

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO E GESTÃO DE CONFLITOS

FREDERICO CESAR DAMAS GAGLIARDI

**NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO EFICAZ PARA A RESOLUÇÃO
DE CONFLITOS TRABALHISTAS**

ARARAQUARA - SP
2024

FREDERICO CESAR DAMAS GAGLIARDI

NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO EFICAZ PARA A RESOLUÇÃO
DE CONFLITOS TRABALHISTAS

Dissertação Final apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Direito e Gestão de Conflitos, da Universidade de Araraquara – UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Direito e Gestão de Conflitos.

Linha de pesquisa: Desjudicialização e modelos de solução de conflitos

Orientador: Dr. Leonel Cezar Rodrigues

FICHA CATALOGRÁFICA

G128n Gagliardi, Frederico Cesar Damas

Negociação coletiva como instrumento eficaz para a resolução de conflitos trabalhistas/Frederico Cesar Damas Gagliardi. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2025.

84f.

Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Direito e Gestão de Conflitos - Universidade de Araraquara-UNIARA

Linha de pesquisa: Desjudicialização e modelos de soluções de Conflitos

Orientador: Dr. Leonel Cezar Rodrigues

1. Direito do trabalho. 2. Direito coletiva do trabalho. 3. Negociação. 4. Instrumento de pacificação. 5. Conflitos de trabalho. I. Título.

CDU 340

FREDERICO CESAR DAMAS GAGLIARDI

NEGOCIAÇÃO COLETIVA COMO INSTRUMENTO EFICAZ PARA A RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS TRABALHISTAS

Dissertação Final apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Direito e Gestão de
Conflitos, da Universidade de Araraquara –
UNIARA – como parte dos requisitos para obtenção
do título de Mestre em Direito e Gestão de.

Linha de pesquisa: Desjudicialização e modelos
de solução de conflitos

Orientador: Dr. Leonel Cezar Rodrigues

Data da defesa: 17/12/2025.

Membros componentes da Banca Examinadora:


Presidente e Orientador: Prof(a). Dr(a) Leonel Cezar Rodrigues
Universidade de Araraquara.


Membro Titular: Prof. Dr. Rachel Andrade Ballardín

 Assinatura eletrônica digitalizada
Emissão: 22/01/2024, 11:51:41 - 8550
Verifique em: <https://verificar.digipgo.br>

Membro Titular: Prof(a). Dr(a). Edmundo Alves de Oliveira
Universidade de Araraquara.

Local: Universidade de Araraquara

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha família, alicerces da minha vida, que estiveram ao meu lado em todos os momentos.

À minha namorada por jamais soltar minha mão nos momentos de dúvida e pelo apoio que foi minha fortaleza para seguir em frente.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dr. Leonel Cezar Rodrigues. Obrigado pela mentoria impecável que foi fundamental para que chegássemos neste momento.

Agradeço aos professores membros da banca pela generosidade em aceitar o convite e pelas valiosas considerações.

Aos amigos, colegas de mestrado e à equipe da UNIARA, meu muito obrigado pela parceria, pelo apoio moral e pelos momentos de desconpressão que tornaram essa jornada mais leve.

O sonho de um homem nunca morre.

Marshall D. Teach

RESUMO

A abertura do ensino superior pela Lei 9394/1996 à iniciativa privada, permitiu o surgimento de grandes grupos corporativos de instituições de serviços educacionais. Uma das formas de crescimento desses grupos é por estratégia de aquisição de outras instituições, espalhadas ao longo das regiões geográficas do país. Apesar de serem todas da área da educação, suas distintas culturas organizacionais influenciam profundamente de forma diversa o comportamento dessas instituições. Assim, a aquisição de uma instituição em alguma parte do país, por outra, traz sempre implícitos vários problemas associados ao processo de incorporação da primeira pela segunda, especialmente, nas relações trabalhistas. Isso porque, durante o processo de pós-aquisição e/ou fusão, questões gerenciais voltadas à integração dos trabalhadores da empresa adquirida às políticas e cultura da empresa adquirente, acabam ficando em segundo plano. Inevitavelmente, em cada aquisição, acumulam-se inúmeros processos trabalhistas, em geral, originados em mesmas causas ou causas semelhantes, comumente tratados de forma individualizada. Isso assevera desnecessariamente o judiciário, de um lado e de outro, sobrecarrega o departamento jurídico da adquirente com demandas dispensáveis, desperdiçando recursos e diminuindo o desempenho do processo de incorporação aquisitivo ou de fusão. Para evitar esse grande volume de trabalho duplicado, a negociação coletiva afigura-se como uma eficiente forma de resolução ou mitigação de conflitos trabalhistas de mesma origem e mesmos objetos de petição. A eficiência da negociação coletiva, contudo, é apenas uma percepção. Ou seria ela, de fato, um caminho eficiente para constituir-se em solução efetiva para o problema em pauta? É objetivo deste trabalho, portanto, demonstrar a viabilidade da negociação coletiva de demandas trabalhistas decorrentes de atos de incorporação de instituições de ensino superior. Para sustentar a viabilidade da solução, desenha-se uma pesquisa de natureza qualitativa, de base documental, utilizando-se o método de estudo multi casos. Para tanto, serão analisados 3 casos de aquisição de instituições por um dos maiores grupos educacionais do Brasil, identificado como GX, visando analisar a negociação coletiva e seu papel no processo de resolução dos conflitos das incorporações realizadas pela GX. Por fim, propõe-se apresentar, como artefato contributivo, um manual de ações facilitadoras para a gestão de conflitos trabalhistas de forma coletiva, para casos de fusão e aquisição de instituições de ensino superior.

Palavras-chave: Direito do Trabalho; Direito Coletivo do Trabalho; Negociação Coletiva; Instrumento de Pacificação; Conflitos de Trabalho.

ABSTRACT

The opening of higher education to the private sector by Law 9394/1996 allowed the emergence of large corporate groups of educational service institutions. One of the ways in which these groups have grown is through the strategy of acquiring other institutions spread throughout the country's geographic regions. Although they are all in the education sector, their distinct organizational cultures profoundly influence the behavior of these institutions in different ways. Thus, the acquisition of an institution in one part of the country by another always brings with it several implicit problems associated with the process of incorporation of the first by the second, especially in labor relations. This is because, during the post-acquisition and/or merger process, management issues related to the integration of the acquired company's employees into the acquiring company's policies and culture end up taking a back seat. Inevitably, with each acquisition, numerous labor lawsuits accumulate, generally arising from the same or similar causes, and are usually handled individually. This unnecessarily overwhelms judiciary, on both sides, and overloads the acquiring company's legal department with unnecessary demands, wasting resources and reducing the performance of the acquisition or merger process. To avoid this large volume of duplicated work, collective bargaining appears to be an efficient way of resolving or mitigating labor disputes of the same origin and the same objects of petition. The efficiency of collective bargaining, however, is only a perception. Or would it, in fact, be an efficient way to constitute an effective solution to the problem at hand? The objective of this paper, therefore, is to demonstrate the viability of collective bargaining of labor demands arising from acts of incorporation of higher education institutions. To support the viability of the solution, a qualitative, documentary-based study is designed using the multi-case study method. To this end, three cases of acquisition of institutions by one of the largest educational groups in Brazil, identified as GX, will be analyzed, aiming to analyze collective bargaining and its role in the process of resolving conflicts in the mergers carried out by GX. Finally, it is proposed to present, as a contributory artifact, a manual of facilitating actions for the management of labor conflicts collectively, for cases of merger and acquisition of higher education institutions.

Keywords: Labor Law. Collective Labor Law. Collective Bargaining. Instrument of Pacification. Work Conflicts.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Distribuições de Reclamações Trabalhistas na IA	62
Figura 2: Distribuições de Reclamações Trabalhistas na IB	65
Figura 3: Distribuições de Reclamações Trabalhistas na IC	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos da lei 13.467/2017 no direito coletivo do trabalho	29-30
Tabela 2 - Formas de resolução de conflitos em movimentos grevistas	31
Tabela 3 - Fatores associados ao fracasso das fusões e aquisições	41
Tabela 4 – Fatores de sucesso em fusões e aquisições	42
Tabela 5 - Critérios de seleção dos casos	58
Tabela 6 - Pedidos por natureza da reclamação na instituição IA	63
Tabela 7 - Pedidos por Ação Trabalhista na IB	66
Tabela 8 - Pedidos por Reclamação trabalhista no IC	70
Tabela 9 - Matriz de risco e diagnostico prévio	83-84
Tabela 10 - Matriz de Avaliação para Viabilidade de Acordo Coletivo	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABET: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho
ACTs / ACT: Acordos Coletivos de Trabalho
ADPF: Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental
ARE: Recurso Extraordinário com Agravo (Classe processual no STF)
CCTs / CCT: Convenções Coletivas de Trabalho
CF: Constituição Federal
CLT: Consolidação das Leis do Trabalho
CNI: Confederação Nacional da Indústria
CNJ: Conselho Nacional de Justiça
DIEESE: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DSR: Design Science Research (Método de pesquisa)
ESG: Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)
F&A: Fusões e Aquisições
GX: Nome fictício atribuído ao grupo educacional adquirente (objeto do estudo)
IA: Instituição A (Caso 1)
IB: Instituição B (Caso 2)
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC: Instituição C (Caso 3)
IES: Instituição(ões) de Ensino Superior
IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
KPMG: Klynveld Peat Marwick Goerdeler (Empresa de auditoria e consultoria)
MP: Medida Provisória
OCDE: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT: Organização Internacional do Trabalho
STF: Supremo Tribunal Federal
TRTs: Tribunais Regionais do Trabalho
TST: Tribunal Superior do Trabalho
VRIO: Value, Rarity, Imitability, Organization (Teoria Baseada em recursos e capacidades)

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	12
1.1 – Problema.....	15
1.2 – Solução.....	18
1.3 – Objetivos - geral e específicos.....	18
1.4 – Relevância da pesquisa.....	19
2 – REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 - A negociação coletiva pós lei 13.467/2017.....	27
2.2 - A eficácia da negociação no âmbito da empresa.....	30
2.3 – Impactos da Negociação Coletiva na Gestão de Conflitos Trabalhistas.....	33
2.4 – Conflitos decorrentes de fusões e aquisições de empresas.....	38
2.4.1 Negociação coletiva como instrumento para pacificação de conflitos.....	44
3 – MÉTODOS E TÉCNICAS.....	48
3.1 - Desenho da Pesquisa.....	49
3.2 - Coleta dos dados.....	50
3.3 - Análise dos dados.....	51
3.4 - Validação dos Dados e Critérios de Confiabilidade.....	53
3.5 - Descrição do artefato proposto.....	53
4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	56
4.1 A Diversidade Institucional e o Cenário para os Conflitos.....	56
4.2 Delineamento da Pesquisa Empírica: Critérios e Seleção dos Casos.....	57
4.2.1 Critérios de Seleção.....	58
4.3 Análise de Conteúdo dos Casos.....	59
4.3.1 Caso 1 (IA): Contexto, Conflito e Dados da Litigiosidade.....	59
4.3.2 Caso 2 (IB): Contexto, Comparativo e Dados da Litigiosidade.....	64
4.3.3 Caso 3 (IC): Contexto, Prevenção e Estabilidade na Litigiosidade.....	67
4.4. Evidências de Validação da Solução.....	71
4.4.1 Prova de Conceito (Caso IA): A Eficácia da Solução na Pacificação.....	71
4.4.2 Prova por Controle (Caso IB): O Custo da Ausência da Solução.....	72
4.4.3 Prova por Estabilidade (Caso IC): A Validação pela Prevenção do Litígio.....	73
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
APÊNDICE: MANUAL PARA GESTÃO COLETIVA DE CONFLITOS PÓS-AQUISIÇÃO.....	83

1 INTRODUÇÃO

Alterações nas estruturas corporativas são normalmente aceitas como naturais ou necessárias considerando o dinamismo do mercado privado de forma geral e, em particular, do mercado privado educacional. Tais mudanças, porém, precisam ser executadas sob planejamento prévio adequado, incluindo atenção à importância da conversação com a audiência sujeita às alterações. Isso porque, mudanças estruturais em organizações estão, em geral, ligadas ao aumento de reclamações trabalhistas.

O contexto das relações de trabalho possui um elevado potencial para conflitos devido aos interesses divergentes entre empregado e empregador. O primeiro tem seus interesses voltados para melhoria das condições de trabalho, incluindo melhorias salariais e na carreira profissional. Tais interesses incidem, em geral, em investimentos em infraestrutura, que repercute em aumento de custos operacionais para o segundo. O segundo está focado em padronização e estabilidade de processos para diminuir custos empresariais, aumentando as margens de lucro do negócio. Apesar, portanto, de ambos terem seus interesses válidos no negócio, o antagonismo de seus interesses acaba se transformando em fonte de conflito.

Neste cenário, o caminho mais consistente para contornar possíveis conflitos, a negociação coletiva, por ser um meio de implementar o diálogo, torna-se uma ferramenta essencial para equilibrar estas incompatibilidades, sendo uma possível solução, ainda que parcial, para atender os objetivos de ambas as partes. A construção de um ambiente colaborativo, onde empregados e empregadores possam compreender as necessidades e limitações uns dos outros, é fundamental para reduzir tensões e promover relações mais saudáveis e produtivas. Inclusive esse meio de normatizar as relações de trabalho, por ser transparente e valorizar a comunicação, contribui para minimizar conflitos agilizando a negociação e aceitação de seus termos. O resultado é um ambiente favorável para as relações ocupacionais na organização.

Em adição, a norma do direito do trabalho é pouco flexível diante da dinâmica tecnológica que altera constantemente a natureza e funções dos postos de trabalho. Em outras palavras, a lei trabalhista não é facilmente modificada cada vez que se lhe demande, por alguma alteração do comportamento social devido a induções decorrentes da evolução tecnológica ou de outros fatores. Um exemplo de lentidão dos processos legislativos para alteração da norma trabalhista, pode ser observada no período da pandemia do COVID-19. Em um curto espaço de tempo foi necessária a implementação de normas disciplinando o teletrabalho que, até aquele momento,

era previsto, mas não estava normatizado, ou era apenas timidamente disciplinado (artigos 75-A à 75-F da CLT), incluídos pela lei 13.467/2017.

No cenário das estratégias de expansão empresarial, com base em movimentos de aquisição ou de fusão de empresas, os processos conflituais são ainda mais frequentes e delicados. Nestes casos, o grupo adquirido, ou incorporado, vê-se, repentinamente, destituído da linha estratégica de seu negócio. Mais do que isso, vê sua tradicional cultura corporativa ser volatilizada pela aquisição, causando-lhe, frequentemente, uma ruptura em sua dinâmica e em sua estrutura interna. Essa ruptura, transforma-se, neste momento na base para dissidências trabalhistas, contra o grupo adquirente.

Contextualmente, é importante notar que os processos de aquisição e fusão acompanharam os esforços estratégicos de crescimento, nas décadas de 1980 e 1990. Essas estratégias estabeleceram-se como alternativas mais ágeis, de crescimento de conglomerados empresariais, às estratégias previstas pelos modelos de formulação de estratégias das Forças Competitivas e Cadeia de Valor (Porter, 1989) e àquelas previstas pela Teoria Baseada em recursos e capacidades – VRIO (Barney & Clark, 1991). Tiveram um significativo aumento a partir da última década do século XX (Tanure, 2003; KPMG, 2017; Tanure & Cançado 2005). Em alguns setores, as estratégias de crescimento empresarial de fusão e aquisição, fazem mais sentido. Por exemplo, a possibilidade de incorporação rápida, com retorno imediato, de novas tecnologias e processos, em especial, metodologias de processos de serviços, como é o caso do mercado de serviços educacionais.

Contudo, o movimento de aquisição da adquirente obriga a implementação de seus procedimentos e sua cultura organizacional na adquirida. Isso implica em mudanças de costumes, valores, crenças e até mesmo identidade nesta última. Com este movimento, conflitos podem surgir tanto relativos à mudança organizacional como de mal-entendidos com as alterações estruturais que ocorrem a partir deste movimento.

Segundo a American Productivity Quality Center, apud Ribeiro (2011), o processo de transformação para ser bem-sucedido deve se basear em cinco princípios. 1. o comprometimento e a participação ativa do líder; 2. uma transformação incipiente cultural dentro da organização; 3. a participação ativa dos trabalhadores; 4. a aplicação de métricas de avaliação de desempenho; 5. a participação do setor de gestão de pessoas alinhados com o objetivo da mudança. Esses princípios estão relacionados diretamente com o sucesso nos processos de aquisição e incorporação de empresas. Note-se que a maioria desses princípios

está relacionada com um trabalho conjunto. Pode-se deduzir daí que modificações, adoção de novos processos, critérios e decisões, funcionam melhor se conduzidos de forma coletiva. Isso implica destacar, igualmente, a importância da negociação coletiva.

Infere-se, ademais, que qualquer modificação ou transformação no contexto original da adquirida, pode gerar conflitos. A interpretação dos processos, critérios e procedimentos, em seu interesse, pela adquirente, pode parecer distorção aos olhos dos empregados incorporados, criando insatisfações e discordâncias. Inclui-se aí, a implementação de políticas institucionais e/ou novas formas de trabalho impostas pela adquirente, dissonantes do padrão tradicional da adquirida. Isso, geralmente, interfere na lógica operacional ou comportamental dos empregados incorporados. De imediato, a ação adjudicatória para apontar o direito das partes, passa para o Poder Judiciário, mais especificamente, o Judiciário Trabalhista.

Reclamações trabalhistas individuais, originadas neste contexto, apresentam padrão demandante muito similar entre si, dada sua origem de mesma base. Isso resulta em duas questões negativas. Uma, que assoberbam desnecessariamente o judiciário. A outra, que igualmente sobrecarregam o departamento jurídico da adquirente com demandas desnecessárias, desperdiçando recursos e restringindo o desempenho do processo de incorporação. O resultado é uma relação de trabalho desgastante, que acaba frustrando os empregados incorporados e seus empregadores, esses últimos, por verem o retorno de seus investimentos refém de entraves, externos ao seu negócio. É neste contexto que se propõe o projeto de pesquisa dessa Dissertação.

O Direito do Trabalho é de suma importância para a gestão estratégica das empresas, uma vez que é a partir do campo trabalhista que são normatizadas as relações laborais dentro do seu segmento. Este trabalho se debruça, sobre a perspectiva do estudo de formas de resolução de conflitos do trabalho através da negociação coletiva, para processos oriundos de fusão ou aquisição. Examina-se aqui a relação de origem e os desdobramentos que requerem uma solução do tipo guarda-chuva, como a negociação coletiva, para a resolução de problemas trabalhistas, gerados em transações de fusão e aquisição de instituições de ensino superior.

Contextualmente, examina-se a função dos sindicatos dos empregados e dos empregadores incrementarem melhorias nas condições de trabalho e de vida dos trabalhadores. Analisa-se a possibilidade de os representados pelas categorias profissionais representarem os trabalhadores como o instrumento para a proteção aos direitos trabalhistas e a resolução de conflitos no ambiente de trabalho. Ruprecht (1995) defende que a negociação entre o capital e

trabalho seja realizada através da celebração de um instrumento consensual entre os sujeitos interessados. Essa é a forma mais nova e mais representativa que se tem produzido na história do trabalho assalariado.

Neste sentido, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), através do art. 2º da convenção nº 154/1981, ratificada pelo Brasil em 1992 utiliza-se da expressão “negociação coletiva” para as negociações que ocorrem entre um empregador ou um grupo de empregadores ou uma ou mais organizações de empregadores e, um grupo de trabalhadores. A negociação coletiva permite o reconhecimento obrigacional dos acordos coletivos tanto pelo grupo de trabalhadores, quanto pelo dos empregadores, facilitando a resolução mais célere das ações trabalhistas. Ainda em seu guia de políticas para negociação coletiva, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) define que “a negociação coletiva envolve um processo conjunto de tomada de decisões que ajuda a criar confiança e respeito mútuo entre as partes e a melhorar a qualidade das relações laborais.” (OIT, 2015, p 2).

O real estímulo à negociação coletiva no ambiente de trabalho no Brasil começou após a promulgação da Constituição Federal (CF) de 1988, que em seu art. 7º, inciso XXVI reconhece as convenções e acordos coletivos de trabalho, como legítimos instrumentos de resolução de conflitos. A mesma CF também dá destaque à negociação, como ferramenta para discussão e encaminhamento resolutivo de conflitos. Assim, a resolução de conflitos advindos de processos de fusão e aquisição será abordada com base na premissa de que em ações trabalhistas múltiplas de mesma natureza, as decisões serão tomadas e formalizadas pela justiça trabalhista, com base nos acordos de negociação coletiva. Desta forma, é a negociação coletiva que confere aos prepostos do grupo, a autonomia necessária para negociar suas demandas e a forma de como os membros reclamantes poderão ser ressarcidos.

1.1 Problema

Conflitos advindos das relações de trabalho são comuns no Brasil. Conforme dados do Tribunal Superior do Trabalho, em 2022, foram distribuídos 1.636.707 processos trabalhistas, enquanto em 2023, este número subiu para 1.841.635 (BRASIL-TST, 2023). No campo dos negócios educacionais, operações de fusão e aquisição tem tido significativo aumento nos últimos anos. Para tanto, a Klynveld Peat Marwick Goerdeler - KPMG (2024), em

levantamento comparativo entre os anos de 2023 e 2024, registrou aumento de 17% nas operações de aquisição e fusão, no âmbito das empresas privadas de ensino no país, no segundo trimestre de 2024 em comparação com o mesmo período do ano anterior, mostrando uma tendência de crescimento no número de fusões e aquisições recentes e um possível aumento nos processos trabalhistas.

Especificamente, processos trabalhistas decorrentes de aquisições e fusões pela empresa GX, aumentaram de forma significativa. Por exemplo, ao observar os dados da empresa GX, após a aquisição de outro grupo em 2021, observou-se um aumento de quase 20% no número de reclamações trabalhistas em 2022 comparado com o ano de 2021. E o aumento do número de Reclamações Trabalhistas na empresa GX se observa exatamente nas instituições adquiridas por ela no ano de 2021, como pode ser observado através de duas instituições. Ao comparar as duas instituições uma recebeu em 2021 20 reclamações trabalhistas e, em 2022 recebeu um total de 21 reclamações, mantendo números similares, por outro lado a outra que em 2021 recebeu 40 reclamações trabalhistas em 2022 recebeu o montante de 68 reclamações trabalhistas, ou seja, um aumento de 40%.

Isso demonstra como existe um número expressivo de ações trabalhistas após os processos de aquisição. Esse fenômeno parece ser recorrente no cenário corporativo brasileiro, revelando fragilidades na condução institucional dessas operações, sob a perspectiva das relações de trabalho. No caso da empresa GX, após a incorporação de outro grupo educacional em 2021, registrou-se um aumento significativo nas demandas judiciais trabalhistas, com a média anual de reclamações saltando de 284 (período pré-aquisição) para 448 (período imediatamente subsequente, em 2022). Tal incremento de aproximadamente 57% sugere a existência de descompassos na integração organizacional e na gestão do passivo trabalhista herdado ou potencializado pela operação societária.

Esse aumento na litigiosidade gera externalidades econômicas relevantes, especialmente sobre os centros de custo jurídico e financeiro. A elevação do número de processos implica maior consumo de recursos orçamentários com honorários advocatícios, perícias, acordos judiciais, provisões contábeis e eventuais condenações. Além disso, há reflexos diretos sobre a rotina operacional das áreas envolvidas na gestão de pessoas e do contencioso trabalhista, que passam a concentrar esforços em demandas reativas, comprometendo sua capacidade de atuação estratégica.

Do ponto de vista econômico, tais desdobramentos configuram um aumento nos custos operacionais fixos e variáveis, ao mesmo tempo em que reduzem a eficiência global dos processos internos. A sobrecarga institucional, tanto na esfera interna da empresa quanto no âmbito do Judiciário Trabalhista, revela a ausência de mecanismos procedimentais eficazes para o tratamento coletivo e célere dessas controvérsias. A judicialização fragmentada e individualizada das relações laborais oriundas de contextos de fusão e aquisição tende a produzir, cumulativamente, um ciclo de ineficiência que penaliza todas as partes envolvidas, além de gerar insegurança jurídica para o ambiente de negócios.

É nesse sentido que se impõe uma reflexão crítica acerca da necessidade de construção de meios que permitam o tratamento processual diferenciado para situações de reorganização empresarial, possibilitando a redução do número de ações individuais, o manejo racional dos conflitos e a mitigação de riscos econômicos decorrentes de passivos trabalhistas latentes ou potenciais.

É experiência deste pesquisador, como advogado do departamento jurídico da empresa GX a constatação do problema de aumento de reclamações trabalhistas de ex-empregados de instituições educacionais adquiridas, nos primeiros anos após o processo de aquisição e incorporação dessas instituições. Muito além da pecúnia que envolve um processo trabalhista, várias questões de foro pessoal acumulam-se na decisão de um trabalhador de ingressar com uma reclamação trabalhista. Pode-se apontar, entre tantas, a quebra de relacionamentos ou de acessos dentro do ambiente de trabalho; perda do sentimento de pertencimento; mudanças indesejáveis nas dinâmicas existentes no ambiente laboral, além de outras questões de caráter operacional.

De qualquer maneira, o grande número de reclamações trabalhistas individuais oriunda de conflitos decorrentes de aquisições no ambiente acadêmico, na maioria dos casos, reduzem-se a mesmo conjunto de razões. Sem um arcabouço processual compreensivo para situações institucionais desta natureza, cresce desnecessariamente o número de processos individuais. Levados a efeito da maneira tradicional, esses processos tornam-se fonte de custos e assoberbamento de trabalho no Judiciário Trabalhista, bem como do departamento jurídico da empresa.

1.2 Solução

A solução é criar um processo integrativo de encaminhamento da resolução dos conflitos trabalhistas originados no processo de incorporação, por meio de um acordo coletivo. As questões trabalhistas em reivindicação seriam discutidas e negociadas entre mantenedora e sindicato previamente, até atingir um bom termo, no interesse de ambas as partes. Ao abrir espaço para o diálogo entre as partes, é necessário que ambas as partes se predisponham à negociação de forma transigente. Os termos do acordo, adotados para o julgamento de cada demanda, eliminariam assim, os processos trabalhistas individuais que tivessem o mesmo tipo de demanda e poderiam ser condensados em termos sentenciais similares. Desta forma, por apresentarem consensualidade nos termos de suas demandas, as decisões sentenciais tendem a ser altamente pacificadoras. Isso pode garantir, ademais, um baixo risco de permanecer com grande passivo trabalhista, permitindo à adquirente consolidar seus investimentos.

Além disso, a adoção de um acordo coletivo como mecanismo de prevenção de conflitos reforça a imagem da instituição mantenedora como uma organização que valoriza o diálogo e o respeito aos direitos dos trabalhadores. Essa postura pode contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, onde os trabalhadores se sintam ouvidos e valorizados. Para a adquirente que é a mantenedora, além da redução de custos com litígios, há a vantagem de previsibilidade jurídica e operacional, permitindo que os esforços sejam direcionados para a integração e o crescimento do seu negócio. Insere-se aqui a pergunta de pesquisa a solução proposta: seria viável a negociação coletiva prévia como alternativa para a resolução das demandas trabalhistas massivas comuns nos processos de incorporação de instituições de ensino superior?

1.3 Objetivos – Geral e Específicos

O **objetivo geral** do presente trabalho é demonstrar a validade do uso do acordo coletivo, via negociação prévia das demandas trabalhistas, como instrumento de resolução dos problemas trabalhistas decorrentes de incorporações de instituições de ensino superior.

Os objetivos específicos são:

- a) Selecionar três casos de aquisição da GX a serem estudados;
- b) Analisar cada caso, buscando elementos similares e dissonantes, em natureza e em demanda;
- c) Demonstrar a validade do uso da convenção coletiva, por cruzamento das informações em (b);
- d) Elaborar um artefato, orientador do processo para realização da negociação coletiva para resolução das demandas trabalhistas decorrentes de aquisição corporativa.

1.4 Relevância da pesquisa

A negociação coletiva é um instrumento fundamental para a harmonização das relações de trabalho, sendo amplamente respaldada tanto pela Constituição Federal quanto por normas internacionais. No entanto, apesar de sua importância, há uma carência de estudos que abordem sua aplicação específica em processos de fusão e aquisição, especialmente no setor educacional. Esta dissertação pode contribuir para o preenchimento dessa lacuna, por meio da análise crítica de casos reais e descrição dos procedimentos de uso dos termos de exigências coletivas das demandas trabalhistas para a gestão de conflitos nesses contextos.

A Constituição Federal, em seu artigo 8º, assegura a livre associação profissional ou sindical, dispensando a intervenção estatal, desde que haja o devido registro no órgão competente. Aos sindicatos, cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais de suas categorias, conferindo-lhes legitimidade para atuar tanto na esfera administrativa quanto na judicial. Além disso, a participação dos sindicatos nas negociações coletivas é obrigatória, reforçando seu papel central na mediação de conflitos trabalhistas.

Esse alicerce constitucional é complementado por diretrizes internacionais. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio da Convenção nº 154/1981, ratificada pelo Brasil em 1992, estimula a negociação coletiva como meio para estabelecer condições de trabalho e regular as relações entre empregadores e trabalhadores. A convenção não apenas reconhece a importância da negociação coletiva, mas também permite que ela ocorra no âmbito de mecanismos de conciliação ou arbitragem, desde que as partes envolvidas participem

voluntariamente. Esse quadro normativo internacional reforça a autonomia das partes na busca por soluções consensuais, sem a necessidade de intervenção judicial.

No âmbito nacional, a reforma trabalhista de 2017, com a inclusão do artigo 611-A na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), ampliou significativamente o alcance da negociação coletiva. Esse dispositivo permite que acordos e convenções coletivas modifiquem temas não garantidos pelo artigo 7º da Constituição Federal, desde que respeitada a autonomia das partes. O Supremo Tribunal Federal (STF), ao julgar o ARE 1121633, consolidou esse entendimento, reconhecendo a validade de acordos que limitam ou suprimem direitos trabalhistas, desde que negociados de forma legítima e equilibrada. Essa mudança legal e jurisprudencial reforça o papel da negociação coletiva como mecanismo prioritário para a resolução de conflitos, reduzindo a judicialização e promovendo a pacificação das relações de trabalho.

A negociação coletiva, portanto, não se limita a ser um mero instrumento legal, mas assume um papel estratégico na gestão de mudanças organizacionais, especialmente em contextos de fusões e aquisições. Essas operações, marcadas por transformações profundas, frequentemente geram conflitos entre empregadores e empregados, seja pela integração de culturas organizacionais distintas, seja pela implementação de novos métodos e procedimentos. Nesses cenários, a negociação coletiva surge como uma ferramenta essencial para mediar interesses, facilitar a adaptação dos trabalhadores e garantir a sustentabilidade das mudanças propostas.

Além disso, a negociação coletiva deve ser entendida como um processo contínuo de diálogo e não como um evento isolado. A criação de canais de comunicação regulares e mecanismos de acompanhamento permite a manutenção de um ambiente de trabalho saudável e a resolução proativa de conflitos. Quando empregadores e empregados estabelecem um diálogo prévio, a incorporação de novas dinâmicas e padrões culturais torna-se mais fluida, facilitando a implementação de métodos, ferramentas e valores da empresa adquirente.

A relevância prática da pesquisa se apresenta na proposição de um modelo que pode ser aplicado em outras instituições, de modo a reduzir custos processuais e promover um ambiente de trabalho harmonioso. Ademais, o manual proposto, que será desenvolvido como artefato contributivo desta dissertação, fornecerá diretrizes claras de como a negociação coletiva pode contribuir para pacificar processos de fusão e aquisição.

O setor educacional é marcado por uma crescente onda de fusões e aquisições, de acordo com pesquisa de fusões e aquisições no 2º trimestre de 2024 feita pela KPMG o Brasil registrou

8 fusões e aquisições no setor de educação, representando um crescimento de 400% em relação ao mesmo período de 2023, ficando na 12ª colocação em um ranking setorial de fusões e aquisições com outros 37 setores (KPMG, 2024).

Com a proposta da negociação coletiva como uma alternativa à insatisfação dos trabalhadores no setor educacional, a presente dissertação busca reduzir o volume de processos trabalhistas, que sobrecarregam o Poder Judiciário, evitando passivo para as empresas adquirentes. Logo, a adoção da negociação coletiva para a obtenção do acordo coletivo pode, portanto, representar uma solução mais ágil e eficiente para entraves dessa natureza.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de iniciar o estudo da matéria, é essencial aprofundar-se na hermenêutica, interpretação e aplicabilidade das normas jurídicas, especialmente as constitucionais, que são a base do ordenamento jurídico nacional. É necessário analisar a eficácia da negociação coletiva, seus conceitos, princípios, funções e espaços negociais, observando como cada instituto influencia os outros, a partir da alteração da legislação trabalhista advinda da lei 13.467/2017 (BRASIL, 2017)

Desta forma, o estudo tem início a partir das funções e finalidades da negociação coletiva, principalmente como é feita a relação entre os níveis de negociação e o Estado Democrático de Direito, considerando o princípio da autonomia coletiva.

Importante destacar que a negociação coletiva é privilegiada em âmbito internacional, tanto que a OIT com o interesse em promover o diálogo entre empregadores e empregados possui várias convenções aprovadas sobre este tema, sendo as convenções 87, 98, 135 e 154, além da recomendação 163, destas o Brasil apenas não ratificou a convenção nº 87, desta forma em território nacional não é permitido a criação de mais de uma organização sindical em uma mesma base territorial.

Destas convenções ratificadas pelo Brasil, pode-se verificar o interesse em promover a negociação coletiva, como se verifica no Art. 4º da convenção nº 98 (1952) abaixo:

Art. 4 - Deverão ser tomadas, se necessário for, medidas apropriadas às condições nacionais, para fomentar e promover o pleno desenvolvimento e utilização dos meios de negociação voluntária entre empregadores ou organizações de empregadores e organizações de trabalhadores com o objetivo de regular, por meio de convenções, os termos e condições de emprego

Ainda, visando o crescimento e aperfeiçoamento da autocomposição conforme a autonomia privada a convenção nº 154 da OIT (1992) prevê o seguinte:

Art. 5 - 1. Deverão ser adotadas medidas adequadas às condições nacionais no estímulo à negociação coletiva.

2. As medidas a que se refere o parágrafo 1 deste artigo devem prover que:

- a) a negociação coletiva seja possibilitada a todos os empregadores e a todas as categorias de trabalhadores dos ramos de atividade a que aplique a presente Convenção;
- b) a negociação coletiva seja progressivamente estendida a todas as matérias a que se referem os anexos a, b e c do artigo 2 da presente Convenção;
- c) seja estimulado o estabelecimento de normas de procedimentos acordadas entre as organizações de empregadores e as organizações de trabalhadores;
- d) a negociação coletiva não seja impedida devido à inexistência ou ao caráter impróprio de tais normas;
- e) os órgãos e procedimentos de resolução dos conflitos trabalhistas sejam concedidos de tal maneira que possam contribuir para o estímulo à negociação coletiva.

Esta mesma convenção discorre sobre o conceito de negociação coletiva em seu art. 2º, conforme abaixo:

Art. 2 - Para efeito da presente Convenção, a expressão “negociação coletiva” compreende todas as negociações que tenham lugar entre, de uma parte, um empregador, um grupo de empregadores ou uma organização ou várias organizações de empregadores, e, de outra parte, uma ou várias organizações de trabalhadores, com fim de:

- a) fixar as condições de trabalho e emprego; ou
- b) regular as relações entre empregadores e trabalhadores; ou
- c) regular as relações entre os empregadores ou suas organizações e uma ou várias organizações de trabalhadores, ou alcançar todos estes objetivos de uma só vez.

Como pode ser observado, a OIT promove a negociação coletiva como um importante meio para compor conflitos, sendo uma ferramenta importante para ajustar as condições no ambiente de trabalho e regular a relação entre os empregadores e seus empregados.

Fora o plano internacional, no Brasil a negociação coletiva vem de forma tardia e contida comparado aos tratados internacionais já ratificados, embora tenha regulação normativa desde 1932 e sendo incorporada pela Consolidação das Leis do Trabalho, em seu início a negociação coletiva não adquiriu um prestígio esperado.

Ademais, dois outros elementos institucionais do modelo de relações de trabalho no Brasil também contribuíram para o enfraquecimento da negociação coletiva. O primeiro é a estrutura dos sindicatos sob a égide da unicidade sindical e o financiamento pelo imposto sindical. O segundo é a forma como o poder judiciário intervém nos conflitos coletivos por meio do poder da Justiça do Trabalho na emissão de sentenças normativas.

Na esfera empresarial, porém, prevaleceu o foco na normatização da liberdade de contratação e demissão de empregados. Assim, o modelo brasileiro de relações de trabalho foi fundamentado, principalmente, no contrato individual. A negociação coletiva, por sua vez, tem sempre desempenhado um papel secundário em relação à legislação.

A estrutura sindical corporativa, atrelada ao controle estatal, não favoreceu a existência de negociações coletivas livres e autônomas. Além disso, o modelo intervencionista da Justiça do Trabalho, através do dissídio coletivo, tornou-se um grande obstáculo institucional à negociação coletiva, buscando mediar os interesses do Estado, do capital e do trabalho por meio de sentenças normativas de cumprimento obrigatório.

A situação começa a se inverter após a década de 1970, considerando os grandes movimentos de greve, com a aparição de práticas para a negociação coletiva.

Estes movimentos tiveram êxito, influenciando a regulação contida na Carta Magna de 88. Com a nova Constituição, o direito de greve passa a ser não apenas uma garantia fundamental, mas também o poder dos trabalhadores de decidir sobre o momento oportuno para exercê-lo e os interesses que desejam defender por meio dele.

A Constituição Federal modificou a regulação da negociação coletiva no Brasil ao incorporar ideais democráticos, promovendo o trabalho como um direito de cidadania e inclusão social. No entanto, a herança corporativa sindical permaneceu, impedindo a construção de um processo liberal-democrático abrangente para as relações de trabalho. O mercado, marcado por alta informalidade, baixos salários e pouca proteção contra demissões (Krein, 2014), também dificultou o desenvolvimento de um sistema sólido de negociação coletiva.

As referências feitas pela Carta Magna com relação à negociação coletiva estão presentes nos artigos 7º, que reconhece a força de acordos e convenções coletivas, permitindo inclusive o reajuste de salário e jornada e o 8º que reconhece a representatividade sindical e a obrigatoriedade de participação do sindicato nas negociações coletivas.

A exigência da participação sindical para modificar condições de trabalho por meio de negociação reflete o princípio da participação dos trabalhadores na definição dessas condições e na gestão da empresa. Isso estabelece um fundamento de democracia política, social e econômica.

A análise do sistema pátrio permite concluir que, embora a Constituição ofereça uma sólida proteção ao direito de negociação coletiva, reconhecendo o poder normativo dos sindicatos, esse instrumento não conseguiu desenvolver uma jurisprudência que o tratasse como um direito fundamental.

Os desafios do direito à negociação coletiva no Brasil também devem ser entendidos à luz do particularismo presente no discurso e na cultura jurídica trabalhista. Um ponto central de controvérsia é a forma intervencionista do poder normativo atribuído à Justiça do Trabalho para resolver conflitos coletivos.

As críticas a esse modelo, que vinha desde a década de 1930, intensificaram-se após a Segunda Guerra Mundial, pela afirmação que o poder normativo era uma herança do fascismo, nos moldes da Carta del Lavoro, idealizada durante o regime fascista na Itália, e sua existência feria o direito de greve e a livre negociação entre patrões e empregados. A controvérsia voltou com força nos anos 1980, com a ascensão do novo sindicalismo (Machado, 2021).

A cultura jurídica seguinte à década de 30 destacava, além da existência de uma jurisdição própria e especializada, o papel das convenções coletivas e das sentenças normativas como símbolos da autonomia do direito do trabalho. Dessa forma, além de seu caráter particular na resolução de conflitos individuais e coletivos pela Justiça do Trabalho, as normas coletivas desempenhavam uma função estruturante e única na regulação das relações de trabalho. (Sussekind, 1991).

Ainda ocorreram reformas significativas na legislação ocorreram com o objetivo de ampliar o espaço para a negociação coletiva, incentivando a formalização de acordos ou convenções coletivas. A primeira reforma importante nessa direção aconteceu em 1994, quando foi realizada a primeira regulamentação do direito à participação nos lucros e resultados, conforme estabelecido na Constituição de 1988 (BRASIL, CF, 7º XI).

A segunda reforma trabalhista significativa de 1998, introduziu a possibilidade de modulação e compensação anual da jornada de trabalho, conhecida como sistema de “banco de horas”, por meio de negociação coletiva. Essa mudança substituiu o modelo anterior, que limitava a modulação da jornada a uma base semanal (Lei n.º 9.601).

Com a alteração advinda da lei nº 9.601 foi possível que o empregador e os sindicatos acordassem normas que possibilitem uma maior flexibilidade de jornada de trabalho, isso foi bem aceito pela justiça, uma vez que a modulação da jornada é amparada pela autonomia privada, e subsequentemente pela Constituição Federal prevalecendo assim a norma autônoma sob a regra geral. A partir dessa alteração legislativa, passaram a ser admitidas outras modalidades de jornada de trabalho que não possuíam qualquer previsão legal. Por exemplo, permitindo a modulação de jornada como “semana espanhola” que alterna a prestação de 48 horas em uma semana e 40 horas em outra, através da negociação coletiva ao invés da jornada de trabalho tradicional de 44 horas semanais (Silva, 2008).

A valorização da negociação coletiva e a necessidade do sindicato nestas negociações, impulsionadas pelas mobilizações das grandes greves em épocas passadas, trouxeram, por meio da negociação coletiva, maior espaço, democratização e ampliação da regulação política do trabalho.

Posteriormente, no Brasil, observa-se um momento de inflexão, em que ganha força a ideia de "reforma" do direito do trabalho, buscando adaptá-lo à economia moderna e às exigências de eficácia econômica. Nesse contexto, o discurso da flexibilidade surge como a única solução para enfrentar o desemprego (Machado, 2021).

Neste contexto, o Supremo Tribunal Federal, iniciou uma mudança de postura ao adotar um ativismo mais intenso em relação à proteção dos direitos fundamentais, superando o pacifismo que caracterizava a abordagem anterior.

A inflexão relativa aos direitos sociais do trabalho ocorreu a partir de 2015, quando se desenvolveu uma jurisprudência significativa sobre relações coletivas de trabalho. Isso incluiu a discussão do direito à negociação coletiva, com a introdução de novos enfoques interpretativos que, gradualmente, formaram um conjunto de doutrina jurisprudencial, caracterizado por um ativismo que reflete uma filosofia judicial liberal (Machado, 2021).

Deste contexto surgem julgados sobre direito do trabalho que se afastam do modelo clássico protetivo em prol da salvaguarda de interesses voltados à economia de mercado, destes julgados, pode-se destacar três decisões que privilegiam a negociação coletiva ao contraponto da jurisprudência produzida pelos tribunais do trabalho.

A decisão do Recurso Extraordinário nº 590.415, foi interpretado pelo STF que é lícita cláusula de acordo coletivo de trabalho que estabeleceu uma transação para a quitação de créditos individuais do contrato de trabalho, abrangendo, de maneira ampla e irrestrita, os contratos de trabalho para adesão ao Plano de Dispensa Incentivada. Motivada para preservar o interesse da negociação coletiva partindo como pressuposto dos dispositivos constitucionais que prestigiam a negociação coletiva como meio de solução de conflitos (BRASIL, 2015).

Em 2016 foi decidido no Recurso Extraordinário nº 895.759, a validade de cláusula de acordo coletivo que suprimiu o pagamento de horas de deslocamento (*in itinere*), pela concessão de outras vontades. Neste caso foi considerado pela corte que embora o acordo coletivo de trabalho tenha excluído o direito garantido aos trabalhadores pela CLT, ele ofereceu outras vantagens para compensar essa supressão. A decisão evoca como fundamento a previsão da constituição: “É certo que a Constituição Federal de 1988 trouxe a possibilidade da negociação coletiva para reduzir salário, jornada de trabalho e criar turnos ininterruptos de revezamento (art. 7º, VI, XIII, XIV), o que na época representou importante avanço”. Ainda, em defesa a negociação coletiva decidiu que “possuem cláusulas normativas, que estabelecem condições de trabalho que repercutirão nos contratos individuais de trabalho (art. 611 da CLT) e cláusulas obrigacionais, que apenas criam direitos e obrigações entre as partes convenientes (sindicatos e empresas)” (BRASIL, 2016).

Esta decisão tornou possível a compensação de direito individual legalmente garantido, invocando mais uma vez a possibilidade advinda da Constituição de que a possibilidade da

negociação coletiva para diminuir salários, jornadas de trabalho e implementar os turnos ininterruptos de revezamento (art. 7º, VI, XIII, XIV). (BRASIL, 1988).

Ainda esta decisão avançou no entendimento de que “possuem cláusulas normativas, que estabelecem condições de trabalho que repercutirão nos contratos individuais de trabalho (art. 611 da CLT) e cláusulas obrigacionais, que apenas criam direitos e obrigações entre as partes convenientes (sindicatos e empresas)” (BRASIL, 2016).

Outra citação de relevância é a resultante da Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) nº 323, onde foi concedida liminar contrária a jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho (Sumula 277), afastando a ultratividade das normas de acordos e convenções coletivas (sua validade após o período de vigência), de forma que entendeu a corte superior que o entendimento do TST vai de encontro aos preceitos constitucionais de separação de poderes e o princípio da legalidade (BRASIL, 2016a).

Essas decisões abordam principalmente questões relacionadas ao princípio da liberdade sindical e à negociação coletiva. Em casos que discutem a autonomia coletiva, eles estabelecem limites e o conteúdo da negociação coletiva, especialmente em relação à lei e à definição do alcance do artigo 7º da Carta Magna.

A judicialização dos direitos sociais permitiu a penetração dos direitos sociais do trabalho no Supremo Tribunal Federal, reacendendo o debate sobre os riscos do controle judicial. No caso brasileiro, o que se constata é que a judicialização e o controle de constitucionalidade do direito à negociação coletiva criaram condições para uma jurisprudência constitucional regressiva, com a retirada da especificidade ontológica do direito do trabalho. O direito à negociação coletiva, por essa diretriz interpretativa, gradualmente vai se transformando num direito comum obrigacional dos contratos. (Machado, 2021).

2.1 A negociação coletiva pós lei 13.467/2017

Com a aprovação da lei 13.467/2017 que passou a vigor em 11 de novembro de 2017, a negociação coletiva teve sua articulação ampliada através da inclusão do artigo 611 (BRASIL, 2017). Essa mudança faz um paralelo com a onda de reformas desencadeadas em períodos anteriores, isso não apenas no Brasil como em outros países em decorrência da crise econômica

mundial em 2008, como também ocorreram as reformas espanholas em 2012, francesa em 2016 e 2017. (Machado, 2021).

Dentre estas mudanças advindas com a lei 13.467/2017 se dirige ao papel da justiça trabalhista na regulamentação das relações de trabalho (BRASIL, 2017). A partir dos apontamentos de Di Benedetto (2017), grande parte das discussões sobre o então projeto de lei da Reforma no Congresso versara sobre o dito ativismo da Justiça do Trabalho, criando regras ou entendimentos sobre a legislação, e sobre o número de processos trabalhistas abertos no Brasil. A Reforma viria, então, para atacar esses pontos.

Como primeiro ponto, a alteração vista vai de encontro às súmulas dos tribunais especializados, jurisprudência consolidada. Como Di Benedetto (2017, p. 551), “as súmulas não somente fixam a forma como o tribunal interpreta o direito do trabalho, mas também inovam a ordem jurídica, criam direito novo”, mudando não apenas o consolidado sobre as normas como também o direito em si. O autor ainda ressalta que após a edição da Lei, havia mais de mil súmulas do Tribunal Superior do Trabalho (TST), além de outro milhar nos Tribunais Regionais (TRTs).

Ainda, quanto às súmulas trabalhistas, a nova legislação não só delimitou sua aplicação, como também restringiu a criação de novos documentos, impondo ritos e exigências legais para sua publicação. Essa mudança foi incorporada na nova redação do Art. 702 da CLT, que inclui a alínea "F", exigindo uma votação mínima de dois terços dos membros do Tribunal Pleno do TST, além de ao menos dez decisões anteriores idênticas e unânimes, para a criação ou alteração de novos textos.

Para Di Benedetto (2017, p. 557), fica claro que esse tipo de modificação poderia “alterar profundamente toda a forma de funcionamento da Justiça do Trabalho no Brasil”, lembrando ainda que o excesso de poderes da Justiça do Trabalho foi citado na justificativa para alteração de pelo menos cinco outros dispositivos da CLT, além do já citado Art. 702, inseridos para contrapor regras e interpretações até então vigentes por conta de súmulas.

Di Benedetto (2017) também demonstra que outra preocupação expressa pelos legisladores na Reforma Trabalhista dizia respeito à quantidade de processos abertos na Justiça do Trabalho contra os empregadores, julgada excessiva. Deste modo, pelo autor, mais alterações voltaram-se a evitar que novas demandas surgissem nos tribunais, como a possibilidade de inclusão de cláusula de arbitragem nos casos de trabalhadores considerados hipersuficientes.

Embora modifiquem a regulamentação estatal do trabalho no Brasil, essas medidas tendem a impactar indiretamente as negociações coletivas. Podem até mesmo não estar diretamente relacionadas a elas, como a diminuição no número de ações trabalhistas. Assim, algumas alterações podem gerar também efeitos externos sobre convenções e acordos coletivos. Outras inovações legais da Reforma impactam tanto a Justiça do Trabalho quanto negociações extrajudiciais.

A prioridade do acordo sobre a convenção influencia as empresas a buscarem o caminho da normatização coletiva através do acordo. Simultaneamente, essa prioridade altera o critério tradicional da norma mais favorável, que antes guiava a interpretação na seara trabalhista.

Horie e Marcolino (2019, p. 5) destacam que após a lei 13.467/2017 surgem quatro pontos que degradam a negociação coletiva: “a prevalência do negociado entre entidades sindicais e patronais sobre as leis que regulam o trabalho no Brasil; o fim da hierarquia das normas, especialmente devido ao negociado prevalecer sobre o legislado; uma diversidade de iniciativas que promovem a negociação individual; e o fim da ultratividade dos Acordos Coletivos de Trabalho (ACTs) e Convenções Coletivas de Trabalho (CCTs).”

Ainda, neste cenário é importante destacar que a lei 13.467/2017, voltado à questão coletiva do trabalho, pode ser dividida em quatro temas, conforme a tabela abaixo:

Tabela 1 - Elementos da lei 13.467/2017 no direito coletivo do trabalho

Contrato de trabalho	Negociação coletiva
Flexibiliza e/ou desregulamenta direitos propondo: • cardápio de contratos precários • ampliação da jornada e flexibilização do seu uso • altera condições de trabalho • facilita a demissão	Incentiva o acordo coletivo e apresenta um ambiente desfavorável à negociação coletiva setorial: • flexibiliza o piso de direitos previstos na legislação • promove a negociação individual • altera hierarquia das normas que regulam as relações de trabalho.
Organização sindical	Justiça do Trabalho
Desarticula a estrutura sindical: • retirando seu principal financiamento sem proposta alternativa e sem mecanismos de fortalecimento da ação sindical.	Reduz o papel da justiça do trabalho não por meio do fomento aos meios de resolução de conflitos entre capital e trabalho ou pela redução do poder normativo da justiça do trabalho:

• inclui um novo nível de estrutura de representação no local de trabalho sem relação com o sindicato de base.	• reduz seu papel de regulação das relações de trabalho • dificulta o acesso do trabalhador na cobrança de débitos trabalhistas.
--	---

Fonte: DIEESE, 2017.

Todas estas alterações foram realizadas no sentido de promover a autonomia coletiva dentro da empresa. De forma que direitos passaram a ser objeto de negociação entre o representante sindical dos trabalhadores e a empresa. Além disso, com a retirada da ultratividade das normas coletivas estes pactos perdem a sua eficácia, caso não renovados, de modo que se promove uma constante negociação entre as partes, de modo a respeitar a autonomia coletiva.

2.2 A eficácia da negociação no âmbito da empresa

As principais formas de resolução de conflitos de trabalho dividem-se em três categorias principais, cada uma com suas subdivisões. Para Martins elas podem ser divididas em autodefesa, autocomposição e heterocomposição (Nascimento, 2015).

Para melhor aplicação técnica, inicia-se pela autocomposição, que nas palavras de Nascimento (2015, p. 710) uma “forma de solução de conflitos trabalhistas conduzida diretamente pelas partes envolvidas”. O Direito do Trabalho valoriza essa abordagem autocompositiva, sendo a negociação coletiva um exemplo importante, cujo resultado pode ser um acordo coletivo ou uma convenção coletiva de trabalho (Nascimento, 2015).

A heterocomposição dos conflitos de trabalho ocorre quando a negociação falha, exigindo a intervenção de uma autoridade imparcial, que tem o poder de impor uma solução obrigatória para as partes envolvidas. Formas tradicionais da heterocomposição são a arbitragem e a jurisdição. (Sturmer, 2013)

Por fim, a autodefesa, que Sergio Pinto Martins (2002, p. 710) define como “forma em que as próprias partes procedem à defesa dos seus interesses, sendo dividida em *lockout* e greve”.

As soluções para conflitos coletivos de trabalho são aplicadas por meio de instrumentos legais que visam alcançar o chamado efeito normativo. Na autocomposição, o principal recurso utilizado é a negociação coletiva. É, pois, uma forma de ajuste de interesses entre as partes, que acertam as diferentes posições existentes, visando encontrar uma solução capaz de compor suas posições (Martins, 2002).

Para Sturmer (2013, p. 35 - 36) a negociação coletiva deve respeitar os seguintes passos:

- “Os sindicatos dos trabalhadores informam suas reivindicações aos sindicatos patronais ou diretamente às empresas, iniciando uma negociação direta, sem intervenção estatal. A CLT exige que as partes mantenham o diálogo, e o Poder Judiciário só permite o ajuizamento de dissídio coletivo mediante prova clara de que houve negociação e que esta se esgotou.
- Caso a negociação não prospere, a Delegacia Regional do Trabalho pode convocar as partes para iniciar a mediação, conduzida pelo Delegado Regional do Trabalho. Nessa mediação, o delegado não possui poder de decisão, limitando-se a apresentar propostas que as partes podem aceitar ou rejeitar. A mediação também é convocada em caso de iminência de greve. Caso a mediação não resulte na autocomposição é permitido que seja realizada a greve.
- Por fim, na ausência de uma resolução, o conflito buscará uma solução por meio da heterocomposição, sendo o conflito encaminhado aos tribunais do trabalho (dissídio coletivo), a menos que as partes optem pela arbitragem.”

No caso do dissídio o poder judiciário atua como legislativo, porque tem o condão de fixar normas que devem ser observadas pelas partes. Neste ponto, considerando os conflitos havidos vale ressaltar que mesmo nos casos de autotutela (greve) a negociação (autocomposição) acaba por prevalecer ao oferecer uma resolução aos conflitos, conforme dados do DIEESE abaixo pode-se observar na tabela abaixo, as formas de resolução de conflitos utilizadas para solucionar movimentos grevistas:

Tabela 2 - Formas de resolução de conflitos em movimentos grevistas (2021 – 2023):

Formas de resolução:	Greves - 2021	Greves – 2022	Greves - 2023
Negociação:	253	289	304
Intervenção/participação da justiça:	125	178	143
Decisão judicial:	95	149	108
Acordo judicial:	29	28	35

Fonte: DIEESE Balanço das Greves 2021, 2022 e 2023.

Pela tabela 2 pode-se perceber que a negociação coletiva, que é prestigiada no ordenamento jurídico brasileiro se mostra o meio com maior eficácia para alcançar a resolução de conflitos, mesmo que cheguem ao extremo de um movimento grevista. No Brasil é importante destacar que a cada ano, acontecem mais de 40 mil episódios de negociação no Brasil. Segundo Zylberstajn (2021) mais de 80% são acordos coletivos, enquanto as convenções coletivas são menos numerosas, mas como cobrem ramos de atividade por inteiro, aplicam-se a um número mais amplo de trabalhadores. Observa-se, portanto, que no Brasil as negociações ocorrem de forma mais descentralizadas resultando em maiores acordos coletivos.

O estudo de Zylberstajn (2021) também apontou que, após a Lei nº 13.467/2017, houve uma redução significativa no número de negociações. Contudo, após um período de adaptação às mudanças trazidas pela Reforma de 2017, a quantidade de negociações retomou o nível anterior, em torno de 40 mil ao ano. A mesma investigação registrou uma quantidade significativa de negociações coletivas no Brasil entre 2020 e o início de 2021, com predominância de Acordos Coletivos de Trabalho (ACTs) e uma quantidade menor de Convenções Coletivas de Trabalho (CCTs) (Zylberstajn, 2021).

Em termos qualitativos, os resultados foram diferentes: em 2021. Neste ano, houve uma redução nos benefícios e complementos salariais, com os trabalhadores enfrentando perdas em itens de sua remuneração. Também foi observada uma diminuição na concessão de benefícios alimentares nos instrumentos negociados, além de quedas nos valores nominais e/ou reais desses benefícios, entre outras constatações (Zylberstajn, 2021).

Em que pese ocorrer cerca de 40 mil negociações coletivas anuais no Brasil, o panorama qualitativo dessas negociações apresenta um declínio. O levantamento de dados analisado revela reduções em benefícios e na remuneração dos trabalhadores, além de perdas em outros itens, indicando uma diminuição dos direitos negociados no período em questão.

Este trabalho destaca a importância de práticas eficazes de diálogo social, por meio da negociação coletiva, para apoiar a recuperação centrada nas pessoas diante das recentes crises econômica, social, sanitária e humanitária. Todos envolvidos neste processo desempenham um papel crucial no diálogo social, com o objetivo de adaptação às mudanças econômicas, sociais e tecnológicas.

2.3 Impactos da Negociação Coletiva na Gestão de Conflitos Trabalhistas

O atual estágio de desenvolvimento econômico mundial, marcado pela globalização e pela intensificação da concorrência de mercado, exige que os agentes econômicos tomem decisões ágeis para combater ineficiências produtivas e se manterem atualizados nas inovações tecnológicas, administrativas e econômicas.

Ademais, o capital se tornou extraterritorial no atual cenário global, dotando-o de um nível de mobilidade que dificulta a articulação dos trabalhadores em igual medida. Isso também leva os regimes políticos a se submeterem às demandas por menores impostos, menos regulamentações e, acima de tudo, por um “mercado de trabalho flexível” (Bauman, 2001, p.188).

Para Bauman (2001, p. 187) na sociedade “o emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias – e não como um domicílio compartilhado onde nos inclinamos a ter trabalho e construir pacientemente regras aceitáveis de convivência”.

Os trabalhadores passaram a ser considerados dispensáveis e substituíveis do sistema econômico. Reconhecendo essa realidade, eles não veem incentivo para se articularem coletivamente. Em resposta à flexibilização das condições laborais, percebem a segurança de longo prazo como a última associação que se pode fazer ao trabalho que realizam, resultando na formação de uma verdadeira classe social em situação de precariedade, marcada pela incerteza e insegurança, sem forças para reagir (Bauman, 2001)

Neste ponto, considerando condições de crise social, como a pandemia do causada pelo coronavírus em 2020 e 2021, foi nítido este cenário que ainda contou com um agravante no Brasil, onde o poder público priorizou acordos individuais face a negociação coletiva com a edição das MP's 927/2020 e 936/2020. Tais medidas promoveram reformas adicionais para enfrentar o estado de calamidade pública, como a definição de novos limites salariais para acordos individuais, o que impacta o alcance da negociação coletiva. Estas medidas, considerando o contido no art. 2º da MP 927/2020, permitiram que a negociação individual, escrita, entre empregador e empregado se sobreponha ao teor da própria consolidação das leis trabalhistas, com a única limitação de que estes ajustes respeitem o texto constitucional.

Logo, se observa que essas alterações deixaram a classe trabalhadora em situação vulnerável, pois é possível acordar com o empregador a suspensão total do pagamento durante a calamidade ou o pagamento parcial dos salários. Também pode ser estabelecido que o trabalhador receba um valor como ajuda de custo, em vez de remuneração salarial, evidenciando um possível impacto direto a perda do poder de barganha da negociação coletiva, para os trabalhadores.

Nestas circunstâncias, a perda de poder negociador do coletivo mostra que a negociação individual, mostra-se igualmente um meio menos efetivo para a pacificação perante as relações entre trabalhadores e empregadores. Em adição, está afastado ainda o direito dos trabalhadores de buscarem tutela sindical durante este período. A razão é que a unidade sindical surgiu da necessidade dos trabalhadores de se defenderem de forma coletiva.

Ressalta-se que uma atuação ativa dos sindicatos beneficia tanto os trabalhadores quanto os empregadores. Ao realizar a negociação trabalhista de forma coletiva, são atendidos os interesses e demandas concretas de uma categoria profissional específica, o que reduz insatisfações no campo trabalhista. Neste caso, os trabalhadores tendem a recorrer menos ao Poder Judiciário, resolvendo seus conflitos de maneira pacífica por meio da autocomposição, nos termos das negociações sindicais (Nascimento, 2009).

Apesar das dificuldades impostas pelas normas analisadas, os sindicatos têm um papel essencial na proteção dos direitos dos trabalhadores em tempos de crise. Além disso, os sindicatos exercem uma importante função assistencial, oferecendo a seus membros apoio material, jurídico e social.

A partir disso, observa-se que o objetivo central das ações diárias dos sindicatos – a proteção do emprego e da renda – é o mesmo buscado pelo governo ao criar normas trabalhistas para enfrentar o período de calamidade pública. Assim, é fundamental que a “legislação promova uma atuação conjunta e ampliada com os sindicatos, facilitando a superação dos desafios enfrentados pelos trabalhadores durante a emergência de saúde pública que afeta o país” (Melo, 2020, p. 2). Isso se refletiu em números de reclamações trabalhistas distribuídas durante a pandemia, sendo que houve um aumento de cerca de 30% novas ações trabalhistas no período de 01/2021 – 06/2021 quando comparado ao mesmo período de 2020 (Luca, 2021).

Fica claro, que os sindicatos representam os interesses da coletividade e promovem avanços constantes na resolução de conflitos. “Isso fez com que, gradualmente, a percepção pública, antes marcada por hostilidade em relação a essas instituições, passasse a ser de

reconhecimento e incentivo à sua atuação, especialmente durante a pandemia.” (Melo, 2020, p. 3).

É importante ressaltar que a avaliação proposta deve reforçar a conclusão de que a negociação de acordos é preferível à judicialização de conflitos. Isso se deve, primeiramente, ao aspecto temporal, pois as negociações, incluindo acordos coletivos de trabalho, tendem a ser muito mais rápidas do que os processos judiciais, como os dissídios coletivos. Em segundo lugar, há a questão financeira, já que os processos costumam ser mais onerosos do que a negociação entre as partes. Por último, quanto à satisfação com os resultados, enquanto decisões judiciais muitas vezes atendem apenas a uma das partes, a barganha permite que vantagens e concessões recíprocas beneficiem ambos os lados.

O acordo celebrado pelos litigantes é mais importante que os julgamentos para resolução da maior parte das disputas, mas elas ocorrem à sombra da lei, assim as expectativas sobre o que aconteceria em um julgamento determinam os resultados das barganhas (Cooter; Ulen, 2012).

Para Melo (2020, p. 3) resta “indubitável que o papel da negociação coletiva em tempos de coronavírus mostra-se de extrema valia, pois é por meio dele que a organização sindical negociará direitos e garantias para toda uma categoria, proporcionando assim, uma maior segurança e equilíbrio aos contratos trabalhistas, acabando por viabilizar a adaptação do mercado de trabalho à nova realidade econômica vivenciada na contemporaneidade”.

Apesar do número de processos trabalhistas por grupo de habitantes no Brasil seja relativamente baixo, menos de 5% da população economicamente ativa (100,7 milhões de brasileiros ativos economicamente (BRASIL, 2024) ante 4,2 milhões de processos trabalhistas movidos em 2023 (BRASIL, 2024), os números do Judiciário Trabalhista são significativos e a judicialização dos conflitos tem crescido consideravelmente considerando o período de 2020 até o atual.

Em síntese, apesar do aumento da judicialização, o processo trabalhista é dispendioso e possui uma tramitação relativamente lenta. Isso se deve tanto à sobrecarga de ações enfrentadas pelos julgadores quanto ao alto número de recursos interpostos, resultando em um congestionamento processual médio de 35% (conforme o Relatório Analítico de Consolidação Estatística da Justiça do Trabalho). Além disso, o retorno social gerado é muito próximo do custo de manutenção da estrutura institucional.

A negociação coletiva, mesmo que não prestigiada neste período ainda assim se mostrou uma ferramenta eficaz para a preservação de postos de trabalho durante este período, conforme dados da própria Confederação Nacional da Indústria - CNI (BRASIL, 2022).

Em levantamento realizado por esta instituição ao consultar 205 estabelecimentos industriais, chegou-se à conclusão de que 2 em cada 3 estabelecimentos ouvidos informaram que a celebração de instrumentos coletivos foi importante para que se adotasse, de comum acordo, medidas voltadas à preservação do emprego e a ajustes nas rotinas de trabalho durante a pandemia (BRASIL, 2022).

E não apenas para a manutenção dos empregados durante a pandemia que a negociação coletiva se mostrou eficaz. Sessenta e sete por cento (67%) das indústrias consultadas concordaram com a afirmação que a negociação coletiva foi importante para enfrentamento das consequências da pandemia (BRASIL, 2022).

Isso mostra como a ferramenta da negociação coletiva é capaz de direcionar normativamente as relações de trabalho no Brasil. Esse é o meio de equilibrar as necessidades e interesses de trabalhadores e empresas. Estabelecer condições de trabalho adequadas a cada setor, tipo de produção e região é essencial para uma relação trabalhista saudável, promovendo produtividade, competitividade e valorização do trabalhador.

É uma ferramenta que exige o diálogo entre as partes a fim de firmar um instrumento contratual coletivo (acordo ou convenção). Aí são definidas normas, direitos, deveres e rotinas acordadas entre empresas e trabalhadores, ajustando os interesses das partes e promovendo uma maior produtividade entre os trabalhadores.

Importante destacar ainda que a negociação coletiva é o modelo utilizado pelos países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, com destaque para Bélgica, França, Alemanha e Áustria, onde a cobertura é de mais de 90% da força de trabalho. Na América Latina, o Chile é um exemplo de país que aderiu ao sistema de negociação coletiva, o qual cobre 24% da força de trabalho (Venn, 2009)

Na maioria dos acordos coletivos desses países, “há uma proteção ao emprego que supera as disposições da legislação local, frequentemente utilizando ações para melhorar a produtividade dos trabalhadores como uma contrapartida. Nesse sistema, o aumento da proteção não implica necessariamente um aumento nos custos de demissão para as empresas,

uma vez que a maior produtividade dos trabalhadores reduz a necessidade de substituição, diminuindo assim a rotatividade” (Júnior; Cavalcante; Pinto, 2016, p. 51).

A experiência internacional demonstra que as empresas que adotam o sistema de acordos coletivos tendem a aumentar sua produtividade. Foi concluído que a negociação coletiva elevou os índices de produtividade e a definição de salários nas empresas alemãs. Os resultados indicam um impacto positivo nos salários e um aumento na produtividade, especialmente nas maiores empresas (Schnabel; Wagner, 1998).

Sob a perspectiva da Análise Econômica do Direito, notadamente difundida por Richard Posner (2014), o litígio judicial deve ser compreendido como um cenário de altos custos de transação que reduz a eficiência global das relações econômicas.

A judicialização fragmentada e em massa impõe às partes custos operacionais elevados (honorários, perícias, tempo de gestão e incerteza jurídica), que não geram valor produtivo. A lógica da eficiência econômica postula que o sistema jurídico deve incentivar mecanismos que reduzam esses custos e promovam a maximização da riqueza, privilegiando soluções que resolvam o conflito com o menor dispêndio de recursos possível.

Adicionalmente, a gestão de conflitos trabalhistas contemporânea deve ser observada sob a ótica das práticas de ESG (Environmental, Social and Governance), que inauguram uma nova era nas relações de trabalho. Conforme lecionam Oliveira e Almeida (2022), o pilar "Social" do ESG impõe às corporações o dever de zelar pelo capital humano e pela sustentabilidade das relações laborais, indo além do mero cumprimento da lei.

Nesse cenário, a negociação coletiva assume a função de ferramenta de Compliance Trabalhista. Ao optar pelo diálogo sindical para resolver passivos ou estruturar mudanças organizacionais (como em fusões), a empresa demonstra responsabilidade social e boa governança. A autocomposição coletiva mitiga os riscos reputacionais de um contencioso de massa e evidencia o compromisso da organização com a paz social, valorizando a marca empregadora perante investidores e a sociedade (Oliveira; Almeida, 2022).

Verifica-se através dos pontos demonstrados que a estrutura rígida da legislação desencoraja uma relação harmoniosa entre empresários e trabalhadores, limitando as oportunidades de diálogo entre as partes. As negociações coletivas podem ser uma solução para esse problema, ampliando as opções disponíveis para atender aos interesses mútuos de empresários e trabalhadores.

2.4 Conflitos à partir de fusões e aquisições de empresas

No Brasil, os processos de fusão e aquisição (F&A) ganharam destaque quando os governos decidiram privatizar setores estratégicos da economia estatal. Os movimentos de F&A estão ligados às mudanças macroeconômicas características da globalização. No final da década de 1980, o Brasil passou por um amplo processo de transformações que consolidou novos objetivos estratégicos para a economia. Desde então, as operações de F&A no Brasil têm se destacado como uma forte tendência no mundo dos negócios. (Rosseti, 2001)

Ainda, pelo autor, o ciclo de reengenharia dos negócios, marcado principalmente por operações de fusões e aquisições. Os principais fatores que permitiram o surgimento e a consolidação desse novo ciclo foram:

- a globalização de mercados reais;
- a intensificação dos fluxos mundiais de investimentos estrangeiros diretos;
- a redução de mecanismos tradicionais de proteção;
- a remoção de barreiras ao ingresso de capitais estrangeiros, para investimentos diretos no país;
- as privatizações, e,
- os processos sucessórios em empresas familiares. (Rosseti, 2001)

Segundo o artigo 228, da Lei 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas (BRASIL, 1976), “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações”. Fusões e aquisições são, portanto, um mecanismo importante para ajustar a estrutura organizacional às demandas da economia global. Essas operações se tornaram um meio relevante para a realocação de recursos na economia mundial e para a implementação de estratégias corporativas.

A opção por fusões e aquisições tem como principais motivações a economia de escala, o acesso a inovações tecnológicas e produtos, o aumento do poder de mercado e a possibilidade de alavancagem de capital (Coperland; Koller; Murrin, 2002).

O uso da estratégia, para crescer, de F&A por empresas no Brasil nos últimos anos demonstra a preocupação dos gestores em alcançar um nível de expansão e fortalecer suas marcas no mercado global. Ocorre que, grande parte das empresas não alcança o sucesso

esperado em processos de fusão e aquisição. A pesquisa de Copeland; Koller; Murrin, (2002) destaca que, mais do que problemas financeiros ou falta de visão estratégica na produção e distribuição, a dificuldade está na gestão de pessoas. Muitos gestores acabam delegando ou tratando de forma inadequada o processo de integração das equipes e a comunicação eficiente e transparente, o que gera lacunas que podem resultar em choques culturais entre as organizações.

Para Barros (2011, p. 5) “As respostas corretas a todas essas questões têm um ponto comum: a gestão de pessoas e da cultura. Essas duas dimensões da fase de integração, pessoas e cultura, não têm recebido dos executivos das empresas adquirentes a mesma atenção dada à estrutura organizacional. À estratégia e aos processos, a exemplo das questões legais, financeiras e de produção, que formam o lado hard. Mas esses dois polos não são excludentes. Quando os conjugamos, o processo de integração tem a possibilidade de criar mais valor”.

De acordo com Pereira, Ávila e Vilas Boas (2006, p.5) “No processo de fusão, frequentemente, após a assinatura do contrato, o que seria uma fusão acaba se transformando em uma aquisição. O impacto na gestão de pessoas varia conforme o jogo de poder e a condução do processo de integração. Em casos de aquisição, os executivos tendem a perceber o processo como amigável, mas essa visão nem sempre é compartilhada por toda a equipe, o que pode gerar desconforto, ansiedade e, em alguns casos, hostilidade com a entrada da empresa adquirente”.

A Gestão de Pessoas pode ser entendida como a forma que a empresa se organiza para gerenciar e orientar os colaboradores no trabalho, a fim de se alcançar os objetivos organizacionais e individuais (Fischer, 2002). Algumas transações fracassam em função do choque cultural. Verifica-se que o contraste de visão e comportamental inicia-se pelo comportamento dos altos executivos e, quando bem trabalhado o processo de mudança, desde a alta administração, os impactos podem ser minimizados (Santos e Arbex, 2011).

Os autores apontam que verifica-se no início, que a ênfase feita volta-se apenas a gestão financeira e dos processos para produção e valores que serão dispendidos, de forma que a preocupação dos diretores das organizações se volta que os caminhos traçados e as tomadas de decisão ao longo do período de transição de comando resultaram no balanço financeiro aguardado pelos acionistas.

Contudo, ao longo deste processo de afinamento da condução financeira e organizacional, acaba por deixar para segundo plano um processo de relevância equivalente aos citados

anteriores, que é a gestão de pessoas e, principalmente, a integração das equipes além das diferenças entre as culturas organizacionais.

A ausência de atenção aos recursos humanos dificulta a análise preventiva e o planejamento eficaz para a futura integração de pessoas e culturas organizacionais, ampliando um dos pontos críticos nas fusões. Um processo de integração malconduzido pode resultar em perdas significativas, como queda de produtividade, retrabalho, alta rotatividade, e impactos nos custos operacionais e nos lucros das empresas.

Para que os acionistas consigam avaliar o processo de F&A, é necessário analisar diversos fatores relacionados ao processo. Só assim possível determinar se os objetivos foram alcançados e se o resultado foi o esperado. Além disso, essa avaliação influenciará se o mercado considerará a operação um case de sucesso ou fracasso.

Cartwright e Cooper (1996), apud Pires (2011), por exemplo, citam um texto do British Institute of Management que relaciona dezesseis fatores para os fracassos dos processos, sendo que a metade se refere a pessoas e ao problema de gestão de pessoas, conforme abaixo:

- subestimar a dificuldade de fusão de duas culturas e o problema de transferência de habilidades;
- desmotivação dos funcionários da empresa adquirida e a saída de pessoas chave da companhia adquirida;
- muita energia despendida em “fazer acontecer”, e não suficiente para o planejamento e integração pós-aquisição;
- atraso na tomada de decisão, decorrente da falta de clareza das responsabilidades, e conflitos pós-aquisição;
- negligência com a manutenção dos negócios existentes da firma adquirida;
- pesquisa insuficiente sobre a empresa adquirida.

Como pode ser visto, através dos autores acima, uma considerável parte dos problemas que levam as aquisições ao fracasso são relacionadas a ausência da condução correta na parte de integração das equipes, de forma que se desconsidera a cultura da empresa adquirida, além da necessidade de lideranças ativas e presentes nos processos de pós-aquisição.

Na Tabela abaixo, pode-se verificar alguns fatores ligados aos motivos de fracasso nos processos de F&A, descritos na literatura:

Tabela 3 - Fatores associados ao fracasso das fusões e aquisições

Tópicos	Autores	Fatores
Gestão de Pessoas	Bim (1986 apud Cartwright; Cooper, 1996)	Subestimar a dificuldade de fusão de duas culturas.
		Subestimar o problema de transferência de habilidades.
		Desmotivação dos funcionários da empresa adquirida.
		Saída de pessoas-chave da companhia adquirida.
		Atraso na tomada de decisão decorrente da falta de clareza das responsabilidades e conflitos pós-aquisição.
		Negligência com a manutenção dos negócios existentes da firma adquirida.
	McKinsey (apud Koch, 2002)	Falta de foco nos “ativos” de uma firma, tais como pessoas e seus desejos e habilidades individuais.
Conhecimento insuficiente	Pack (2002); Bim (1986 apud Cartwright; Cooper, 1996)	Conhecimento insuficiente da companhia candidata e sua conveniência ou adaptabilidade para a estratégia planejada; pesquisa insuficiente sobre a empresa adquirida.
Sobrevalorização do potencial sinérgico	Pack (2002)	Sobrevalorização do potencial sinérgico e, como resultado, acordar um valor inflado para o alvo da aquisição.
Dificuldades de integração	Pack (2002); BIM (1986 apud CARTWRIGHT; COOPER, 1996)	Dificuldades com a integração da companhia-alvo, dentro da organização corporativa da empresa adquirida; muita energia despendida em “fazer acontecer”, e não suficiente para o planejamento e integração pós-aquisição
Atitudes negativas em relação aos adquirentes	Weber; Pliskin, 1996	Importante

Fonte: Pires (2011 p. 63).

É importante ressaltar que, conforme apontado pelas pesquisas, existem casos de sucesso, mesmo que em menor percentual. Esses casos foram analisados e, a partir deles, é possível identificar modelos ou melhores práticas a serem adotadas nos processos de fusão e aquisição. Como pode ser visto na tabela 4 abaixo:

Tabela 4 – Fatores de sucesso em fusões e aquisições.

Tópicos	Autores	Fatores
Gerente de mudanças	Kitching (1967)	Qualidade do talento dos gestores é importante.
Habilidade para a tarefa	Kitching (1967)	A soma das habilidades dos gestores precisa ser maior do que as tarefas dos gestores em juntar as organizações.
Transferências de responsabilidades de gestores	Pribilla (2002)	Importante
Relação entre os gestores	Kitching (1967)	Importante
Posicionamento	Kitching (1967)	Existência ou não de uma estratégia para crescimento e diversificação.
Critérios efetivos de aquisição	Kitching (1967)	Existência de critérios efetivos de aquisição, que sejam consistentes e rigorosamente aplicados
Análise das necessidades futuras	Kitching (1967)	Análise das necessidades futuras, particularmente dos recursos financeiros, e o retorno projetado.
Cooperação	Pribilla (2002)	Importante
Compartilhamento da utilização dos recursos	Pribilla (2002)	Importante
Habilidades tais como o desenvolvimento de knowhow	Pribilla (2002)	Importante
Foco no cliente	Pribilla (2002)	Importante
Forte liderança	McKinsey (apud Koch, 2002)	Necessária para tomar claras e rápidas decisões em questões fundamentais, reiterando as decisões na estrutura organizacional e a definição de áreas de responsabilidade por meio dos apontamentos do staff centra
Elevado nível de aspiração	McKinsey (apud Koch, 2002)	Companhia deve tomar vantagens de todos os potenciais sinérgicos disponíveis e estabelecer objetivos ambiciosos para si mesma desde o início do processo.
Integração Cultural	McKinsey (apud Koch, 2002)	Fator frequentemente subestimado e, portanto, não diretamente endereçado

Fonte: (Pires, 2011, p. 64).

Conforme a tabela 4 acima, pode-se perceber que os fatores são resultado de um planejamento bem realizado em conjunto à uma liderança presente e que possui identidade com

a companhia. Esses fatores são cruciais no processo de fusão e aquisição, pois a liderança possui as informações essenciais, o que facilita uma comunicação direta e transparente. Isso, por sua vez, diminui as incertezas e inseguranças dos empregados, como a preocupação com a manutenção do emprego.

Além disso, também é de suma importância que a cultura da companhia adquirida deve ser respeitada, além de ser realizado um importante processo de integração das culturas. Quando esse processo é bem gerenciado e acompanhado de perto pela liderança, as chances de sucesso aumentam, pois diminui a sensação de divisão entre os empregados das empresas envolvidas. Assim, os trabalhadores da empresa adquirida tendem a se sentir engajados e motivados, enquanto os da empresa adquirente abandonam o sentimento de superioridade.

Sobre cultura organizacional este termo pode ser definido de formas diferentes. Segundo Schein (2009, p.16): “qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura”. E a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas. Já na visão de Quinn e MacGrath (1985, p. 51) “Cultura inclui crenças, entre outras coisas, a respeito dos objetivos organizacionais, critérios de desempenho, distribuição de autoridade, legitimidade das bases de poder, orientação para tomada de decisões, estilos de liderança e motivação”. Assim, pode-se entender a cultura organizacional de uma empresa como uma "questão de espaço", onde se encontram os valores, crenças e respeito pelos objetivos. Essa cultura também estabelece a distribuição de autoridade e orienta os comportamentos que são considerados importantes para a organização.

Este conceito é, frequentemente, visto como uma fonte de vantagem competitiva, pois ajuda a moldar a estratégia e a alcançar seus objetivos. Esse aspecto é especialmente relevante nos processos de fusão e aquisição, uma vez que as atividades realizadas pelos colaboradores possuem um grande impacto no mercado.

O conceito antropológico para retratar o processo sucessório do contato entre duas culturas diferentes que se fundem é chamado de aculturação. Dessa forma, em uma fusão e/ou aquisição entre empresas, para que ela ocorra de uma forma satisfatória, devem-se utilizar as técnicas apropriadas para atingir um consenso do melhor modo de ocorrência da aculturação (Cartwright; Cooper, 1993).

Este processo advém do contato de trabalhadores de empresas diferentes gerando alterações nos padrões de cultura. Porém, essa adaptação costuma ser desigual, favorecendo

uma das partes, o que gera desconfiança e insegurança entre os empregados da empresa mais vulnerável, gerando de forma inequívoca conflitos que resultam em um maior acionamento do poder judiciário.

Neste cenário surge a negociação coletiva como um caminho para solucionar estes conflitos, podendo ser um caminho entre gestores e subordinados. A habilidade e a competência para a negociação coletiva podem assim evitar prejuízos, pois são aplicadas no dia a dia, além de tornar mais leve o ambiente de trabalho.

2.4.1 Negociação coletiva como instrumento para pacificação de conflitos

A negociação coletiva no âmbito trabalhista vai além do Direito do Trabalho, impactando diversas esferas sociais e econômicas. A experiência histórica dos principais países ocidentais demonstrou, desde o século XIX, que uma diversificada e atuante dinâmica de negociação coletiva no cenário das relações laborativas sempre influenciou, positivamente, a estruturação mais democrática do conjunto social. Ao revés, as experiências autoritárias mais proeminentes detectadas caracterizavam-se por um Direito do Trabalho pouco permeável à atuação dos sindicatos obreiros e à negociação coletiva trabalhista, fixando-se na matriz exclusiva ou essencialmente heterônima de regulação das relações de trabalho (Delgado, 2019).

A partir do trecho acima, verifica-se que a negociação coletiva é uma ferramenta eficaz para a pacificação das relações de trabalho, devendo ser utilizada em casos de diagnóstico de eventuais conflitos em movimentos propícios para tal, assim como citado neste tópico os processos de fusão e aquisição de empresas.

Isso se vale pelos princípios que norteiam a negociação coletiva, como entende Sussekind (2010):

Princípio da boa-fé - princípio inerente aos atos jurídicos em geral. A boa-fé na negociação coletiva deve acontecer na fase de composição de assentimento, na confluência de esforços para que seja concluída com êxito. Como também, na fase de execução do que foi acertado.

Princípio do Direito à informação - o sindicato dos trabalhadores (representantes) tem o direito de conhecer as reais condições da empresa tanto quanto a intenção de assumir determinados pleitos que a categoria acha ajustado. Não é propício que a empresa recuse às

reivindicações resguardando informações importantes. Portanto, não é possível que informações estratégicas da empresa sejam expostas a riscos à pretexto de estarem ligadas ao processo negocial. Esta é uma questão bastante complexa e delicada.

Princípio da razoabilidade - decorre do direito de informação das reivindicações a serem negociadas. Pois, compromete a eficácia deste processo, a formulação de pleitos que não podem ser atendidos. Assim como, a apresentação de contraproposta pela empresa muito aquém das suas reais possibilidades de dar a justa recompensa aos trabalhadores na negociação coletiva.

Princípio da paz social - este princípio consiste na trégua implícita ao assumirem, ambas as partes, o instrumento normativo que explicita os interesses transacionados na negociação coletiva concluída com sucesso.

Posto isso, de algum tempo o mundo empresarial como um todo vive uma transição conhecida como a época da informação e do conhecimento, hoje da transformação digital. A partir disso, empresas enfrentam desafios significativos, pois definir com precisão seu comportamento organizacional em um cenário complexo tornou-se uma tarefa crucial.

Torna-se claro que, na era da globalização e das reestruturações constantes, as empresas que valorizam suas pessoas tornam-se mais aptas a competir com êxito, alcançando a satisfação e a motivação de seus colaboradores e, conseqüentemente, obtendo resultados muito mais satisfatórios em seus negócios.

As organizações e as pessoas atualmente, estão passando por um processo de troca de competências. Onde a empresa disponibiliza seu patrimônio, desenvolvendo-as, enquanto estas transferem para a organização sua prática e produtividade, gerando uma permuta de interesses diversos voltados à satisfação pessoal e financeira de ambos. Para tal, toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano, passa por uma estratégia organizacional garantindo que todos os membros da organização tenham percepção de sua composição na estrutura da empresa para que juntos caminhem (Dutra, 2001).

A partir disso, Azevedo (2005) destacada que as companhias que desejam se manter competitivas precisam buscar inovação, eficiência e criatividade. Além disso, é fundamental identificar e gerenciar os diversos desafios que surgem em suas rotinas organizacionais, incluindo situações de conflito. De acordo com o autor, esses conflitos podem representar um obstáculo ao crescimento da empresa, frequentemente resultando da insatisfação de seus funcionários.

Considerando tais pontos, a empresa com o intuito de gerir conflitos de forma articulada e presente no mundo dos empregados, tem de fazer a ligação entre os seus interesses e a satisfação de seus comandados, uma vez que todos são parte do movimento para que as companhias tenham sucesso em suas empreitadas. De forma que este é um processo voltado à gestão de conflitos de forma mútua.

O plano tático de uma organização moderna deve guiar e alinhar os interesses legítimos da empresa com uma gestão construtiva de conflitos, reconhecendo as pessoas como o capital humano essencial. Para alcançar resultados satisfatórios, as empresas precisam abandonar paradigmas tradicionais e compreender que os funcionários não são apenas parte do processo produtivo; eles são fundamentais para a dinâmica organizacional, trazendo vitalidade às atividades e processos. As interações, discussões e discordâncias que surgem nesse contexto podem levar a empresa a adotar posturas positivas ou, em muitos casos, ao contrário (Mascarenhas, 2008).

Por outro lado, Freitas (2017) define que as virtudes e infortúnios de uma empresa estão diretamente ligados à interação entre empregadores e empregados. Muitas vezes, o fator financeiro se destaca como um indicativo da satisfação e motivação do grupo socioprofissional. As divergências de interesses e a desigualdade de poder nas relações de trabalho podem ser o primeiro passo para a institucionalização de conflitos e, ao mesmo tempo, a forma mais eficaz de gerenciá-los.

Nessa linha, as empresas bem estruturadas e estrategicamente orientadas buscam agir de forma proativa diante de problemas. Por meio da gestão de conflitos, elas implementam planos que visam minimizar e resolver questões enquanto ainda são pequenas (Mascarenhas, 2008).

Cunha e Leitão (2016) por sua vez dizem que os motivos da busca científica por competências voltadas para a gestão construtiva de conflitos são diversos. É importante ressaltar que os conflitos estão presentes em todos os níveis da vida social. Nesse contexto, o diálogo, a busca por acordos e a exploração de objetivos comuns tornam-se fundamentais.

Ademais, por Oliveira (2006) tem-se o entendimento de que as companhias que se destacam na resolução de conflitos, assim como em outros aspectos que geram insatisfação entre os funcionários, tendem a adotar uma abordagem proativa na busca por soluções. Elas realizam uma análise administrativa das possíveis demandas, desenvolvendo um plano que resulta de uma negociação planejada. Esse processo constrói um ambiente favorável para um entendimento efetivo, que se baseia em um diálogo claro e objetivo.

Para isso, ao identificar o potencial surgimento de um conflito, a empresa avalia sua magnitude e estabelece um plano de ação antecipado. Esse planejamento frequentemente se baseia em dados coletados e em experiências anteriores de negociações bem-sucedidas. Assim, a empresa pode, em tempo hábil, analisar as possibilidades estatísticas, financeiras e outras relevantes para uma futura negociação, visando assegurar a sustentabilidade financeira e a satisfação dos funcionários (Oliveira, 2006).

Como diz Pereira (2010) a probabilidade de negociar com um planejamento prévio aumenta significativamente as chances de sucesso para ambas as partes. Ao antecipar possíveis problemas, é possível atender às reivindicações de forma mais eficaz. Assim, as demandas dos trabalhadores podem ser analisadas com maior precisão, favorecendo um entendimento mútuo. Isso resultará em benefícios recíprocos e na satisfação de todos os envolvidos.

No presente período, a negociação focada na gestão construtiva de conflitos representa uma oportunidade significativa para os negócios e uma garantia de competitividade no mercado. Essa abordagem, de maneira específica e eficaz, favorece a integração e satisfação entre a empresa e seus colaboradores. Quando os trabalhadores estão satisfeitos e suas reivindicações, na medida do possível, são atendidas, eles tendem a se sentir mais motivados, o que resulta em maior produtividade para a organização (Freitas, 2017)

Deste modo, pelos autores citados acima entende-se que a negociação coletiva possui poder para resolver questões antagônicas dentro da empresa. De modo que a negociação coletiva voltada para a gestão de conflitos que ajude a reduzir os problemas gerados por essa demanda, prevenindo assim maiores desavenças entre as partes.

Os pontos discutidos nesta revisão teórica estão diretamente alinhados aos objetivos da pesquisa. Assim, o próximo capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados para obter respostas às questões que deram origem a este estudo, que terá uma abordagem subjetiva, com análise de casos de aquisição de pequenas mantenedoras de instituições de ensino superior.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Aqui, são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a execução da pesquisa. A pesquisa será executada obedecendo ao protocolo do Design Science Research (DSR), proposto por Rodrigues et al. (2024). Segundo esse protocolo, o problema deve ser delineado com clareza e o estudo passa a ser a demonstração da viabilidade da solução, associada à forma de sua execução (artefato), como contribuição pessoal do pesquisador.

Nesse contexto, a escolha pelo DSR se justifica pela natureza da presente pesquisa, que busca propor e avaliar a negociação coletiva como um artefato institucional eficaz para a resolução de conflitos trabalhistas em Instituições de Ensino Superior submetidas a processos de fusão e/ou aquisição. Assim, o foco do estudo é demonstrar a viabilidade e aplicabilidade dessa solução autocompositiva, a partir da análise empírica de casos concretos.

A abordagem qualitativa é particularmente vantajosa para este estudo, pois permite uma compreensão profunda e contextualizada dos processos de negociação. Diferentemente de uma análise puramente quantitativa, que se limitaria a números de processos e valores, o método qualitativo possibilita investigar as nuances das interações entre empresa e sindicato, as complexidades culturais envolvidas nas fusões e os fatores subjetivos que influenciam o surgimento e a resolução dos conflitos. Essa profundidade é essencial para entender *como e por que* a negociação coletiva pode ser um instrumento eficaz, indo além de apenas medir sua ocorrência.

É imperativo, contudo, reconhecer os limites desta abordagem e a posição do pesquisador. Conforme afirmado na introdução deste projeto, o pesquisador atua como advogado no departamento jurídico da Organização GX, objeto do estudo. Essa posição configura, simultaneamente, uma possibilidade e um desafio. A vantagem reside no acesso privilegiado a documentos e a um conhecimento aprofundado do contexto organizacional, o que enriquece a análise. Por outro lado, o desafio está no potencial viés do pesquisador. Para mitigar esse risco e buscar a maior neutralidade possível, a pesquisa se aterá estritamente à análise dos dados documentais, seguindo o protocolo de análise de conteúdo de forma sistemática e transparente. Todos os passos da análise serão descritos detalhadamente para permitir a verificação do percurso metodológico, garantindo o rigor e a confiabilidade dos resultados dentro dos limites inerentes à pesquisa qualitativa.

3.1 Desenho da Pesquisa

Contextualmente, o estudo tentará determinar se a solução ao problema das demandas trabalhistas em escala, nas condições de mudanças estruturais bruscas originadas em situações de incertezas institucionais por fusões e/ou aquisições, podem ser realizadas por autocomposição coletiva. A premissa é que a autocomposição coletiva seria o caminho alternativo para a resolução dos conflitos entre trabalhador e empregador, de forma mais célere e efetiva do que por via do acionamento do poder judiciário. Para tanto, a abordagem deste estudo será por exame de casos ícones de aquisição, realizados pela Organização GX, cuja análise resultará em informações-substrato para demonstração da premissa dessa pesquisa.

Desta forma, a natureza desta pesquisa é qualitativa. Como afirmam Marshall e Rossman (1999), o caráter qualitativo de uma pesquisa, origina-se em sua subjetividade. Apesar de o processo da coleta das informações ser objetivo, por obedecer a um padrão sistemático, a análise e respectiva interpretação das informações e dados é realizada de forma exclusiva pelo pesquisador. É, portanto, subjetiva em essência. Em adição, a presente pesquisa é um estudo localizado de casos de demandas trabalhistas em escala, oriundas de processos de aquisição da GX. Portanto, serão casos específicos, próprios para o uso do método de estudo de casos.

Caracteristicamente, um estudo de caso é uma pesquisa qualitativa. Yin (2014) descreve a pesquisa qualitativa como um estudo em profundidade limitado a uma organização, ou uma de suas unidades, a um evento, ou a um fenômeno, isolados ou, ainda que associados, ligados a uma organização. Por isso, segundo o autor, por ter natureza restritiva e localizada, a pesquisa qualitativa não permite generalizações, como as pesquisas de natureza quantitativa. Nesse sentido, os casos selecionados para este estudo serão extraídos do acervo documental da Organização GX, atendendo a critérios previamente estabelecidos: derivarem de processos de aquisição; envolverem conflitos de natureza trabalhista; e apresentarem demandas coletivas ou múltiplas, com argumentos jurídicos e circunstâncias fáticas semelhantes.

A escolha por um estudo multicase, especificamente a análise aprofundada de três casos pós-aquisição, justifica-se por permitir uma análise comparativa robusta. Esta abordagem possibilita a identificação de padrões, similaridades e dissonâncias entre os casos, oferecendo uma compreensão mais rica e detalhada do fenômeno do que um único caso permitiria. Ao mesmo tempo, a limitação a três casos garante a profundidade necessária para a análise qualitativa, evitando a superficialidade que um número maior de casos poderia acarretar no escopo de uma dissertação de mestrado. É fundamental ressaltar que, sendo uma pesquisa

qualitativa, seus resultados não são generalizáveis. O objetivo não é criar uma verdade universal, mas sim demonstrar a viabilidade da solução proposta dentro do contexto específico da Organização GX, gerando *insights* e um modelo aplicável que poderá ser adaptado e testado em outras organizações.

Como pesquisa qualitativa, esse trabalho será do tipo teórico. Os casos que servem de fonte de informação para a pesquisa, fazem parte do acervo histórico da trajetória expansionista da GX. São casos selecionados por suas características básicas de aderência ao presente estudo. Os critérios de aderência envolvem serem decorrentes de processos de aquisição pela GX; serem de natureza trabalhista; e envolverem ações trabalhistas semelhantes, isto é, possuírem demandas por justiça sob argumentações e/ou evidências similares.

3.2 Coleta dos Dados

Para a coleta dos dados, serão selecionados casos de aquisições pelo grupo GX, onde, dentre os caminhos para solucionar os conflitos a negociação coletiva tenha sido utilizada.

Os dados a serem utilizados na presente pesquisa serão documentais, isto é, presentes nos documentos e processos trabalhistas arquivados no setor jurídico da GX. Serão analisados os questionamentos e a estratégia de defesa do empregador, levados para a justiça antes da proposição da negociação coletiva. Nesta análise considerar-se-á o volume de trabalho (tempo, custo e mão de obra) previsível para enfrentamento dos casos de forma individual até o sentenciamento. Em seguida, a mesma análise sob a estratégia da ação coletiva. Por fim, atentar-se-á também para o exame do êxito do julgamento, em virtude da presença de eventuais novas reclamações trabalhistas, após o sentenciamento.

Nesse caso, os documentos merecem atenção, em especial, quanto ao seu processo de análise, que de acordo com Creswell (2010) está estruturado em seis passos: 1) organização e preparação dos documentos para a análise; 2) leitura preliminar de todos os dados; 3) codificação dos documentos; 4) criação de uma descrição das categorias ou temas para análise dos documentos; 5) descrição dos documentos e representação dos temas por meio da narrativa qualitativa; 6) interpretação e extração do significado dos documentos.

Ainda, conforme Creswell (2010), dentre os procedimentos de coleta de dados na pesquisa qualitativa destacam-se: observação, entrevistas, documentos e materiais audiovisuais.

Nesse contexto, a pesquisa documental revela-se especialmente adequada para investigar a eficácia da negociação coletiva como instrumento de resolução de conflitos trabalhistas em Instituições de Ensino Superior (IES), notadamente após processos de fusão e/ou aquisição. Como salientam Gil (2019) e Cellard (2008), os documentos institucionais – a exemplo de convenções e acordos coletivos – constituem fontes estáveis, acessíveis e de baixo custo, permitindo ao pesquisador revisitar os dados sempre que necessário, o que favorece análises mais aprofundadas e contextualizadas. Para Flick (2019) além de sua natureza retrospectiva, que possibilita a reconstituição de processos históricos e decisórios, os documentos também desempenham papel fundamental na triangulação metodológica, contribuindo para validar, complementar ou contrastar dados obtidos por outras técnicas de pesquisa.

Assim, a análise documental aplicada ao contexto das IES pós-fusão e/ou aquisição fornece subsídios empíricos valiosos para compreender os efeitos das negociações coletivas sobre a dinâmica das relações de trabalho, bem como os desafios enfrentados na harmonização de direitos e interesses entre as partes envolvidas.

Desta forma, o estudo envolverá a análise das funções e finalidades da negociação coletiva, especialmente sua relação com os níveis de negociação e o Estado Democrático de Direito, considerando o princípio constitucional da autonomia coletiva. Em seguida, examina o direito de negociar dentro das premissas protetivas constitucionais como um elemento essencial da liberdade sindical, abordando sua natureza, finalidades, limites, agentes e principais diplomas legais.

3.3 Análise dos dados

A análise dos dados foi feita de forma qualitativa, que tem definição por Bardin (2011) de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. O autor ainda faz referência a este método como um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplica a discursos extremamente diversificados. Esta forma admite focar não apenas no conteúdo do que é dito, mas também nas marcas associadas à enunciação.

No contexto desta pesquisa, a análise de conteúdo será aplicada a documentos institucionais e jurídicos, como acordos e convenções coletivas e processos judiciais

trabalhistas para os estudos de caso da Organização GX. O objetivo é identificar padrões de atuação, estratégias de negociação e resultados concretos oriundos das práticas de autocomposição coletiva após processos de fusão e/ou aquisição.

A análise será desenvolvida em três fases, conforme a proposta clássica de Bardin (2011):

1. Pré análise: Nesta fase, ocorrerá a organização do material coletado. Será realizada uma leitura flutuante para uma primeira imersão no conteúdo, seguida da definição precisa do corpus documental a ser analisado;
2. Exploração do Material: A segunda fase consistirá na codificação dos dados, onde unidades de análise serão identificadas e categorizadas. Embora a pesquisa seja de natureza qualitativa, ela se valerá de dados quantitativos para contextualizar e fortalecer a análise. Os critérios objetivos para a análise de cada caso serão:
Análise de Volume: Comparativo numérico do volume de ações trabalhistas antes e depois da implementação da negociação coletiva;
Análise de Conteúdo das Demandas: Identificação e categorização dos objetos e causas de pedir mais recorrentes nas ações individuais para compará-los com as cláusulas do acordo coletivo negociado, verificando a aderência da solução aos problemas originais;
Análise de Reincidência: Verificação de novas ações judiciais sobre os mesmos temas após a firmação do acordo coletivo.
3. Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação: Na última fase, os dados codificados e categorizados serão interpretados à luz do referencial teórico. Serão estabelecidas inferências sobre a eficácia da negociação coletiva como instrumento de resolução de conflitos nos casos estudados, culminando na articulação dos achados para a construção do artefato final.

As categorias analíticas serão definidas de forma mista, combinando elementos dedutivos (baseados na literatura sobre negociação coletiva e resolução de conflitos) e indutivos (emergentes da leitura do material empírico). A triangulação com dados secundários e o uso de diferentes fontes documentais também serão empregados para garantir maior rigor e validade às interpretações.

3.4 Validação dos Dados e Critérios de Confiabilidade

Para garantir o rigor e a fidedignidade da presente pesquisa qualitativa, a validação dos dados não se baseará em provas estatísticas, mas em estratégias que assegurem a credibilidade e a consistência das interpretações. Para tal, serão adotados os seguintes critérios.

Triangulação de Fontes: A validação principal ocorrerá por meio da triangulação de diferentes fontes documentais. As informações extraídas dos processos trabalhistas individuais serão cruzadas e comparadas com o conteúdo dos acordos coletivos celebrados pela Organização GX. Este método permite corroborar os achados, conferindo maior robustez à análise ao confrontar múltiplas perspectivas sobre o mesmo fenômeno.

Consistência e Rastreabilidade: A aplicação sistemática das três fases da análise de conteúdo propostas por Bardin (2011) (pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados) servirá como uma "trilha de auditoria". Todos os passos, desde a seleção do corpus documental até a definição das categorias e as inferências interpretativas, serão meticulosamente documentados. Isso garante que o percurso da pesquisa seja transparente e passível de verificação, assegurando a rastreabilidade e a consistência lógica das conclusões.

Saturação Teórica nos Casos Analisados: Os critérios para a análise dos casos: volume e custo das ações, conteúdo das demandas e eficácia da negociação, serão aplicados nos três estudos de caso selecionados. A validação se dará ao observar a recorrência de padrões e a saturação das informações, ou seja, quando a análise de novos documentos dentro do mesmo caso não mais apresentar novos panoramas significativos, indicando que a compreensão do fenômeno atingiu um grau de profundidade e estabilidade.

A adoção conjunta destes critérios visa mitigar os vieses do pesquisador e fortalecer a validade interna do estudo, assegurando que os resultados sejam uma representação fidedigna da realidade documental analisada.

3.5 Descrição do artefato

Nesta pesquisa, se propõe a elaboração de um manual para o processo integrativo de encaminhamento da resolução dos conflitos trabalhistas originados no processo de

incorporação, por meio de um acordo coletivo, com foco em instituições de ensino superior privadas que passam por processos de fusão ou aquisição.

O artefato tem por objetivo orientar gestores institucionais e departamentos jurídicos na estruturação de processos de negociação coletiva, a fim de prevenir e mitigar a judicialização massiva de conflitos trabalhistas de origem comum, notadamente em contextos de reestruturação organizacional. O manual será desenvolvido a partir da análise dos dados empíricos extraídos dos estudos de caso abordados nesta pesquisa, aliados ao marco teórico e jurídico sobre negociação coletiva.

Diante desse cenário, a pesquisa propõe como artefato final a construção de um manual prático que oriente a estruturação e a condução de acordos coletivos trabalhistas como meio de prevenção e resolução autocompositiva desses litígios. Tal instrumento terá como finalidade fornecer diretrizes objetivas e replicáveis para que empresas e sindicatos possam estruturar, com base em dados, boas práticas e instrumentos jurídicos válidos, processos negociados coletivamente em fases pré-litigiosas.

Essa proposta encontra respaldo no art. 7º, XXVI, da Constituição Federal, que reconhece os acordos e convenções coletivas de trabalho como fontes legítimas de regulação das relações laborais (BRASIL, 1988), bem como no art. 611-A da Consolidação das Leis do Trabalho, introduzido pela Lei nº 13.467/2017, que reforça a prevalência do negociado sobre o legislado em determinadas matérias (BRASIL, 2017). Do ponto de vista internacional, a Convenção nº 154 da Organização Internacional do Trabalho, ratificada pelo Brasil, confere legitimidade e incentivo à negociação coletiva como instrumento de autocomposição (OIT, 1981).

O manual será estruturado com base na análise nos estudos de caso envolvendo a empresa GX, descritos na etapa empírica desta dissertação, com o objetivo de extrair os padrões recorrentes de judicialização e demonstrar, com base neles, a viabilidade técnica e jurídica de acordos coletivos de natureza resolutiva. O produto final será apresentado sob a forma de guia técnico.

Para tal, a construção será orientada pelos seguintes eixos estruturais: (i) Mapeamento prévio dos litígios repetitivos oriundos da incorporação; (ii) Identificação de interlocutores institucionais e sindicais legítimos para a negociação; (iii) Roteiro para a negociação: etapas preparatórias, técnicas de abordagem dialógica e critérios para a formulação de propostas; (iv) Checklist para avaliação de impacto jurídico, financeiro e reputacional, e; (v) Indicadores de

eficácia: parâmetros para avaliação dos resultados da negociação coletiva, como a redução do número de demandas judiciais e o grau de adesão dos trabalhadores.

O desenvolvimento do manual se insere na lógica da pesquisa aplicada e busca promover um modelo de governança jurídica preventiva com enfoque na desjudicialização e na gestão estratégica de conflitos trabalhistas.

O artefato buscará ser de fácil aplicação, com linguagem acessível, sem prejuízo da precisão técnica, e com potencial de replicação em outras organizações que enfrentam desafios semelhantes. Por seu caráter propositivo, o manual pretende fortalecer a cultura do diálogo social e fomentar a resolução autocompositiva dos conflitos trabalhistas, em consonância com os princípios da dignidade da pessoa humana e da valorização do trabalho.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O grupo de IES deste estudo é formado por 3 instituições adquiridas e 1 instituição adquirente. Esse último, a GX, possui mais de 20 anos de operação e uma rede de 18 instituições de ensino superior com campi localizados em todas as regiões do Brasil. Aquisição e fusão tem sido a estratégia de crescimento preponderante, adotada pela GX. Para Sampaio (2011), essa estratégia de crescimento reflete uma tendência recente, observada no setor privado de ensino superior brasileiro. É caracterizada pelo crescimento acelerado da instituição adquirente, padronização de processos e formação de grandes aglomerados, pela concentração de instituições sob grandes grupos educacionais.

As IES incorporadas apresentam perfis organizacionais e estruturas operacionais variados, indo desde faculdades isoladas e centros universitários, até universidades. Essa diversidade oferece um panorama também diversificado, com relação a características de comportamento e reações à resolução de conflitos, em especial, conflitos trabalhistas, que implicam caminhos distintos para suas ações resolutivas, sejam elas diretas ou coletivas.

A aquisição de cada IES implica mudanças significativas, na adquirida, em sua gestão institucional, políticas acadêmicas e relações de trabalho. Tais mudanças impactam diretamente sobre o comportamento e desempenho de seus corpos docente e técnico-administrativo, gerando desafios e eventuais, conflitos trabalhistas. Nesse contexto, a negociação coletiva emerge como um instrumento potencialmente eficaz para a resolução de conflitos por promover o diálogo e a busca de soluções consensuais.

A análise das características dessas IES e dos processos de aquisição pelos quais passaram é fundamental para compreender o contexto em que se insere a validade da negociação coletiva como mecanismo de resolução de conflitos trabalhistas.

4.1 Diversidade Institucional e Cenário de Conflitos

A estratégia de crescimento da GX tem provido um perfil empresarial constitutivo bastante distinto. São instituições com culturas organizacionais, estruturas acadêmicas, práticas de gestão e relações de trabalho variadas com significativa influência sobre os valores aceitos e sobre o desempenho profissional de seus corpos acadêmico, administrativo e técnico.

O processo de aquisição, por natureza, impõe uma padronização de políticas e procedimentos pela empresa adquirente. Isso invariavelmente gera atritos com os costumes e valores preexistentes na instituição adquirida. Conforme destacado no referencial teórico, a dificuldade na gestão dessas diferenças culturais é um dos principais fatores de fracasso ou de geração de conflitos no processo de fusão ou de aquisição.

As alterações na gestão institucional, nas políticas acadêmicas e, sobretudo, nas relações de trabalho, impactam diretamente os corpos docente e técnico-administrativo, quando se veem diante de novas diretrizes, metas e estruturas hierárquicas. É neste cenário de mudança abrupta e de potencial desalinhamento de expectativas que a negociação coletiva, objeto deste estudo, emerge como um instrumento fundamental para mediar interesses, mitigar os impactos negativos da transição e buscar soluções consensuais que agilizem as resoluções e pacifiquem mais eficientemente os litígios.

A análise a seguir se debruçará sobre três casos específicos de aquisição pela GX, buscando evidenciar como a ausência ou a aplicação da negociação coletiva influenciou o desfecho dos conflitos trabalhistas decorrentes desses processos de integração.

4.2 Delineamento da Pesquisa Empírica: Critérios e Seleção dos Casos

A metodologia Design Science Research (DSR) Rodrigues et al. (2024), adotada neste trabalho, foca na demonstração da viabilidade de uma solução proposta (o artefato) para um problema prático relevante. O problema central aqui identificado é o aumento da litigiosidade trabalhista individual e repetitiva após processos de fusão e aquisição (F&A) em Instituições de Ensino Superior (IES), o que sobrecarrega o Judiciário e os departamentos jurídicos. A solução proposta é o uso da negociação coletiva como um artefato-solução para a pacificação e gestão estratégica desses conflitos.

Os estudos de caso, portanto, não são meramente descritivos. Eles constituem o método de avaliação empírica da eficácia e aplicabilidade deste artefato. Para garantir uma demonstração robusta, a seleção das Instituições IA, IB e IC, dentro do universo da Organização GX, obedeceu a um conjunto de critérios rigorosos, divididos em dois níveis:

4.2.1 Critérios de Seleção

Para selecionar os casos de pesquisa, é necessário predefinir alguns critérios básicos de validade dos casos para a pesquisa, que induzem a separar à parte alguns casos que sejam representativos para a análise da premissa de validade da solução.

Tabela 5 - Critérios de seleção dos casos

CRITÉRIOS	CONCEITO
Origem	Caso origina-se de uma fusão ou aquisição
Natureza do Conflito	Trabalhista
Repetitividade	Conter índice massivo de ações trabalhistas
Maturidade Integrativa	Status da integração Adquirente - Adquirida
Porte	Tamanho em número de Empregados da Adquirida
Relacionamento com o Sindicato	Presença de Sindicato no âmbito da IES

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2025)

Origem do Conflito significa que o caso deve ser diretamente originado de um processo de fusão ou aquisição da GX. Natureza do Conflito significa que o caso deve envolver conflitos de natureza trabalhista. Repetitividade significa que o caso deve demonstrar um padrão de litigiosidade massiva de mesma origem. Maturidade Integrativa significa que o caso deve permitir identificar o status de integração entre a Adquirente e a Adquirida. Porte significa que os documentos devem permitir classificar a instituição adquirida como instituição de tamanho pequeno, médio ou grande. Por fim, Relacionamento com o Sindicato significa que o caso deve permitir identificar a presença de unidade Sindical local que tenha conduzido ou que possa conduzir as negociações de ordem coletiva.

A combinação desses critérios resultou na seleção em uma tríade de casos, dentre as aquisições realizadas pela GX. Os três casos foram os casos IA, IB e IC.

A pesquisa se aprofunda na análise empírica de três casos distintos dentro da Organização GX. A análise destes 3 casos permitiu não apenas a observação do fenômeno em diferentes contextos, mas também a comparação entre eles.

As fontes de dados e informações para a análise de conteúdo que se segue são estritamente documentais, conforme explicitado na metodologia. Os dados quantitativos

(volume de ações, pedidos, valores de provisão e custo) foram extraídos do sistema de gestão jurídica interna da instituição GX. Os dados qualitativos (contexto do conflito, natureza das disputas) foram extraídos da análise das petições iniciais, defesas e decisões judiciais, bem como do Convenções e/ou Acordos Coletivos de Trabalho.

4.3 Análise de Conteúdo dos Casos

4.3.1 Caso 1 (IA): Contexto, Conflito e Dados da Litigiosidade

O primeiro caso analisa a trajetória da Instituição IA, uma entidade de porte menor, com cerca de 200 trabalhadores, adquirida pela GX, no ano de 2020. A integração da Instituição IA pela GX representou mais do que uma mudança societária. Foi um choque fundamental entre dois modelos distintos. De um lado, a cultura de gestão local que considera particularidades individuais para avaliação de desempenho, remuneração e carreira e, de outro, a padronização estrutural e processual de uma grande empresa (GX).

A GX, ao buscar implementar seu ecossistema de gestão e "uniformidade de processos", opera sob "gestão centralizada," visando a "eficiência de custos," produtividade e "paridade salarial," em nível global, de suas unidades. O estopim do conflito ocorreu durante o processo de implementação das políticas e da cultura da GX no contexto da IA. Dentre os elementos do conflito, a inobservância da regra estipulada através de convenção sindical voltada a questões salariais que determina uma garantia salarial aos novos professores, com um valor de hora-aula não inferior ao do último docente contratado, desde que respeitados critérios de grau de formação e/ou outras características intrínsecas às funções.

Esse modelo colidiu frontalmente com as "práticas preexistentes" na Instituição IA. A "isonomia salarial" local, vista pelos docentes como um "direito adquirido" e, provavelmente, fruto de uma cultura tradicional de negociação individualizada, foi tratada como uma anomalia não reconhecida pelo sistema padronizado da adquirente.

Consequentemente, a GX passou a enfrentar um volume crescente de reclamações trabalhistas individuais, cujo objeto principal era o pleito por diferenças salariais e o recálculo de horas extras. O aumento da litigiosidade reflete o clima organizacional de insatisfação da

adquirida, exatamente no período de integração institucional do pós-aquisição. Esse fato acaba por refletir-se no trabalho do departamento jurídico da GX.

Diante do cenário, a GX e o sindicato representativo dos professores locais iniciaram um processo de diálogo com o objetivo de construir uma solução coletiva que pudesse pacificar o passivo existente e reestabelecer as bases da relação de trabalho. Esse esforço culminou na celebração de um Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) específico. O instrumento definiu diretrizes para estabelecer o valor da hora-aula para novos contratados, além de, crucialmente, proteger os salários dos docentes já empregados, garantindo a "manutenção do valor da hora-aula contratada", no interesse de ambas as categorias.

No período de 15 anos, anterior à sua aquisição pela GX, portanto, 2004 a 2019, a IA foi acionada na justiça do trabalho 89 vezes, em ações com pedidos de reclamação de horas extras, intervalo intrajornada, danos morais, acúmulo de função, férias em dobro, adicional noturno, intervalo interjornada e adicional de insalubridade, segundo dados extraídos dos processos respectivos.

No âmbito da Justiça do Trabalho, é recorrente a formulação de pedidos com tais exigências. Essas demandas representam uma parte substancial do contencioso trabalhista. São essas exigências que, embora se refiram a direitos legalmente previstos, têm suas origens atreladas, diretamente, às particularidades da execução de cada contrato de trabalho. Por isso, para o julgamento de seu pleito, tomam tempo e acabam onerando os custos da ação respectiva. Ainda, neste período temporal nota-se um volume significativo e superior às ações docentes, com origem no pessoal administrativo (55 reclamações de funcionários e 34 reclamações docentes).

Após a aquisição da IA pela GX, nota-se um relevante aumento no número de ações trabalhistas, chegando a 75 processos trabalhistas no período de 5 anos (2020 a 2025). Significativamente, quase 60% das reclamações trabalhistas, foram distribuídas nos dois primeiros anos após a aquisição da IA pela GX. Assim, os dados extraídos dos processos trabalhistas deste período, do pós-aquisição, o volume de novas ações trabalhistas com origem em seus empregados cresceu no período de 5 anos, 2,5 vezes mais por ano, em comparação com o período de 15 anos, precedente à aquisição da instituição.

Em adição, nota-se que o foco dos pedidos das reclamações trabalhistas tem se alterado, em origem e em fins. Quanto à origem, observa-se que cresce agora aquelas movidas por docentes (42 ações, das 75 totais), numa clara inversão de origem em relação ao período de 15 anos anterior à aquisição. No período pós-aquisição, apenas 33 reclamações originam-se dos empregados administrativos. Quanto aos fins, o foco das ações passou a ser diferenças salariais,

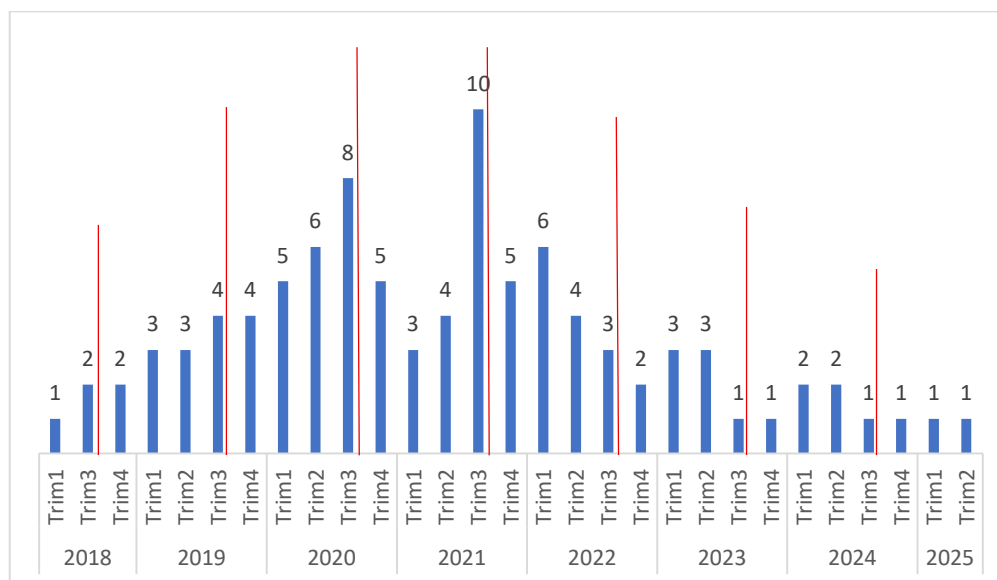
danos morais, horas extras, redução de carga horária, adicional noturno, pagamento de comissões, acúmulo de função, trabalhos em feriados e finais de semanas e equiparação salarial.

Importante destacar, igualmente, que quando as reclamações trabalhistas se concentram em pedidos de diferenças salariais e equiparação salarial, pode ser um forte indicativo de existência de um problema estrutural de gestão. Reivindicações desta natureza, frequentemente, transcendem as particularidades de um contrato individual e requerem aplicação de políticas corporativas mais amplas e isonômicas. Na ausência de tais políticas, o litígio deixa de ser um reflexo de descontentamentos isolados para tornar-se a consequência direta de diretrizes de remuneração percebidas pelos trabalhadores como lesiva aos seus interesses. Nestes casos, quando a instituição (GX) implementa uma política salarial que confronta normas anteriores, por impor padronização, por exemplo, abre espaço para processos individuais em massa, já que a mesma fonte de insatisfação afeta múltiplos colaboradores de maneira similar, transformando um problema de gestão em um passivo judicial em grande escala.

Desta forma, pode-se entender que após a aquisição da IA pelo GX houve um aumento de reclamações trabalhistas, especificamente do público docente, relacionado à prática remuneratória implementada pela GX. Por óbvio, cada reclamante moveu sua ação por percepção de falta de isonomia salarial, atribuição de critérios remunerativos díspares e outros, contrários a seus interesses. Em última análise, porém, tais ações podem mostrar a necessidade de criação de uma cultura de paridade e previsibilidade remuneratória na instituição. Este é um elemento central nas relações de trabalho e na percepção de valorização profissional do corpo docente.

Entretando, fica evidente que apesar da política da GX visar à eficiência de custos e à uniformidade de processos, colidiu com as políticas preexistentes na IA. Ao ignorar a política remuneratória anterior, a GX desalinhou-se da expectativa e da norma coletiva local preexistente. Esse desalinhamento entre a política centralizadora da adquirente e a prática remuneratória tradicional da adquirida foi o fundamento do aumento da litigiosidade.

A análise dos dados provenientes das ações judiciais individuais movidas contra a Instituição IA (em incorporação pela GX), nos últimos 20 anos presentes na Figura 1, mostra uma senoidal, com pico em 2020-2021. Como apontado acima, porém, as razões para as demandas trabalhistas até 2019, possuem origem e foco distintos das demandas movidas entre 2020 e 2025. O crescimento das ações em 2018 e 2019 foram razões internas, que eventualmente fundamentaram a decisão de venda da IA. Já o aumento das ações trabalhistas a partir de 2020 tinham o foco e a origem demandante distintas, como explicitado a seguir.

Figura 1- Distribuições de Reclamações Trabalhistas na IA

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

O gráfico da Figura 1 mostra os 2 anos precedentes à aquisição e os 5 anos posteriores à aquisição. Pode-se observar, no período precedente (2018 e 2019), que há um aumento gradativo de ações trabalhistas de um ano para o outro. Tanto a origem demandante quanto o foco dessas ações, como apontou-se acima, são distintos da origem e foco das ações no período pós-aquisição. No período precedente, possivelmente, o aumento das ações trabalhistas tinha suas razões em incertezas internas (problemas administrativos, talvez escassez de recursos, clima organizacional conturbado, disputas e conflitos internos etc.). Tais perturbações talvez sejam o indicativo das razões que culminaram na venda da IA para a GX.

A partir da aquisição da GX, as ações aumentaram sobremaneira (pico da senoidal), nos anos de 2020 e 2021, mas com alteração de foco e origem das ações. A partir de 2023, iniciam-se as negociações para a celebração do acordo coletivo, mostrando no gráfico, uma queda significativa das ações judiciais totais distribuídas. Em 2024 e 2025 o gráfico mostra o período de arrefecimento e normalização de demandas desta natureza.

Ao analisarmos os pedidos presentes em cada um dos processos trabalhistas recebidos do período de 2018 a 2019 e 2020 a 2025, nota-se de forma evidente, o que foi explicitado anteriormente. Um mapa da natureza ou foco desses pedidos está mostrado na Tabela 6. No primeiro período, anterior à aquisição, os pedidos nos processos trabalhistas, representam descontentamentos individualizados (horas extras, desrespeito ao período mínimo de descanso, verbas rescisórias e férias). Após a aquisição (2020), o que se verifica é um aumento significativo de pedidos que são relacionados a questionamentos estruturais (diferenças

salariais e alteração de jornada). Fica evidenciado, desta forma, que após a aquisição do IA pela GX, aparecem com maior ênfase, descontentamentos contra as normas institucionais da GX que, ao ser implementadas, para os empregados incorporados da IA, eclodiram em Reclamações trabalhistas.

Tabela 6 - Pedidos por natureza da reclamação na instituição IA

Pedido	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Horas Extras	2	1	22	6	1	2	2	36
Diferença salarial		1	19	4	2	1		27
Danos Morais		2	5	6	1	2	1	17
Alteração Jornada		1	6	3				10
Intervalo Intrajornada	1		5	2			1	9
Férias + 1/3 - Em Dobro	2	1	4	1				8
Intervalo Interjornada	1		2	3			1	7
Verbas Rescisórias	1		2				1	4
Danos Materiais		1		3				4
Adicional Noturno			1	2				3
Subtotal	7	7	66	30	4	5	6	125

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Conforme os dados apresentados na tabela acima, pode-se verificar que o pedido de "Diferença salarial" teve um aumento expressivo após a aquisição da instituição IA pela GX. Em 2020, foi registrado 1 processo com esse foco, número que saltou para 19 em 2021 e se manteve relevante em 2022, com 4 novas ações. Esse crescimento reflete um descontentamento por parte dos empregados com relação à política remuneratória na IA.

As negociações para o acordo coletivo começaram, de fato, no final de 2022 e intensificaram-se em 2023. A Tabela 6 mostra o impacto direto dessa iniciativa: o número de ações pleiteando "Diferença salarial" caiu para apenas 1 em 2024, não havendo novos registros em 2025.

A eficácia da pacificação observada, tanto na figura como na tabela, não ocorreram de forma accidental ou pelo decurso do tempo, é evidente que após a negociação coletiva estipular termo que estabeleceu uma regra para a política isonômica dentro da IA, ao contrária da forma unilateral anterior, acabou por criar uma forma de equiparação progressiva, onde possou-se a ser respeitado os enquadramentos conforme tempo de contrato dos docentes e a quitação de passivos retroativos, através desse termo específico, acabou-se por tornar nulo o objeto que

anteriormente motivou pelo menos 19 reclamações trabalhistas em 2021, tornando uma pretensão litigiosa incerta em um direito contratual líquido e certo.

Em suma, ao analisar o caso da IA, é possível ilustrar como a implementação abrupta de normas internas e políticas pela adquirente implicou diretamente em um passivo judicial em grande escala. O aumento de 2,5 vezes mais ações por ano e a concentração de pedidos de "Diferenças salariais" demonstram o impacto do desalinhamento entre as políticas administrativas e padrões de desempenho entre a instituição adquirente e a adquirida. O aspecto mais importante, porém, a solução encontrada no Acordo Coletivo Local, negociando diretamente os interesses básicos dos demandantes de forma preliminar, culminou em imediata pacificação e queda absoluta em novas ações trabalhistas.

4.3.2 Caso 2 (IB): Contexto, Comparativo e Dados da Litigiosidade

O segundo caso de estudo adota uma abordagem para explorar o impacto da ausência de uma negociação coletiva específica. A análise se debruça sobre uma instituição de grande porte, com mais de 1.500 trabalhadores, a Instituição IB.

A Instituição IB foi integrada em 2020 como parte de aquisição de um outro grande grupo do ramo educacional pela GX representando o "momento de atrito". A GX buscou implementar, no pós-aquisição, seu modelo de gestão centralizado e padronizado sobre a instituição IB adquirida, que possuía uma cultura corporativa muito forte.

A IB representa o cenário do processo de aquisição, onde os sentimentos de incerteza, o choque cultural e a desconfiança em relação às novas políticas são mais intensos. A integração de um grande contingente de colaboradores, oriundos de uma cultura corporativa distinta, potencializou os focos de conflito apontados. A falta de um acordo coletivo deixou esse choque cultural sem amortecimento, convertendo incertezas e mudanças de gestão diretamente em contencioso trabalhista.

Para demonstrar a evolução da litigiosidade na IB sob dois prismas. O volume de ações, sendo a comparação do fluxo de processos antes (2018-2019) e depois (2020-2025) da aquisição e a natureza dos pedidos, identificando causas de pedir específicas.

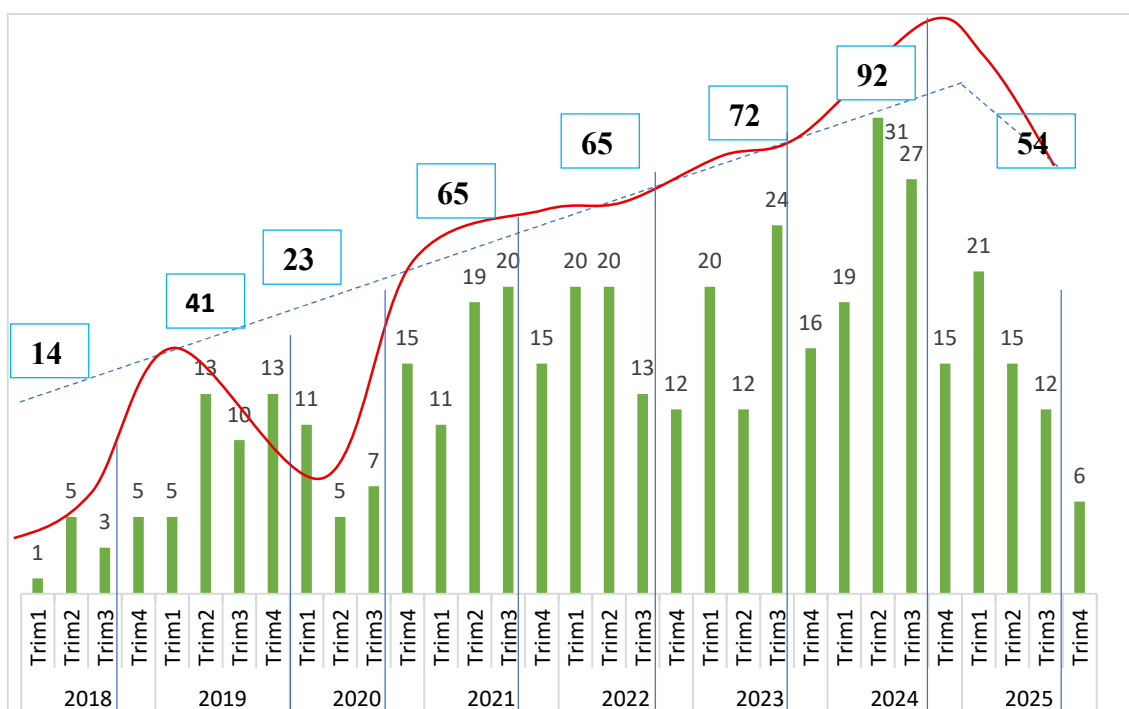
Isso explica diretamente os dados de litigiosidade no período pós-aquisição. A IB enfrentou um pico de ações ligadas à "percepção de desigualdade", como "Rescisão Indireta" e "Equiparação Salarial".

Apesar do grande volume de demandas trabalhistas motivados pelas mesmas razões, no processo de integração, a instituição não foi objeto de um acordo coletivo específico destinado a mediar as tensões das demandas. A gestão dos conflitos perde eficácia, sem uma ferramenta de diálogo customizada (Acordo Coletivo) para as ansiedades e demandas específicas dos oriundos da Instituição IB. Assim, é necessário avaliar nos documentos (processos transitados em julgado) o volume de ações, a taxa de litigiosidade e natureza dos pedidos.

No período anterior a aquisição em um período de 1998 até 2019 a IB foi acionada judicialmente em 479 demandas trabalhistas, após a aquisição pela GX em 2020, em um intervalo de 5 anos a IB já foi acionada em 386 demandas judiciais. Isso equivale a cerca de 80% do total de processos recebidos nos 21 anos precedentes à aquisição. Quer dizer, nos 5 anos do pós-aquisição, o volume de processos foi superior a uma taxa próxima a 3, 4 vezes maior do que aquela dos 21 anos anteriores.

O gráfico abaixo demonstra o número de reclamações trabalhistas recebidos pela instituição, considerando um recorte de 2018 até 2025:

Figura 2 - Distribuições de Reclamações Trabalhistas na IB



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os dados extraídos do sistema jurídico da GX revelam uma mudança abrupta no padrão de judicialização da IB coincidente com o período de integração. Na Figura 2 pode-se verificar que a IB apresenta um aumento significativo no número de ações trabalhistas recebidas a partir

de 2020. Com uma média trimestral de 4 processos, entre 2018 e 2019, que salta para 6 em 2020 e para 9 em 2021, mantendo essa média de reclamações até o ano de 2025, totalizando ao final 231 reclamações trabalhistas recebidas, somente no período 2020 a 2025.

A evidência mais contundente do impacto da ausência de negociação reside na natureza dos pedidos formulados nas ações trabalhistas. Ao analisar os 10 pedidos mais recorrentes na IB, nota-se a prevalência de temas que transcendem o mero descumprimento de rotinas operacionais e tocam no cerne da relação de emprego alterada pela fusão. Um panorama mais detalhado do foco das ações nessa instituição, pode ser examinado na Tabela 7, a seguir.

Tabela 7 - Pedidos por Ação Trabalhista na IB

Pedidos	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Horas Extras	23	11	13	22	28	19	16	132
Danos Morais	9	5	6	14	15	19	17	85
Diferença salarial	10	16	12	19	12	4	4	77
Intervalo Intra jornada	6	5	4	8	9	4	5	41
Intervalo Interjornada	13	4	9	6	6	1	1	40
Rescisão indireta	1	1	3	6	4	9	15	39
Redução de Carga Horária	4	2	6	7	7	3	2	31
Adicional de Insalubridade		3	3	5	3	8	5	27
Acúmulo de Função		1	1	3	3	8	2	18
Equiparação Salarial	2		2	5	4	2	2	17
Subtotal	68	48	59	95	91	77	69	507

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Certas demandas, como "Horas Extras", "Danos Morais" e "Intervalo Intra jornada", são questões inerentes às relações de trabalho sendo pedidos comuns em qualquer processo trabalhista e que também revelam questões pessoais. Contudo, pedidos como “Rescisão Indireta” revelam um ambiente de trabalho deteriorado, onde o colaborador sente que as alterações nas condições laborais tornaram a continuidade do vínculo insustentável. Da mesma forma, o volume de ações por "Diferença Salarial" e Equiparação salarial sugere que a nova política remuneratória da GX foi implementada sem a devida harmonização com os contratos preexistentes, gerando uma percepção generalizada de desigualdade.

Isso sugere a existência de um passivo trabalhista endêmico, que independe do processo de aquisição, embora sua intensidade seja notavelmente maior na instituição que teve o processo de aquisição mais recente. É imperativo reconhecer que, em processos de F&A deste porte (1.500 empregados), falhas de comunicação e liderança também contribuem para o clima de insatisfação.

Contudo, a natureza jurídica dos pedidos especificamente o alto volume de Rescisões Indiretas (39 casos) isola a variável jurídica, sugerindo serem esses casos um sintoma legal associado à quebra de confiança contratual. O rompimento do vínculo empregatício através da via judicial, demonstra que os empregados da IB interpretaram as mudanças de gestão realizadas no período pós-aquisição, se enquadram como alteração contratual lesiva aos seus interesses, que motivaria a rescisão contratual por justa causa do empregador. Neste caso, um acordo coletivo teria a possibilidade de reverter esse cenário, negociando uma harmonização mais satisfatória da situação original para as novas condições.

A trajetória da Instituição IB ilustra o cenário de "integração não mediada". Ao contrário do Caso IA, onde o acordo coletivo estancou o sangramento de processos, na IB a ausência desse mecanismo permitiu que as fricções da mudança evoluíssem para um passivo trabalhista crônico.

O pico de ações considerando diferenças salariais em 2022 (com 19 processos apenas nesse ano) confirma que a fase aguda da integração, quando não gerida via negociação coletiva, gera um custo judicial elevado e prolongado. A prova disto é que o foco muda, em 2023 e 2024 para “horas extras” e “danos morais”. Este novo foco está a mostrar que pode ter havido ciência das novas regras de remuneração, mas isso não estaria impedindo o sentimento de insatisfação (danos morais), eventualmente evidenciados por meio dos dados de horas trabalhadas, mas não remuneradas (horas extras). Os dados demonstram, portanto, que a judicialização na IB não foi um evento aleatório, mas uma consequência direta da falta de um canal de diálogo estruturado para processar as mudanças impostas pela aquisição. De outro lado, estão validando a solução proposta de que um acordo coletivo estaria dando critérios basilares de julgamento das ações que facilitariam, por celeridade, e simplificariam, por uso de mesmos critérios de julgamento, os processos trabalhistas judicializados.

4.3.3 Caso 3 (IC): Contexto, Prevenção e Estabilidade na Litigiosidade

O terceiro e último caso de estudo analisa a trajetória da Instituição IC, uma universidade de grande porte e relevância regional, com uma história iniciada em 1981 e reconhecimento como universidade desde 1996. A integração da IC ao grupo GX ocorreu em 2022. Conta atualmente com cerca de 800 empregados.

O fator determinante para a escolha da IC neste trabalho, é seu cenário de relações trabalhistas no momento da aquisição. Ao contrário da IB, onde a ausência de diálogo gerou um passivo fora do comum, ou da IA, onde o acordo coletivo apareceu como remédio, ou como corretivo para um conflito já deflagrado, a Instituição IC é um caso de prevenção.

No caso da IC, observa-se que, de alguma maneira, os fatores e instrumentos do processo de formulação do Acordo Coletivo ajudaram na diminuição do conflito e/ou sua pacificação de forma antecipada. Neste caso, os canais de comunicação e diálogo/negociação, desde o início da transição, atuaram como "amortecedores" do choque de gestão. A análise traz à tona fatos que, mesmo diante da magnitude da operação e da complexidade de integração de uma grande e consolidada estrutura, a presença de uma governança sindical ativa e colaborativa impediu a explosão da litigiosidade observada nos casos precedentes.

Portanto, a Instituição IC mostra que a negociação coletiva, quando utilizada de forma preventiva é capaz de blindar a organização e os trabalhadores de conflitos desnecessários. Negociações preliminares mantêm a razoabilidade interna em alta e afastam a judicialização, mais típicas em processos nos tempos de fusão e aquisição.

Portanto, quando a GX implementou suas políticas nacionais, padronizando seus processos considerando que a IES já possui uma relação harmoniosa com o sindicato dos trabalhadores, os impactos do processo de incorporação da IB pela GX, o caráter negativo da imposição dos novos processos passa a ser mitigado. A transição, portanto, aconteceu de forma mais amistosa, uma vez que as comunicações e o diálogo entre as partes amorteceu ruídos e desarmou eventuais conflitos.

Neste cenário, as fricções esperadas, decorrentes da mudança de controle acionário e da integração de sistemas, não resultaram em litigiosidade e, muito menos, em litigiosidade massiva. Uma explicação plausível é de que a negociação coletiva durante o processo de transição e a presença de normas processuais claras funcionaram como um "amortecedor", desestimulando demandas trabalhistas desnecessárias ou sem sustentação evidente, como visto nos casos anteriores.

Os dados extraídos dos processos desta aquisição (IC) na GX demonstram um comportamento atípico, isto é, não esperado, se comparado aos padrões de fusão e aquisição tradicionais. Não se observa picos dramáticos de litigiosidade, no período pós-aquisição. Ao analisarmos o volume de ações trabalhistas distribuídas com origem na Instituição IC, observa-se a manutenção do padrão histórico, sem a ruptura abrupta que caracterizou os casos IA e IB.

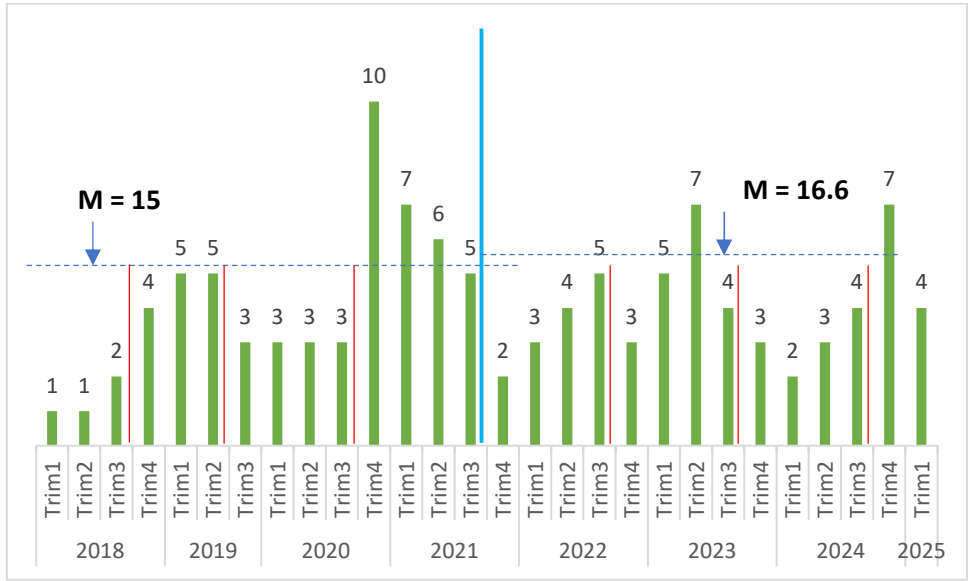
No período de 2018 até 2021 a IC foi acionada judicialmente com 59 reclamações trabalhistas. No período pós aquisição (2022 – 2025), o número de reclamações trabalhistas foi

de 55 (Figura 3). Pode-se observar, portanto, que os números permanecem aproximadamente os mesmos nos dois períodos.

Em análise mais detalhada dos pedidos trabalhistas nestes períodos, é possível verificar que os pedidos não estão relacionados a questionamentos de padronizações e estruturas remuneratórias corporativas (como diferenças salariais e equiparações). Também não se observa casos extremos em que o trabalhador entende que seu contrato de trabalho foi rompido por um justo motivo causado pelo seu empregador, como em pedidos de rescisão indireta do contrato de trabalho.

Esses processos evidenciam que na IC não há um cenário de colapso ou de desentendimento constante entre os trabalhadores com as políticas implementadas pelo empregador quando da aquisição do negócio. A distribuição das reclamações trabalhistas, por ano, está apresentada na Figura 3, a seguir.

Figura 3 - Distribuições de Reclamações Trabalhistas na IC



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Nota-se, de imediato, pela Figura 3, o baixo número de litígios trabalhistas, para uma instituição com cerca de 800 trabalhadores ativos. IC sofreu uma média de 15 reclamações trabalhistas por ano no período pré aquisição e 16,6 ações no período pós aquisição. Isso representa uma litigiosidade de cerca de 2% (um pouco menos no período pré aquisição), um valor pouco significativo para uma instituição do porte da IC.

Além disso, verifica-se um quadro estável de reclamações trabalhistas movidas contra a instituição, em uma média aproximada de apenas 4 processos por trimestre. Note-se ademais que não houve outras reclamações trabalhistas após o primeiro trimestre de 2025.

Esses dados também se mostram consistentes quando se analisa qualitativamente a natureza dos pedidos (Tabela 8). Ao observar as causas de pedir, nota-se que a estabilidade numérica é acompanhada de uma estabilidade temática dos pedidos, indicando que a IC manteve um perfil de litigiosidade rotineira.

Tabela 8 - Pedidos por Reclamação trabalhista no IC

Pedidos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Danos Morais	3	1	7	3	7	8	6	3	38
Multa Art. 477 CLT	1	3	6	4	3	6	3	1	27
Horas Extras	3	2	1	5	3	3	7	2	26
Acúmulo de Função		1	3	4	3	1	3	2	17
Danos Materiais	1		3	2	2	2	2	1	13
Adicional de Insalubridade	1	3	1	1	1	2	2	1	12
Adicional Noturno	1		3	1	1	1		1	8
Intervalo Interjornada		1		4	1			1	7
Intervalo Intrajornada	1				1		3	1	6
Férias + 1/3 - Em Dobro				1	2			2	5
Subtotal	10	11	24	24	23	22	26	15	159

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A leitura dos dados apresentados corrobora a inexistência de conflitos estruturais decorrentes da integração. Os pedidos mais recorrentes como danos morais, multa do art. 477 e horas extras representam o contencioso trabalhista ordinário de uma instituição de grande porte, distribuídos de forma homogênea ao longo dos anos, sem correlação direta aparente com o marco da aquisição em 2022.

Crucialmente, a lista de pedidos da IC não apresenta volume relevante de ações por "Equiparação Salarial" ou "Rescisão Indireta", que foram as grandes vilãs no caso da Instituição IB. A ausência desses pedidos específicos válida a hipótese de que a integração dos sistemas e políticas da GX na IC ocorreu em um ambiente de não litigiosidade institucional.

Em suma, o caso da Instituição IC válida a tese de que a continuidade do diálogo e a presença de uma liderança sindical ativa funcionam como um fator de mitigação efetiva da litigiosidade massiva em processos de F&A. Enquanto a ausência de negociação gerou o caos na IB e a negociação reativa remediou a IA, a cultura de negociação preventiva na IC garantiu

que a transição de propriedade ocorresse sem que o ônus da mudança fosse transferido para o Judiciário.

4.4 Evidências de Validação da Solução

4.4.1 Prova de Conceito (Caso IA): A Eficácia da Solução na Pacificação

A validação da negociação coletiva como artefato eficaz é demonstrada de forma clara no Caso IA, a queda acentuada de ações pleiteando "Diferença salarial", de um pico de 19 para apenas 1 após a celebração do acordo, comprova que a negociação coletiva foi um instrumento eficaz para solucionar a causa central do descontentamento dos docentes.

Ao resolver a questão de forma consensual e coletiva, eliminou-se o motivo principal que levava os trabalhadores a acionarem a Justiça do Trabalho individualmente. Sob a ótica financeira, a negociação coletiva demonstrou ser uma ferramenta de gestão de passivos extremamente eficaz. O conjunto de ações judiciais que pleiteavam diferenças representava um risco financeiro elevado de difícil ajuste, que, no processo de integração, poderia inviabilizar a aquisição da IA, por apresentar desajustes estruturais não endereçados no processo de integração.

Em contrapartida, a celebração do acordo coletivo permitiu sanar a origem do conflito de forma abrangente e controlada. Para realizar as correções negociadas com o sindicato e quitar eventuais prejuízos anteriores, a Instituição IA investiu um valor único de forma controlada. Resolveu assim a questão para os que já haviam ingressado com ações, como também preveniu o surgimento de novas reclamações trabalhistas com a mesma finalidade.

A eficácia dessa estratégia é corroborada pela baixa incidência de recursos em processos posteriores à celebração da conciliação. Evidencia-se, portanto, maior pacificação do conflito com mesma base causal. EM contrapartida, resulta adicionalmente, em expressivo benefício econômico dos custos processuais da solução consensual frente ao litígio individual. Ademais, sob uma análise temporal, também se destaca a eficiência do acordo coletivo como instrumento de resolução de conflitos, o período de negociação ativa ocorreu do início de 2023 e se encerrou no 2º trimestre de 2024, totalizando um esforço concentrado de aproximadamente 1,5 ano para pacificar uma questão estrutural.

Se a via individual fosse mantida, cada uma das dezenas de ações judiciais seguiria um curso próprio, com uma duração média que frequentemente ultrapassa três a quatro anos no Judiciário Trabalhista. Portanto, a solução não apenas baixou o tempo de pacificação, mas também eliminou o caminho de percalços desnecessários em processos e recursos que continuariam a consumir recursos e a gerar incertezas.

Desta forma, a análise da judicialização na Instituição IA demonstra com clareza a trajetória de solução de conflitos que nascem da gestão pós-aquisição e encontram sua resolução na via negocial. O surto de litigiosidade não foi um evento aleatório, mas consequência direta de políticas internas que resultaram em passivo trabalhista massivo e, que requerem solução não convencional, como a que está sendo sustentada.

É imperativo reconhecer o acordo coletivo como um dos protagonistas no processo de pacificação. O acordo atuou como o instrumento catalisador que reestabeleceu a previsibilidade, transformando uma fonte massiva de litígios em um consenso formalizado. A negociação coletiva foi o evento central que tornou a paz duradoura uma realidade tangível na instituição.

4.4.2 Prova por Controle (Caso IB): O Custo da Ausência da Solução

A análise do caso IB ilustra o cenário fático de uma integração não mediada por instrumentos de autocomposição específicos. A análise isolada da trajetória de litigiosidade da Instituição IB confirma a hipótese de que a fase crítica da integração, quando desamparada de diálogo estruturado, converte incertezas de gestão em passivo judicial.

A evidência do comportamento numérico das demandas é contundente. A ausência de uma negociação coletiva preliminar acabou por gerar uma mudança significativa no volume de judicializações na instituição. De uma média histórica de 4 processos trimestrais antes da aquisição, a instituição viu esse número saltar para 9 processos trimestrais após a aquisição, durante o período da integração, mantendo-se nesse nível elevado, de forma crônica, até 2025.

O dado mais claro que valida a solução, é o "custo da não negociação". Este está representado pelo aumento da concentração do passivo. Em apenas 5 anos pós-aquisição (2020-2025), a instituição acumulou 386 demandas trabalhistas. Esse número equivale a aproximadamente 80% de todo o volume de processos que recebeu nos 21 anos anteriores (1998-2019).

Qualitativamente, a natureza dos pedidos indica que o conflito é de natureza estrutural e decorre de questões conflituais não mitigadas ou eliminadas, isto é, a proeminência de pedidos de "Rescisão Indireta" (39 casos) e "Equiparação Salarial" (17 casos). A elevada incidência de demandas destes tipos, demonstra que a insatisfação transcende questões operacionais rotineiras, para atingir o cerne das relações de trabalho.

O pedido de rescisão indireta, em especial, evidencia a deterioração do ambiente de trabalho e a percepção de descumprimento contratual grave por parte da adquirente, sintomas clássicos de uma integração cultural malconduzida. Observa-se, portanto, que o foco das demandas na IB no período pós aquisição, corrobora a tese de que sem a negociação e o acordo coletivo prévios, não há possibilidade de pacificação célere. Isso implica na necessidade de mais esforços individuais, em especial do Depto. Jurídico, bem como sérias perturbações de desempenho operacional na instituição (GX) no período da integração.

Pode-se deduzir, em consequência que a dimensão financeira do conflito acompanha a disparidade observada no volume de processos. Isso implica, como já apontado, em um passivo provisionado e em custos operacionais significativamente maiores. Fica evidente, portanto, que o "custo da não negociação", isto é, o "custo da ausência da solução" hora pleiteada, resulta em um maior número de causas judiciais trabalhistas, induzindo um impacto financeiro adverso para a para a instituição.

4.4.3 Prova por Estabilidade (Caso IC): A Validação pela Prevenção do Litígio

O caso da IA mostra que a presença da negociação prévia, que leve a Acordo Coletivo sindical, elimina problemas de demandas trabalhistas massivas. O caso da IB mostra, ao contrário, que a ausência da negociação prévia e respectivo Acordo Coletivo sindical, resulta em aumento abrupto de demandas trabalhistas que refletem o número de insatisfeitos com as novas normas de incorporação ou integração institucional. O caso IC, no entanto, foca nos resultados de situações em que a negociação e Acordo Coletivo são orientados à prevenção do conflito desta natureza.

No ambiente operacional da IB, sempre existiu a presença de um sindicato com representação local, que tem se atentado às causas trabalhistas de forma colaborativa com a gestão acadêmica da IB. A análise dos dados realizada anteriormente, mostra que, no quadriênio pré-aquisição (2018-2021), foram distribuídas 59 ações, enquanto no período pós-

aquisição (2022-2025), forma distribuídas 55 ações. São volumes de ações muito próximos, com uma taxa de litigiosidade em cerca de 2% ao ano, ao longo de cada período. A resolução sistêmica de possíveis conflitos na IB cria um ambiente de estabilidade estrutural na instituição. Tal ambiente, por óbvio, oportuniza a necessária estabilidade interna para um melhor desempenho operacional, menor litigância e menos dispêndios com o departamento jurídico.

A validação qualitativa reforça essa tendência. Ao demonstrar a ausência de conflitos estruturais, a análise dos pedidos judiciais revela que o perfil de litigiosidade na IC, é puramente rotineiro (horas extras, intervalo intrajornada). Portanto, sem a incidência significativa de demandas, como "Rescisão Indireta", que demonstram um rompimento das relações empregatícias na perspectiva do empregado.

A inexistência desses pedidos específicos confirma que as políticas de padronização da GX foram implementadas em um ambiente sem conflitos de natureza trabalhista. As relações de trabalho pacíficas criaram não têm induzido à percepção de ruptura contratual ou injustiça salarial entre os colaboradores.

Pode-se perceber que a negociação preventiva e permanente resulta em estabilidade dos indicadores por acionamento jurídico. Assim, mesmo diante da complexidade da integração de uma instituição de grande porte, é válida a premissa de que a negociação coletiva, atua como um catalizador de estabilidade operacional, evitando a ocorrência de judicialização abrupta ou em massa.

Em suma, fica evidenciado pelos dados e informações dos três casos analisados (IA, IB e IC), que as três abordagens, de forma cumulativa, confirmam a viabilidade da solução (Acordo Coletivo) proposta, para o problema de demanda trabalhista massiva em períodos pós aquisição institucional.

Em outras palavras, a negociação, em busca de um Acordo coletivo em situações propícias para geração de demandas trabalhistas massivas, atua eficazmente tanto na remediação de passivos (Caso 1, IA), quanto na imunização preventiva (Caso 3, IC), tanto quanto sua ausência gera prejuízos financeiros e institucionais severos (Caso 2, IB).

Com a eficácia da solução validada empiricamente, apresenta-se, em apenso a esta dissertação, o artefato final desenvolvido um manual para gestão coletiva de conflitos pós-aquisição, estruturado para instrumentalizar gestores na replicação desses resultados positivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação dedicou-se a enfrentar um problema latente e oneroso no setor educacional brasileiro a alta litigiosidade trabalhista decorrente de processos de fusão e aquisição (F&A). A premissa inicial, de que a padronização de culturas organizacionais entre duas instituições, nos processos de integração pós aquisição, pode gerar atritos que, se não mediados de forma eficiente, desaguam no Judiciário, foi demonstrada.

A pesquisa, estruturada sob o protocolo do Design Science Research (DSR), sustentou o embasamento da validação da solução ao problema da judicialização assoberbada de demandas trabalhistas. Assim, para resolver o problema da judicialização exagerada de causas trabalhistas oriunda de insatisfações nas relações de trabalho durante o processo de integração de instituições adquiridas na estrutura e normas da instituição adquirente, aponta-se aqui o Acordo Coletivo. Tal acordo é feito na tentativa de pacificação, agilização processual e abaixamento de custos jurídicos.

A análise, de fonte documental, dos três casos da GX (IA, IB e IC) ofereceu um laboratório rico em práticas de estratégias e de consequências das escolhas de gestão. A comparação dos casos entre si, permitiu identificar a negociação coletiva e o Acordo Coletivo local, como fatores decisivos sobre o passivo trabalhista da instituição adquirente.

Ficou demonstrado, através do caso IB, que a ausência de mecanismos de autocomposição no momento da integração cobra um preço alto que resultou na transformação de incertezas de gestão em um passivo crônico, onde 80% do volume de processos de duas décadas se concentrou em apenas cinco anos pós-aquisição.

Isso ficou evidenciado pela natureza das reclamações trabalhistas. Através da avaliação dos pedidos com destaque para rescisões indiretas, revelou que a falta de diálogo estruturado rompe o vínculo de confiança entre empregado e empregador, tornando a judicialização a única via de escape para o trabalhador.

Em contrapartida, o caso IA validou a eficácia reativa da solução, mesmo diante de um conflito já deflagrado, a intervenção via Acordo Coletivo de Trabalho provou ser capaz de estancar a enxurrada de processos, reduzindo a litigiosidade a patamares residuais e resolvendo, em meses, o que o Judiciário levaria anos para pacificar individualmente.

Complementarmente, o caso IC ilustrou o cenário ideal em que a manutenção de canais sindicais ativos funcionou como um "amortecedor institucional", permitindo que uma transição complexa ocorresse sem contaminação do ambiente jurídico.

Sob a ótica da análise econômica do direito de Posner (2024), a pesquisa conclui que a insistência na gestão individualizada de conflitos, em especial quando demandados em massa, é ineficiente. A judicialização fragmentada (individual ou por processo) gera custos de transação elevados (honorários, tempo de prepostos, perícias) e insegurança jurídica.

A negociação coletiva, ao contrário, transcende a obrigação de uma formalidade legal. Atua como um mecanismo de eficiência alocativa de recursos e tempo, permitindo que a instituição adquirente resolva seus passivos de forma global e definitiva, baixando os custos e diminuindo o tempo do trânsito em julgado.

Além disso, o trabalho alinha-se às práticas modernas de governança corporativa e ESG (Environmental, Social and Governance). O pilar social do ESG demanda que as corporações gerenciem o impacto de suas operações sobre a força de trabalho (Oliveira, 2024). Ao substituir o litígio pelo diálogo com base do Acordo sindical local, a instituição demonstra responsabilidade social, preservando o clima organizacional e a gestão otimizada de seus recursos.

Como contribuição final desta pesquisa, o Manual para Gestão Coletiva de Conflitos Pós-Aquisição em apenso a este trabalho oferece um roteiro para que gestores jurídicos e de Recursos Humanos possam orientar suas decisões em situações de crise de integração.

Conclui-se, portanto, que a desjudicialização dos conflitos de fusão e aquisição não é apenas uma necessidade do Poder Judiciário que se vê desafogado de demandas repetitivas, mas um imperativo estratégico para as empresas. A negociação com vistas ao Acordo Coletivo é respaldada pela Constituição Federal e fortalecida pela Reforma Trabalhista de 2017, sendo que sua implementação prova ser o instrumento mais eficaz para harmonizar o choque entre a necessidade de padronização dos processos acadêmicos no ambiente educacional e a proteção dos direitos no trabalho.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, L. C. de. **Introdução à História do Direito**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARROS, B. T. **Fusões e Aquisições no Brasil - Entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. Atlas, 2011.

BARNEY, Jay B., CLARK, Delwin N. **Resource-based Theory**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2001.

BOGDAN, R.; TAYLOR, S. J. *Introduction to qualitative research methods*. New York: John Wiley, 1975.

BRASIL, CNI. **A importância da negociação coletiva para as indústrias após a reforma trabalhista e durante a pandemia**. Disponível em https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/3f/7e/3f7e0162-d1d0-4aa1-8d3b-a13c9b6911df/consultaempresarial_abril2022.pdf Acesso em 23 de nov. de 2024.

BRASIL, CNJ, **Produtividade da Justiça do Trabalho tem crescimento de 20% em 2023**. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/produtividade-da-justica-do-trabalho-tem-crescimento-de-20-em-2023>. Acesso em 28 de out. de 2024.

BRASIL, **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Diário Oficial da União: seção 1, Rio de Janeiro, p. 11937, 9 ago. 1943. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em 13 de nov. de 2024;

BRASIL, **Constituição federal**, 1988. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 13 de nov. de 2024;

BRASIL, IBGE, **Em 2023, Brasil bate recorde de pessoas com trabalho e com carteira assinada**. Disponível em <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202406/em-2023-brasil-bate-recorde-de-pessoas-com-trabalho-e-com-carteira-assinada>. Acesso em 28 de out. de 2024.

BRASIL, **Informativo TST, processo nº 173-02.2011.5.15.0000**. Disponível em <https://www.tst.jus.br/documents/10157/57fe106c-4e4e-b2b0-00fe-259734abcfdf>. Acesso em 13 de nov. de 2023;

BRASIL, **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 14 jul. 2017. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm Acesso em: 13 de nov. de 2024;

BRASIL, **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 17 dez. 1976. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm. Acesso em 13 de nov. de 2024;

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Ação de Descumprimento de Preceito Fundamental nº 323**. 2016a. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4599102>. Acesso em: 15 jan. 2025

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário nº 590.415/SC**. 2015. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=2629027>. Acesso em: 15 jan. 2025.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **Recurso Extraordinário nº 895.759/PE**. 2016. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=4794743>. Acesso em: 15 jan. 2025.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

COOTER, Robert; ULEN, Thomas. **Law & Economics**. 6ª ed. Boston: Pearson, 2012.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de Empresas – Valuation: Calculando e gerenciando o valor das empresas**, 3ª.ed. Makron Books, 2002.

CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, P.; LEITÃO, S (2016). **Manual de Gestão Construtiva de Conflitos**. 3. ed. Porto, Portugal: Edições UFP

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho, obra revista e atualizada conforme a lei da reforma trabalhista e inovações normativas e jurisprudenciais posteriores**. 18. ed.. São Paulo: Ltr, 2019

DI BENEDETTO, Roberto. **Revendo mais de 70 anos em menos de 7 meses: a tramitação da reforma trabalhista do governo Temer**. Espaço Jurídico Journal of Law, v. 18, n. 2, Ago. 2017, pp. 545–568. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/espacojuridico/article/view/15238>. Acesso em: 2 de novembro de 2024

DUTRA, J. S. (Ogs). (2001). **Gestão de pessoas com base em competências: Um modelo avançado para gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente.

FLICK, Uwe. U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2019.

FREITAS, A. **Como aprimorar a habilidade de lidar com conflitos na empresa?** Disponível em <https://blog.ambracollege.com/lidar-com-conflitos-na-empresa/>. Acesso em: 30 de outubro de 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRAY, David. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

HORIE, Leandro; MARCOLINO, Adriana (2019). **Reforma trabalhista e negociação coletiva Primeiras avaliações sobre o caso brasileiro**. *Revista Ciências do Trabalho*. DIEESE – ABET. Disponível em <https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/228/pdf> Acesso em 13 de mar. 2025.

JÚNIOR, Arnaldo Barborsa de Lima. CAVALCANTE, Daniel. PINTO, Igor Parente. **O fortalecimento das negociações coletivas é indispensável para o crescimento da produtividade do trabalho no Brasil**. Mercado de trabalho: conjuntura e análise - Artigos – IPEA. Disponível em https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7319/1/bmt61_fortalecimento.pdf. Acesso em 13 de mar. 2025.

KPMG (2017). **Fusões e Aquisições no Brasil**. Disponível em: <https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2018/01/fusoes-e-aquisicoes-4o-trimestre-2017.html> Acesso em 09 de jan. 2025

KPMG (2024). **Pesquisa Fusões e Aquisições 2024 – 2º trimestre** Disponível em: <https://kpmg.com/br/pt/home/insights/2024/08/pesquisa-fusoes-aquisicoes-2024-2-trimestre.html> Acesso em 12 de fev. 2025

LEITE, Carlos Henrique Bezzerra. **A Negociação Coletiva no Direito do Trabalho Brasileiro**. Revista LTr. 70, nº 07, julho de 2006.

LUCA, Adriana de. **Número de processos trabalhistas dispara durante a pandemia de Covid-19**, CNN. Disponível em <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/numero-de-processos-trabalhistas-dispara-durante-a-pandemia-de-covid-19>. Acesso em 28 de outubro de 2024.

MACHADO, Sidnei. **Negociação coletiva no Brasil: Entre desarticulação e reinstitucionalização**. Teoria Jurídica Contemporânea, v. 6 (2021). UFRJ Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rjur/article/view/e41804/24142> Acesso em 28 de outubro de 2024.

MANNRICH, Nelson. **Relações entre legislado e negociado: vale a pena retomar esse debate?** Revista Brasileira de Filosofia, v. 237, 2011

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. 3. ed. Thousand: Sage, 1999.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 15ª edição, 2002

MASCARENHAS, A. O. (2008). **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica** Cengage Learning, São Paulo.

MELO, Raimundo Simão de. **Negociações coletivas na crise do coronavírus**. Conjur, 17 abr. 2020. Disponível em: www.conjur.com.br/2020-abr-17/negociacoes-coletivas-crise-coronavirus. Acesso em: 17 fev. 2024.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Compêndio de direito sindical**. São Paulo: LTr, 8ª edição, 2010)

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de Direito do Trabalho**. 24ª ed., São Paulo: Saraiva, 2009.

OIT, **convenção nº 154**. Disponível em https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_236162/lang-pt/index.htm. Acesso em 13 de novembro de 2023;

OIT, **Guia de políticas e negociação coletiva**. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_714849.pdf. Acesso em 13 de novembro de 2023;

OIT, **Manual de negociação coletiva e resolução de conflitos no serviço público**. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/instructionalmaterial/wcms_180609.pdf. Acesso em 13 de novembro de 2023;

OIT, **Princípios, normas e procedimentos da organização internacional do trabalho referentes a liberdade sindical**. Disponível em https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-brasil/documents/publication/wcms_231062.pdf. Acesso em 13 de novembro de 2023;

OLIVEIRA, J. M. **Gestão de conflitos organizacionais**. Disponível em: https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29172605/academico_131_190226_173013.pdf. 2006 UFSM. Acesso em: 30 de outubro de 2024.

OLIVEIRA, M. C.; ALMEIDA, F. **ESG e Compliance Trabalhista: A nova era das relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 2022

PEREIRA, A. **Fatores de satisfação profissional dos técnicos de diagnóstico e terapêutica.** 2010. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Mar.

PEREIRA, R. C.; ÁVILA, F. A.; VILAS BOAS, A. A. **Integração de cultura e objetivos nos processos de fusões e aquisições: o caso de uma empresa multinacional europeia do ramo de pneumáticos.** 2006. Seropédica – RJ: UFRRJ.

PIRES, Marcel Ginotti. **A integração pós-fusão dos sistemas e da tecnologia da informação nas fusões e aquisições em instituições bancárias.** 2011. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Tese de Doutorado Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13102011-203201/>. Acesso em 13 de fev de 2025.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um Desempenho Superior.** 1ª ed. São Paulo: GEN Atlas, 1989.

POSNER, Richard A. **Economic Analysis of Law.** 9th ed. New York: Wolters Kluwer, 2014.

QUINN, R. E.; McGRATH, M. R. **The transformation of organization cultures: a competing value perspective.** In: P. J. Fost, M. R. Louis, C. C. Lunberg, L. F. Moore; J. MARTN. *Organization culture.* Beverelly Hills, Calif.: Sage, 1985.

RIBEIRO, Tatiana Weiss. **As competências gerenciais em contextos de mudança organizacional.** 2011. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2011/dissertacao_tatiana_weiss_2011.pdf. Acesso em: 09 de jan. 2025.

RODRIGUES, Leonel Cezar; MAZZAROBA, Orides; PEIXOTO, Fabiano Hartman; **DSR Como Protocolo de Pesquisa para Teses e Dissertações Profissionais em Direito.** Administração de Empresas em Revista. 2024.

ROSSETTI, José Paschoal. **Fusões e Aquisições no Brasil: As Razões e Os Impactos.** In: BARROS, Betânia Tanure de (org.). **Fusões, Aquisições e Parcerias.** São Paulo: Atlas, 2001.

RUPRECHT, Alfredo J. **Relações coletivas de trabalho.** São Paulo: LTr., 1995, p. 281

SAMPAIO, Helena. **O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações.** Revista Ensino Superior. UNICAMP, disponível em: <https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/o-setor-privado-de-ensino-superior-no-brasil-continuidades-e-transformacoes>. Acesso em 16/05/2025.

SCHEIN, Edgar H, **Cultura Organizacional E Liderança,** 2009, Atlas.

SILVA, Sayonara Grillo Coutinho Leonardo da. **Relações coletivas de trabalho.** São Paulo: LTr, 2008.

STURMER, Gilberto. **Negociação coletiva de trabalho como fundamento da liberdade sindical X poder normativo da justiça do trabalho: O modelo brasileiro**, RVMD, Brasília, V. 7, nº 1, p. 28-43, Jan-Jun, 2013

SUSSEKIND, Arnaldo; MARANHÃO, Délio; VIANNA, Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 12. ed. São Paulo: LTr, 1991.

TANURE, B. **Fusões e aquisições no Brasil – entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. **Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira**. RAE – Revista de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 45(2), 10-22.2005

VENN, D. **Legislation, collective bargaining and enforcement: updating the OECD employment protection indicators**. 2009. Disponível em: goo.gl/pP1YF0. Acesso em: 21 fev. 2025.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. pp. 13-28.

YIN, Robert. **Estudo de Caso: Planejamento de Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

APÊNDICE

MANUAL PARA GESTÃO COLETIVA DE CONFLITOS PÓS-AQUISIÇÃO

Este apêndice apresenta o artefato final resultante da pesquisa o "Manual para Gestão Coletiva de Conflitos Pós-Aquisição" foi concebido como uma ferramenta de gestão jurídica e estratégica, destinada a departamentos jurídicos, recursos humanos e gestores de Instituições de Ensino Superior (IES) que atravessam processos de fusão ou aquisição.

A finalidade deste instrumento é sistematizar o processo de negociação coletiva, transformando-o de uma prática política abstrata em um roteiro técnico replicável, o objetivo central é instrumentalizar as IES para que possam prevenir a judicialização em massa e mitigar passivos trabalhistas decorrentes da padronização de culturas organizacionais.

A estrutura do manual não é teórica, mas derivada diretamente das "lições aprendidas" e validadas nos estudos de caso analisados no Capítulo 4 desta dissertação.

Baseado nas evidências de casos de remediação, o manual incorpora as técnicas de mapeamento de litígios repetitivos e cálculo de impacto para estancar conflitos já deflagrados.

Conforme a análise de riscos, o manual apresente pontos de risco financeiro para evitar o "custo da não negociação" e a concentração de passivo em curto prazo.

Considerando políticas de relacionamento sustentável este manual estabelece diretrizes de governança preventiva e manutenção de canais sindicais para garantir a "imunidade" jurídica durante a transição.

O Manual está estruturado em quatro eixos operacionais, desenhados para guiar o gestor desde o diagnóstico até a implementação do acordo coletivo.

Antes de passar para a verificação dos eixos contidos no manual é importante realizar um diagnóstico da implementação das políticas dentro de uma IES, conforme exemplifica a tabela abaixo:

Tabela 9 – Matriz de risco e diagnóstico prévio

Fator de Risco	Baixo Risco (1 pt)	Médio Risco (3 pts)	Alto Risco (5 pts)	Pontuação
Política Salarial	Idêntica à Adquirente	Diferenças pontuais	Disparidade estrutural	
Histórico Sindical	Sindicato Parceiro/Inativo	Sindicato Ativo	Sindicato Hostil ou Histórico de Greves	

Passivo Latente	< 2% de judicialização	2% a 5% de judicialização	> 5% ou ações coletivas em curso	
-----------------	------------------------	---------------------------	----------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Dependendo da pontuação conforme os exemplos acima as sugestões de encaminhamentos são:

- **0-8 Pontos:** Integração via políticas internas.
- **9-15 Pontos:** Necessidade de acordo coletivo específico (Preventivo).
- **16 Pontos:** Risco crítico, necessidade de acordo com cláusula de quitação retroativa.

Primeiro eixo tem como objetivo identificar os pontos de atrito entre a cultura da adquirida e as políticas da adquirente e tem como ferramenta a avaliação da matriz de risco de judicialização, classificando as adequações contratuais por potencial de gerar demandas repetitivas.

Como forma de identificar estes pontos de atritos, é orientada a utilização do checklist abaixo que foca e colisões entre a cultura da adquirida e as políticas da adquirente antes que se convertam em litígio:

- **Política Salarial:** A adquirida possui práticas de remuneração distintas da tabela padrão da adquirente?
- **Benefícios:** Haverá supressão ou alteração de benefícios históricos?
- **Jornada:** A padronização exigirá alteração de carga horária ou turnos?
- **Histórico:** Existem acordos tácitos ou "direitos adquiridos" não formalizados que serão impactados?

No caso de algum dos critérios acima ser identificado, existe um risco elevado de judicialização massiva.

Segundo eixo foca em identificar o cenário com relação ao sindicato local, verificar a viabilidade de negociação e estabelecer um cronograma de diálogo focado na resolução técnica de potenciais conflitos. Para tal se recomenda a utilização de minutas para acordos de transição com o objetivo de garantir segurança jurídica para as mudanças de gestão e novas políticas.

Terceiro eixo com a finalidade de avaliar o impacto financeiro através da comparação entre o custo da concessão negociada versus o custo projetado do litígio em massa.

A tabela abaixo representa uma matriz de avaliação do gestor, no momento de entender pela viabilidade de um acordo coletivo.

Tabela 10 – Matriz de Avaliação para Viabilidade de Acordo Coletivo

Variável	Cenário A: Litígio	Cenário B: Acordo Coletivo
Volume Estimado	Projetar adesão acima de 10% dos empregados em ações individuais.	100% da base abrangida pelo acordo.
Custo Unitário	Valor do Pedido + Honorários + Perícias + Custos Internos	Valor fixo da indenização/concessão negociada
Tempo de Resolução	Médio de 3 a 5 anos	Imediato
Risco Oculto	Risco de condenações massivas, fiscalizações e multas de órgãos estatais.	Risco mitigado pela validação sindical.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quarto eixo para mensurar a eficácia e monitorar a implementação do acordo com as métricas em torno da análise da redução no volume de ações trabalhistas e a estabilidade do clima organizacional.

Para tanto este monitoramento de eficácia deve ser feito conforme os seguintes pontos:

1. Monitorar o volume de novas ações trabalhistas distribuídas no trimestre posterior à aquisição versus trimestre posterior ao acordo, através da verificação da taxa de conversão das rescisões contratuais em reclamações trabalhistas;
2. Verificar se há surgimento de reclamações trabalhistas com pedidos que possuam relação com as novas políticas.
3. Monitorar o número de desligamentos voluntários logo após a implementação das novas políticas.

Por seu caráter propositivo, este Manual transcende o interesse corporativo, ao fomentar a resolução autocompositiva, ele contribui para a desjudicialização do setor, aliviando a carga do Poder Judiciário e promovendo um ambiente de relações de trabalho mais seguro e transparente, alinhado aos princípios modernos de governança corporativa e responsabilidade social.