura, por isso tem a economia que tem, depende do imposto que cobra de nós trabalhadores" (AR2).

Questionado sobre as relações mantidas pelo Estado com os representantes das empresas estabelecidas na Argentina, um entrevistado brasileiro (que possui empresa na Argentina há mais de 3 anos), afirma nunca ter sido procurado por autoridades governamentais, nem por representantes sindicais, visando articulações no que diz respeito às relações de trabalho:

"Não, aqui sindicato nenhuma vez, aqui o órgão que sempre vem aqui é restaurante, vigilância sanitária, ai tem a AFIP [Administración

Federal de Ingresos Públicos, órgão semelhante à Receita Federal no Brasil], né e como é brasileiro então vem a parte de migrações (...) tudo super tranquilos, eles [a AFIP] vem eles pegam as notas, inclusive aqui não tem nenhum tipo de problema... tudo que tiver de empecilho, depois eles acabam voltando para ver se está tudo ok, com o que não estava ok, entendeu? Eles são bem flexíveis nesse sentido.” (BR1)

Embora considerem o Estado distante dos empregadores, a maioria dos entrevistados brasileiros que possuem negócios na Argentina informou que não encontram empecilhos gerados por autoridades federais ou municipais do país na condução de seus negócios. Seja questões de ordem migratória, seja por força de legislação específica, os achados da pesquisa sugerem que as autoridades argentinas se mostram bem razoáveis.

Do exposto, o quadro abaixo reúne os principais achados da pesquisa relacionados ao contexto sociopolítico investigado no estudo.

Quadro 3 - Contexto sociopolítico dos SRTs argentino e brasileiro

Categorias	SRT Argentino	SRT Brasileiro
Relações com trabalhadores e sindicatos de trabalhadores	<ul style="list-style-type: none">- Fraca interação entre representantes das empresas e sindicatos de empregados.- Interação de baixa intensidade entre Sindicatos de trabalhadores e patronais.- Elevada regulação dos sindicatos.- Adesão sindical obrigatória para contratação em alguns setores.- Sindicato dos empregados visto como fonte de poder político.	<ul style="list-style-type: none">- Fraca interação entre representantes das empresas e sindicatos de empregados.- Interação mais intensa entre sindicatos de trabalhadores e empregadores, superior à Argentina- Elevada fragmentação sindical, superior à argentina.- Maior nº de acordos coletivos.- Não há obrigatoriedade de adesão sindical para contratação.
Relações com o Estado	<ul style="list-style-type: none">- Ator principal das relações de trabalho.- Praticamente não interage com os representantes das empresas.- Impõe menos problemas com fiscalizações e ações estatais contra os Empregadores.	<ul style="list-style-type: none">- Ator importante das relações de trabalho, embora perdendo protagonismo após a reforma trabalhista de 2017.- Baixa interação com o empregador.- Maior fiscalização e normas diferentes por região (estados e municípios), o que impõe maior custo de transação.

Fonte: elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados do estudo revelam, primeiramente, que os SRTs dos dois países investigados se assemelham em diversos aspectos, embora também apresentem particularidades. Ambos têm elevadas taxas de informalidade, isto é, trabalhadores que não estão sujeitos a nenhuma regulação. Portanto, há regulação governamental, mas na prática não aplicável a significativa parcela da força de trabalho. Outra similaridade identificada entre os dois contextos investigados é que o ator social coletivo representado pelo sindicato dos trabalhadores e a instituição da negociação coletiva, pedras angulares do modelo dunlopiano, estão claramente enfraquecidos nos dois SRT, sobretudo no sistema argentino.

Os achados de pesquisa apontam, também, que Argentina e Brasil são países que têm caminhado rumo à flexibilização das relações de trabalho. O sistema brasileiro, particularmente, já está mais adiantado nesse sentido e tem se deslocado de “regulador” para um modelo “híbrido” (entre regulador e flexível), principalmente após a flexibilização trazida pela reforma da Legislação Trabalhista de 2017. O governo argentino do presidente Macri, por sua vez, demonstrou interesse em avançar no sentido da flexibilização, mas a iniciativa foi abortada e atualmente o modelo vigente está mais voltado para regulação, principalmente após a eleição, em 2019, de novo governo de

orientação Peronista.

Ainda sobre o contexto sociopolítico dos SRTs investigados, foco deste estudo, observou-se que nos dois países há pouca ou nenhuma interação entre os empregadores entrevistados e os outros dois atores sociais (Sindicatos/Trabalhadores e Estado). No Brasil, porém, há um pouco mais de interação entre sindicatos de trabalhadores e empregadores, se comparado com a realidade argentina. Na verdade, há um componente peculiar de algumas grandes organizações brasileiras, que, cientes de reivindicações sindicais, expostas em negociações coletivas, por exemplo, antecipam-nas espontaneamente aos trabalhadores sob aparência de benefício. Assim, as empresas brasileiras diminuem a participação do sindicato no espaço corporativo, ao mesmo tempo em que evidenciam estar mais informadas em relação às atividades sindicais do que as organizações argentinas. De toda forma, empregadores dos dois SRTs destacam a baixa interação com os sindicatos de trabalhadores. Expõem ainda, a fraca ou ausente interação com os respectivos sindicatos patronais. A debilidade do sindicalismo empresarial corrobora a literatura na área.

Outro achado emergente no estudo é a elevada fragmentação sindical nos SRTs tanto na Argentina, como no Brasil. No contexto brasileiro, entretanto, há menor insegurança jurídica por parte das organizações, já que há uma normatização nacional que abrange grande parte dos trabalhadores. O cenário brasileiro é favorecido pela prática de negociação coletiva entre empregadores e trabalhadores que aderem a um Acordo ou Convenção Coletiva de Trabalho único(a).

Certamente há muitas grandes empresas em que vigoram acordos diferentes no Brasil, porém, menos que na Argentina, situação que confere uma vantagem competitiva às empresas estabelecidas em território brasileiro. Na Argentina, há regras muito específicas de cada sindicato para cada tipo de atividade, gerando mais desconfiança por parte dos empregadores. Além disso, o trabalhador argentino é obrigado a aderir ao sindicato da sua categoria para que

seja contratado pelo empregador, o que dá mais poder de barganha aos sindicatos argentinos diante dos empregadores comparativamente aos sindicatos brasileiros. No Brasil, não há essa obrigatoriedade de sindicalização para contratação. Nesse aspecto, o Brasil pareceu ser mais vantajoso como ambiente de negócios do ponto de vista dos empregadores entrevistados.

Por fim, vale destacar que a Reforma Trabalhista enfraqueceu dois dos três atores coletivos do modelo dunlopiano no SRT brasileiro, o Estado e os trabalhadores, em benefício do fortalecimento do terceiro ator, os empregadores. O Estado, apesar de ser historicamente o principal ator dos SRTs argentino e brasileiro, vem perdendo o protagonismo no SRT brasileiro, especialmente desde a Reforma Trabalhista de 2017.

Quanto à contribuição do estudo, quatro merecem destaque. Primeiramente, as análises dos SRTs existentes na literatura geralmente são realizadas sob o enfoque de dois atores sociais: os trabalhadores e o Estado. Porém, a compreensão dos SRTs sob a perspectiva dos empregadores, foco do presente estudo, é rara na literatura existente, inclusive na internacional. Outra contribuição está relacionada à sua dimensão geográfica, dado que são escassos os estudos sobre relações de trabalho na América Latina. Portanto, um olhar sobre o contexto brasileiro e argentino pode contribuir com insights teóricos e empíricos acerca de realidades latinoamericanas pouco debatidas na literatura. Os estudos de natureza comparativa são ainda mais raros, representando a terceira contribuição desta pesquisa para o campo das Relações de Trabalho. Por fim, os dados da pesquisa sugerem que o modelo de Dunlop (1993/ 1958) pode ser considerado relevante e aplicável na análise comparativa dos SRTs. Nesse sentido, esta pesquisa contribui teoricamente ao demonstrar que o Modelo Dunlopiano continua constituindo uma alternativa válida para a investigação de SRTs comparados.

Quanto às suas limitações, o estudo apresenta fragilidades relacionadas ao número de sujeitos entrevistados e o fato de ser uma pesquisa com corte seccional, refletindo a visão

dos empresários naquele dado momento da entrevista ainda que se tenha resgatado aspectos históricos dos SRTs investigados. Portanto, para estudos futuros, sugere-se aprofundar análises das relações de trabalho considerando um número mais amplo de entrevistados. Ademais, sugere-se que novas pesquisas contemplem uma análise integrada dos diferentes contextos que formam o Modelo de Dunlop (1993/1958): o econômico e o tecnológico, além do sociopolítico, recorte do presente estudo.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing research**. (7th Ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc. USA, 2001.
- AMABLE, B. The Political Economy of the Neoliberal Transformation of French Industrial Relations. **Journal of Industrial Relations**, v.57, n. 1, p. 48-71, 2016.
- AMORIM, Helder Santos. A terceirização na reforma trabalhista. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, São Paulo, SP, v. 83, n. 4, p. 156-183, out./dez. 2017.
- AMORIM, W. A. C. **Negociações coletivas no Brasil: 50 anos de aprendizado**. São Paulo: Atlas, 2015.
- AMORIM, W. A. C., CARVALHO NETO, A. M. (2021). Human Resource Management and Industrial Relations in the Latin American Context. In: PARRY, E. et al. (org.). **The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management**. 1. ed. Oxfor, 2021. p. 1-26.
- AZEVEDO, M. C.; TONELLI, M. J. (2014). Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 15, n. 3), Edição Especial, p. 191-220, 2014.
- BAIN, G. S.; CLEGG, H. A. A strategy for industrial relations research in Great Britan. **British Journal of Industrial Relations**, v. 12, n. 1, p. 91-113, 1974.
- BAMBER, G. J.; LANSBURY, R. D.; WAILES, N.; WRIGHT, C. F. (Eds.). **International and comparative employment relations: National regulation, global changes**, 6th edition. London / Sydney: SAGE / Allen & Unwin, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BENSUSÁN, G. Organizing workers in Argentina, Brazil, Chile and Mexico: the authoritarian-corporatist legacy and old institutional designs in a new contexto. **Theoretical Inquiries in Law**, v. 16, p. 131-161, 2016.
- BREWSTER, C.; WOOD, G.; CROUCHER, C.; BROOKES, M. Are works councils and joint consultative committees a threat to trade unions? **A comparative analysis, economic and industrial democracy**, v.28, n. 1, pp. 49-77, 2007.
- CAMPOS, A. G.; CORSEUIL, C. H. L.; FOGUEL, M. N.; ZYLBERSTAJN, H. Instituições trabalhistas e produtividade do trabalho: uma análise do caso brasileiro. **Desafios da nação**, 2017.
- CARDOSO, A.; GINDIN, J. Industrial relations and collective bargaining: Argentina, Brazil and Mexico compared. **Employment Relations Department/ILO - International Labour Office**. - Geneva: ILO, 2009.
- CARDOSO, A. M. **Industrial Relations, Social Dialogue and Employment in Argentina, Brazil and Mexico**. Employment Strategy Papers, 2004.
- CARVALHO NETO, A.M. (2001). **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira**. Petrópolis: Vozes.

CARVALHO NETO, A. M.; AMORIM W. A. C; FISCHER, A. L. Top Human Resources Managers Views on Trade Union Action in Brazilian Corporations. *Revista BAR*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, 2016.

CARVALHO NETO, A. M.; SANT'ANNA, A. S. Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, dois lados de uma mesma moeda: vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 2, p. 2-20, 2013.

CEPALSTAT – Bases de Dados e Publicações Estatísticas da CEPAL - Comissão Econômica para América Latina e Caribe. **Cuentas nacionales anuales en dólares: producto interno bruto (PIB) total anual a precios corrientes en dólares**. División de Estadísticas e Indicadores Económicos de la CEPAL (<http://estadisticas.cepal.org/cepalstat>), 2018.

COLLINS, N. A short essay on International and Comparative Employment Relations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 29, p. 173–174, 2017.

COLVIN, A.J.S. Flexibility and fairness in liberal market economies: the comparative impact of the legal environment and high-performance work systems. *British Journal of Industrial Relations*, v. 44, n.1, pp. 73-97, 2006.

CONTRERAS, G. N.; MARCILESE, J. **Los trabajadores durante los años del primer gobierno peronista. Nuevas miradas sobre sus organizaciones, sus prácticas y sus ideas** (1946 – 1955). Programa Interuniversitario de Historia Política, 2018.

DUNLOP, J. T. **Industrial relations systems**. Boston: Harvard Business School Press, 1958/1993.

DUPUIS, M. International and comparative employment relations: Assessing the global, national and local level contributions to the field of CER. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, v. 29, p. 151–157, 2017.

FORD, M.; GILLAN, M. The global union federations in international industrial relations: A critical review. *Journal of Industrial Relations*, v. 57, n. 3, p.456-475, 2015.

GALL, G. The uses, abuses and non-uses of Rethinking Industrial Relations in understanding industrial relations and organised labour. *Economic and Industrial Democracy*, v. 39, n. 4, 681-700, 2018.

GARTNER, H.; SCHANK, T.; SCHNABEL, C. Wage cyclicity under different regimes of industrial relations. *Industrial Relations*, v. 52, n. 2, p. 516–540, 2013.

GODARD, J.; FREGE, C. Worker perceptions of representation and rights in Germany and the USA. *European Journal of Industrial Relations*, v. 20, n. 1, p. 73-89, 2014.

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In C. Godoy, R. Bandeira-de-Mello, & A. Silva (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONZÁLEZ, C. S.; D'URSO, L.. Relações laborais na Argentina logo após o kirchnerismo (2003-2015): entre a participação e o retrocesso sindical. *Tempo Social*, v. 30, n.1, p. 129-155, 2018.

HYMAN, R. Trade union research and cross-national comparison. **European Journal of Industrial Relations**, v. 7, n. 2, p. 203-232, 2001.

KAUFMAN, B. E. **The origins and evolution of the field of industrial relations in the United States**. London: Cornell University Press, 1993.

KETZER, L. S. H.; SALVAGNI, J.; OLTRAMARI, A.; MENEZES, D. B. Imigração, identidade e multiculturalismo nas organizações brasileiras. **Interações**, v. 19, p. 679-696, 2018.

KREIN, J. D.; DIAS, H. R.; COLOMBI, A. F. (2015). As centrais sindicais e a dinâmica do emprego. **Estudos Avançados**, v. 29, n. 85, p. 121-135, 2015.

LIMA, L.; SOUZA, T. S.; AMORIM, W.; FISCHER, A. (2013). Apropriações da Flexibilização das Relações de Trabalho (FRT) pela Administração de Recursos Humanos (ARH): estudo comparativo entre as produções acadêmicas nacionais e internacionais. **Revista G&T**, v. 13, n. 3, p. 151-177, 2013.

LOBO, V. M. Resistência sindical a mudanças nos marcos regulatórios das relações de trabalho no Brasil e em países selecionados. **Soc. Estado**, v.31, n.2, p. 325-348, 2016.

LUCENA, H. Las Relaciones Laborales en América Latina. **Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales**, n. 43, p. 69-94, 2007.

MEARDI, G. Economic Integration and State Responses: Change in European Industrial Relations since Maastricht. **British Journal of Industrial Relations**, v.56, n. 3, p.631-655, 2018.

PALACIO, J. M. El peronismo y la invención de la justicia del trabajo en la Argentina. **Revista Nuevo Mundo Mundos Nuevos**, Débats, mis en ligne le 25 septembre, 2013.

PIORE, M. J. Whither industrial relations: does it have a future in post-industrial society? **British Journal of Industrial Relations**, v. 49, n.4, p. 792-801, 2011.

RYE, J. F. Negotiating Neoliberalism: Informalisation and Reformalisation of Industrial Relations in Norway's Agricultural Industry in the 21st Century. **Population, Space and Place**, v.23, n. 7, 2017.

SARSUR, A. M.; AMORIM, W. A.; CRUZ, M. V. G.; FISCHER, A. L. Estado, Sindicato, Empresa e a Gestão de Competências: notas de pesquisa. **Anais... EnAPG**, 2010.

TOWNSEND, K.; HUTCHINSON, S. Line managers in industrial relations: Where are we now and where to next? **Journal of Industrial Relations**, v. 59, n. 2, p.139-152, 2017.

TRAXLER, F. Bargaining, state regulation and the trajectories of industrial relations. **European Journal of Industrial Relations**, v. 9, n. 2, p. 141-161, 2003.

WRIGHT, C. F.; WAILES, N.; BAMBER, G. J.; LANSBURY, R. D. Beyond National Systems, Towards a 'Gig Economy'? A Research Agenda for International and Comparative Employment Relations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 29, n. 4, p. 247-257, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.