

XXXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS

Caxambu, 26-30 de Outubro 2009

GT 40 Trabalho e Sindicato na Sociedade Contemporânea

REDES SINDICAIS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS: CONTORNOS DE UM  
SINDICALISMO COSMOPOLITA?

A experiência do ramo químico

Leonardo Mello e Silva (DS-FFLCH-USP)

## Introdução

Uma das vertentes do debate sobre o sindicalismo, ou a crise do sindicalismo (Leôncio Martins Rodrigues), reside nas possibilidades de o movimento sindical cumprir um papel próximo a um movimento social (Michael Burawoy), ao invés de concentrar-se em seus assuntos internos e virar uma espécie de gerente das negociações coletivas. Nesse último caso, o foco e o investimento do trabalho sindical volta-se para os interesses clássicos do emprego e dos direitos trabalhistas adquiridos e consagrados no marco regulatório formal (leis, estatutos, costumes etc.). A empresa ou a organização passa a ser o principal *locus* de atuação do sindicato, e também o parâmetro contra o qual ele mede as suas realizações, suas vitórias e derrotas.

O fenômeno de constituição de redes de trabalhadores em empresas multinacionais – incluindo nesse grupo empresas brasileiras que se internacionalizam e se tornam multinacionais quando se instalam em outros países – parece estar próximo desse segundo perfil, embora seja uma resposta à globalização e se auto-represente como uma superação do sindicalismo tradicional, ainda muito aferrado a um ponto de vista local e incapaz de enxergar as conexões econômicas e técnicas que estão para além da empresa (ou da fábrica) (Munck, 2000; Waterman, 2005; Waterman e Wills, 2001). Resta saber se um tal sindicalismo cosmopolita consegue fugir, de fato, de uma lógica administrativa e gerencial, recuperando sua vertente valorativa como ator coletivo a propor alternativas solidárias de organização produtiva e social, ou se acaba capturado pela pauta de uma reforma empresarial empurrada por atores sociais externos ao mundo do trabalho.

Como em todas as principais economias do mundo, o sindicalismo no Brasil se vê corroído pela desafetação de suas bases, talvez principalmente moral mais do que apenas quantitativa. Porém, essas circunstâncias não levaram forçosamente ao imobilismo ou à insistência em um discurso ‘politizado’ e doutrinário, completamente avesso às possibilidades de atuação dentro da ordem.

Ao contrário, os últimos anos têm assistido a um notável esforço do movimento sindical em acompanhar as políticas públicas e influir, sempre que o assunto refira direta ou indiretamente ao emprego, salário ou renda, na direção que essas políticas venham a tomar. Com a administração Lula (2002 até o presente), tal tendência se viu reforçada. Dentre as várias formas de intervenção nessa esfera, podemos mencionar a participação no Sistema Público de Emprego, em particular os programas de

qualificação profissional, subordinado ao referido Sistema. No âmbito da relação privada entre empregados e patrões, o exemplo é a participação em redes de trabalhadores de empresas multinacionais. Cada uma a seu modo, ambas as iniciativas terminam por interferir – direta ou indiretamente – nas estratégias de gestão das empresas. A hipótese aqui sustentada é de que, diante de tais iniciativas, as políticas de recursos humanos vêm-se frente a balizas que podem dificultar ou favorecer a adoção de um modelo global de Gerência de Recursos Humanos<sup>1</sup>.

Neste texto, será a experiência das redes o alvo da análise.

### Obtenção de dados

Para a confecção deste trabalho foram utilizadas basicamente duas fontes de informação: entrevistas e participação direta em reuniões das Redes. Foram feitas entrevistas com representantes de RH de duas grandes empresas da área química-farmacêutica, ambas de capital alemão e com expressiva presença nesse segmento, em nível mundial. Elas serão identificadas como Empresa A e Empresa B. Também foram realizadas entrevistas com sindicalistas do setor, e com um pesquisador de uma ONG. Acompanhou-se dois encontros das Redes, um de cada empresa, ambos em São Paulo, transcorridos entre Abril e Junho de 2009.

### O pano de fundo das Redes de Trabalhadores de Empresas Multinacionais: a Responsabilidade Social

As Redes de Trabalhadores organizadas em nível internacional (regional por ora; global na intenção) são parte de um repertório que inclui outras iniciativas onde os sindicatos buscam estar presente e atuar de maneira concertada com Estados, empresas e organismos sociais diversos, inserindo uma ‘cunha’ social ou trabalhista nas instituições que, de uma forma ou de outra, tentam fazer face à globalização. Essas instituições são preferencialmente a OIT, a OMC, a ONU, e as federações sindicais internacionais (ou, como alguns designam, ‘sindicatos globais’). O discurso que permeia tais instituições é o da ‘responsabilidade social corporativa’, ele próprio um

---

<sup>1</sup> A sigla em inglês é IHRM (*International Human Resource Management*), sem correspondência em português.

elemento derivado de uma preocupação maior com a ‘Responsabilidade Social’ ou ‘ética’ no comércio e na economia de maneira mais ampla.

Não se sabe ao certo qual é o impacto preciso que o chamado ‘mercado ético’ ou de ‘produtos éticos’<sup>2</sup> tem hoje em dia *vis-à-vis* o comércio normal. Estatísticas mencionam que esse tipo de comércio já cobre de 1 a 4% do comércio global (Wick, 2003:9). Seja como for, é certo que ele se expande e invade inadvertidamente o mundo do trabalho por conta, entre outras coisas, da sua associação com o tema da responsabilidade social das empresas. A Responsabilidade Social Corporativa é parte de um contexto mais largo, que engloba a Responsabilidade Social e do Comércio, onde a busca por um tratamento preferencial para os produtos ‘éticos’ é pedra de toque.

Várias iniciativas podem ser declinadas como estando dentro do espírito da Responsabilidade Social Corporativa ou Empresarial. A seguir, listam-se algumas delas. I) Consumo Ético e Comércio Equitativo: A idéia subjacente é de que o comércio justo ajuda a melhorar a renda e os benefícios sociais das populações mais pobres que se dedicam à produção desses bens, sobretudo na agricultura. As organizações e as empresas que promovem o comércio justo tinham inicialmente como alvo preferencial essas populações. Contudo, ao longo do tempo, foram incluídas também as atividades industriais, uma vez que era incontornável a importância desse setor para o desenvolvimento dos países da ‘periferia’ ou do Terceiro Mundo.

Por outro lado, as famílias do Primeiro Mundo orientariam suas preferências de consumo para empresas que trabalham com produtos oriundos do *fair trade*. Esse orientação seria sobretudo por razões de consciência, não por razões econômicas. As razões incluem o respeito aos direitos humanos no trabalho, a intolerância com relação ao trabalho infantil, ao trabalho escravo, a não discriminação a imigrantes (ao contrário, favorecendo ativamente, em alguns casos, o aproveitamento de imigrantes em sua força-de-trabalho), o uso de fontes alternativas de energia, não agressivas ao meio-ambiente, emprego de produtos e matérias-primas não poluentes, preocupação com a sustentabilidade etc.

II) A Cláusula Social da OMC: A regulamentação do comércio mundial é vista por uns como ingerência indevida no livre-comércio, enquanto que, para outros, ela poderia trazer sanções comerciais aos países que têm dificuldade de competir. Aqui reside um problema complicado, pois cláusulas sociais para o comércio podem significar

---

<sup>2</sup> Isto é, produtos produzidos de maneira ‘ética’ – para uma melhor compreensão do que comporta praticamente esse termo, ver parágrafo adiante.

protecionismo dos países mais ricos contra os países em vias de desenvolvimento. A mesma cautela aparece no momento de definir a forma de ação adequada contra os países que não adotam o direito à livre negociação (prevista pela OIT): embora a favor da inclusão da cláusula, alguns se mostram contrários a boicotes puro e simples a esses países. Argumentam eles que uma coisa é favorecer o surgimento de mecanismos de representação dos trabalhadores onde esses não existam; outra muito diferente é *criar* esses mecanismos, o que já seria uma ingerência indevida da empresa. Por outro lado, em países com tradição corporativista-populista, a liberdade de associação sempre foi vista com desconfiança, dada a identificação com uma possível estratégia de criar ‘sindicatos paralelos’ que dividam e fragmentem o movimento sindical.

Outros ainda chamam a atenção para o fato de que a OMC não seria o fórum mais adequado para veicular cláusulas trabalhistas, uma vez que sua atuação está associada justamente à globalização neoliberal, fonte das mazelas dos trabalhadores no mundo (O’Brien, 2000).

A CIOLS (Confederação Internacional de Organizações Sindicais Livres) é a favor de uma cláusula social no âmbito da OMC, mas essa posição é – ou pelo menos *era* - polêmica. Os críticos chamam a atenção para a ‘vista grossa’ da OMC em relação aos tratados bilaterais de comércio e ao estabelecimento de Zonas Francas nos países do Terceiro Mundo, iniciativas que não levam em conta os *standards* mínimos de condições de trabalho tais como previstos, por exemplo, pela OIT (ver abaixo).

III) Códigos de Conduta: São instrumentos, no âmbito da empresa, que asseguram normas mínimas de uso do trabalho, evitando as suas formas mais opressoras e eticamente condenáveis. Essas últimas podem ser entendidas por: discriminação ou assédio; trabalho infantil ou forçado; ambiente insalubre ou perigoso; desrespeito à jornada de trabalho; desrespeito às leis de maneira geral; recusa ao direito de reunião e associação; perseguição e controle dos empregados; ausência de capacitação e de promoção; trabalho informal; não-informação; inexistência de aviso prévio, e uma série de outras que poderiam entrar nesse rol. A título de contraponto, pode ser identificado aí o conjunto de reivindicações que conformava as bandeiras democráticas do momento de retomada do sindicalismo brasileiro, trinta anos atrás.

Os Códigos de Conduta podem ser fruto de uma iniciativa da própria empresa interessada, de organismos internacionais, de associações ou de organizações representativas dos próprios interessados (ONG’s e sindicatos). Quando é iniciativa da própria empresa, isto é, voluntário, o Código de Conduta não contempla

necessariamente (ou, melhor dizendo, obrigatoriamente) a presença e participação sindicais. Aliás, uma das sérias objeções endereçadas aos Códigos de Conduta voluntários é o fato de apresentar-se algumas vezes como substituto do sindicato ou de outro órgão de representação de classe, na medida em que os acordos e contratos coletivos seriam, nesse caso, considerados impertinentes, porquanto a empresa já teria o seu próprio código de práticas do trabalho.

Quanto aos organismos internacionais, os mais importantes Códigos de Conduta são aqueles saídos da ONU ('Pacto Global', 1999; 'Desafios do Milênio'); OCDE ('Linhas Diretivas da OCDE para empresas multinacionais', 1999 e 2000); OIT ('Declaração sobre os Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho', 1998); CIOSL ('Código Básico de Prática Trabalhista', 1997), entre outros. Seu alvo preferencial são os setores mais frágeis em termos de organização sindical; aqueles cuja presença de representantes dos trabalhadores é ou inexistente ou combatida pelo patronato. Entram nessa definição os setores têxtil, de confecção e de calçados, onde a presença de mão-de-obra ainda é significativa, além de concentrada principalmente nos países do Terceiro Mundo. Prestam-se sobremaneira à subcontratação, pela possibilidade de sublocar partes da produção para oficinas pequenas e às vezes até domésticas. Em suma, setores de mão-de-obra intensiva, cuja cadeia produtiva é fortemente internacionalizada, imperando na maioria dos sítios um trabalho de baixa qualidade (informalidade, baixa ou nenhuma regulação em termos de duração, intensidade, saúde e segurança, trabalho infantil etc.).

IV) Acordos-Marco: São aqueles que são assinados entre empresas multinacionais e as federações globais de sindicatos, organizadas por ramos de atividade, e que buscam extrair um código de conduta social para a empresa e seus fornecedores, onde quer que ela se localize (matriz e filiais/subsidiárias). Em outras palavras, buscam a constituição de um Acordo Marco Global para a empresa em questão. Pressupõem uma relativa presença sindical capaz de forçar à montagem, efetivação e acompanhamento dos acordos (diferente, portanto, dos Códigos de Conduta descritos acima, onde a participação sindical não é condição necessária).

#### Qual significado da Responsabilidade Social para a empresa?

Pode-se dizer que o maior temor, para a estratégia de negócios de uma grande empresa global, é ter seu nome associado a uma prática 'injusta', ecologicamente

danosa ou socialmente irresponsável. A ‘marca’ conta, porque a guerra midiática é utilizada como arma competitiva, além de prover argumentos para a consciência crítica da opinião pública. Nesse sentido, qualquer um dos enquadramentos ‘éticos’ – Comércio Equitativo, Cláusula Social da OMC, Códigos de Conduta ou Acordo Marco – é importante para a empresa. O peso de cada um daqueles instrumentos, contudo, varia de acordo com o ramo de atividade, o porte, a origem do capital, e o histórico das relações de trabalho. Eles constituem antes de tudo uma referência posta por atores sociais originalmente estranhos à empresa, e com relação à qual ela não pode mais tergiversar, sob pena de abalar sua imagem corporativa (quando uma grande empresa emite um código de conduta de maneira unilateral, portanto, isso pode estar a indicar não uma escolha voluntária, mas uma exigência da situação).

Um indicador geralmente utilizado no sentido de medir o aprofundamento do conteúdo democrático dos acordos, e sua efetividade prática, é verificar o grau de independência das auditorias e de seu monitoramento: quanto mais distantes da própria empresa, maior a possibilidade de isenção. No entanto, nem sempre é fácil discernir o quanto as empresas de auditoria formalmente independentes estão de fato desvinculadas dos interesses das grandes corporações, pois esses podem se esconder de diversas maneiras, dado o poder de pressão que exercem no mercado. Ademais, é preciso especificar detalhadamente em que consistem tais auditorias, pois elas devem contemplar um acompanhamento rigoroso, não apenas da empresa em si, mas também de suas sub-contratantes, e não limitar-se a umas poucas ‘inspeções’, com intervalos bem dilatados no tempo entre uma e outra.

Assim, uma constatação teoricamente relevante que esses movimentos recentes permitem adiantar é que uma determinada modalidade de ‘questão social’, que ecoa fora dos muros da fábrica, tem demonstrado algum poder de pressão sobre as políticas internas da empresa. De algum modo, essa nova arena – a do embate ‘ético’ – recupera alguma margem de manobra para uma intervenção política saída dos atores coletivos tradicionais do mundo do trabalho.

Porém, nem tudo são flores no caminho da Responsabilidade Social. Esse não é um tema isento de conflitos. Há um certo conjunto de objeções, políticas e de concepção, que a fórmula esboçada acima – com tudo o que a ela ficou associada - enfrentou no passado e que, de algum modo, transfere-se para o presente.

### Os problemas no caminho

O primeiro dilema real que as campanhas do ‘comércio ético’ e da ‘responsabilidade social’ devem enfrentar diz respeito a um argumento da divisão internacional do trabalho: bater nas multinacionais e suas fornecedoras atuando no Terceiro Mundo pode significar supressão de postos de trabalho – formal ou informal, mas de toda forma melhores do que os oferecidos pelas empresas locais – e, por isso, colocar os trabalhadores contra as ONG’s e os sindicatos. Esse tipo de dilema esteve muito presente no início dos movimentos de resistência internacional à globalização, no âmbito sindical.

Havia ainda o receio, no rescaldo das polarizações saídas do ambiente da Guerra Fria, de que o ataque às organizações nacionais pudesse fazer parte de um jogo de influências políticas no tabuleiro do equilíbrio de poder das organizações mundiais de sindicatos. O próprio desenvolvimento do processo de integração das economias encarregou-se de dirimir tal receio, e a desconfiança em relação às ONGs aos poucos também foi se transformando de uma atitude de desconfiança inicial até uma postura, que prevalece atualmente, de franca colaboração (Jakobsen, 1998).

É preciso lembrar que, durante o período de repressão à organização sindical em alguns países do Sudeste Asiático, as ONG’s funcionaram efetivamente como equivalentes funcionais do sindicato, com papel de organização e mobilização entre os trabalhadores (Webster e Lambert, 2005). Esse lado ativo e *partisan* das ONGs relativiza a queixa de que eventualmente a sua atuação nas relações de trabalho pode ser uma forma velada de buscar ‘substituir os sindicatos’. Pode-se perceber que esse tipo de queixa vem caminhando pouco a pouco para o descrédito<sup>3</sup>.

De todas as fontes potenciais de conflitos elencadas acima – a competição por empregos baratos, a competição organizacional entre estruturas sindicais e o papel das ONGs -, certamente o argumento da divisão internacional do trabalho é o que se mostra mais sensível e persistente.

As objeções de cunho mais prático não questionam doutrinariamente a Responsabilidade Social, o ‘comércio ético’ ou os Códigos de Conduta das empresas. Eles fustigam o alcance real dessas iniciativas, e o grau de comprometimento delas com os seus parceiros do lado trabalhista. Nesse caso, as posturas críticas substituem uma posição de recusa total por uma espécie de ceticismo ativo, isto é, optaram por

---

<sup>3</sup> Entre outras razões, pelo fato de que algumas das novas ONGs são formadas ou incluem egressos do próprio movimento sindical.



acompanhar à risca a implementação e difusão das normas sociais ao longo da cadeia produtiva.

### As Fontes de Regulamentação e os interesses em jogo: empresas e sindicatos no Brasil

São dois os principais conjuntos de normas internacionais sobre os direitos do trabalho: as convenções da OIT e as Diretrizes da OCDE. Nas primeiras, os signatários são os países, não as empresas. As convenções não têm força legal; são antes sugestões que podem ou não ser acolhidas pelos governos. Para que sejam incorporadas no arcabouço regulatório local, é preciso que sejam aprovadas pelo Congresso Nacional. Elas são apreciadas separadamente e tratam de temas tais como o trabalho infantil ou forçado; a liberdade sindical; as formas de discriminação no trabalho em suas diversas variantes; saúde e segurança, entre outras. A Convenção 87, que trata da liberdade sindical, nunca foi aprovada, pois é incompatível com a unicidade da representação, que ainda vigora formalmente. O problema maior, quanto a esse tema, reside no interior do próprio lado sindical, pois as principais Centrais têm visões divergentes sobre o assunto. Com respeito às convenções que foram aprovadas, contudo, a força constrangedora se faz presente e pode ser invocada pela parte prejudicada.

Já no caso da OCDE, onde o Brasil não é membro mas tem o estatuto de convidado (juntamente com outros países da América Latina), as empresas de origem dos países-membros aqui instaladas devem ter as suas Dez Diretrizes dos Direitos dos Trabalhadores acompanhadas e verificadas internamente. A responsabilidade por essa tarefa é delegada a um ‘Ponto de Contato Nacional’, cuja indicação é feita pelo Ministério de Fazenda. As denúncias de violação das Diretrizes são recebidas por essa espécie de ‘antena’ da OCDE, estando credenciadas para fazê-las as Federações de Ramo e Centrais Sindicais do país, chamadas ‘federações de segundo grau’. O ‘Ponto de Contato Nacional’ não é um órgão com poder de sanção, mas apenas administrativo. Tanto as convenções da OIT como as Diretrizes da OCDE, como se pode perceber, pressupõem uma forte formalização e densidade da representação coletiva do trabalho – Centrais e Federações Sindicais são os interlocutores escolhidos. Com essa exigência, a convergência organizacional entre as Centrais (principalmente a CUT e a Força Sindical) passa a ser uma decorrência natural<sup>4</sup>, uma vez que é o próprio processo de

---

<sup>4</sup> Uma visão ‘de dentro’ que aborda indiretamente essa questão pode ser encontrada nas entrevistas de Geraldino dos Santos (Força Sindical) e Carlos Alberto Grana (CUT) em Estanque. *et alii.*(2005).

negociação em nível internacional que solicita uma ‘voz’ mais ou menos unificada (veja-se o problema da Convenção 87 da OIT) pelo lado trabalhista.

Os Acordos-Marco assinados por grandes empresas com as federações globais de ramo de atividade não parecem ser uma realidade que tenha se estendido para as suas subsidiárias no Brasil. Um receio pode estar na possibilidade de propalar o padrão de relações com os empregados que vigoram na matriz para as subsidiárias no Sul. Por outro lado, o argumento formal aventado por essas últimas é de que o movimento sindical no Brasil é muito fragmentado e carece de unidade de representação, sendo portanto um obstáculo para o estabelecimento de acordos com alto poder de incidência para as partes: as empresas podem estar localizadas em municípios cuja base sindical não está filiada a uma federação que esteja, por seu turno, vinculada a uma central que possua uma política de apoio e de estímulo a esse tipo de iniciativa, por exemplo. O próprio desenho institucional do lado trabalhista dificultaria o Acordo-Marco.

Seja como for, as filiais ou subsidiárias das grandes empresas internacionais têm à disposição um trunfo estratégico, que é o de poder manipular, segundo a conveniência, duas estruturas organizacionais – a nacional e a internacional: invoca-se o padrão corporativo (o anátema de ‘burocrática’ e ‘vetusta’ para a estrutura sindical, no que se refere à negociação, também deve ser adicionado aqui) para minar a viabilidade do padrão internacional de parceria e de responsabilidade social; alternativamente, essa mesma estrutura mantém comodamente à distância o padrão ‘europeu’ de relações do trabalho, benéfica para os trabalhadores do Sul<sup>5</sup>.

Do ponto de vista dos sindicatos, tanto do Norte quanto do Sul, há, por seu turno, bases objetivas de convergência. Os sindicatos dos países desenvolvidos têm interesse em que salários e condições de trabalho não funcionem como atrativo para a deslocalização da produção das matrizes para áreas do globo desprotegidas, onde o poder trabalhista é fraco ou nulo. Já os sindicatos dos países periféricos têm interesse na extensão do ‘padrão europeu’ de relações de trabalho e emprego para a região, por intermédio de acordos internacionais com empresas que sejam feitos tendo por base um patamar ‘por cima’.

Mas, no caso do Brasil, essa aparente convergência esbarra em problemas estruturais, devidos à própria organização, conforme já se fez menção acima. Quando uma empresa metalúrgica alemã com implantação em todos os estados brasileiros

---

<sup>5</sup> ‘Sul’ aqui é entendido não na sua acepção geográfica, mas em sua acepção econômica na divisão internacional do trabalho: países do Sul = periferia; países do Norte = centro do capitalismo.

adquiriu uma antiga planta de fabricação de elevadores, no Rio de Janeiro, seus ex-trabalhadores não foram aproveitados, o que gerou uma mobilização e, depois, uma organização que acabou induzindo à formação de uma rede nacional da empresa, evoluindo em seguida para uma rede internacional. Uma das maiores dificuldades foi justamente administrar os pertencimentos coletivos, pois cada uma (a atual e a antiga empresa que foi incorporada) era ligada a um sindicato diferente, com um contrato de trabalho diferente.

Às dificuldades devidas à organização sindical, devem-se adicionar as variações de orientação política no interior das centrais. Dentro da CUT, há correntes controlando sindicatos que vêem na negociação com empresas uma modalidade condenável de colaboração, porque coloca a entidade exercendo um papel que não é o dela. Fato recente transcorrido com o Sindicato de Metalúrgicos de Campinas demonstra o quanto essa fonte de tensão pode abortar a tentativa de um acordo: depois de a direção internacional da empresa (autopeças, capital alemão, partidária da responsabilidade social) ter evoluído para a proposição de instauração de um fórum que incluísse os seus empregados, a fim de discutir questões internas, a idéia não foi avante por causa da recusa do sindicato em negociar com a direção da empresa.

Em suma, para que haja um Acordo-Marco, as condições a serem preenchidas deveriam ser as seguintes: em primeiro lugar, é imprescindível que o sindicato tenha recursos de poder que sejam reconhecidos pela outra parte, isto é, é preciso que seja fortemente representativo. Nas palavras de um dos entrevistados, o interlocutor só negocia com quem tiver 'algo para negociar'. Em segundo lugar, pelo lado dos empresários, é preciso que haja disposição para levar a cabo um contrato internacional. Finalmente, é preciso que as empresas gozem de estabilidade nos países em que estão implantadas como subsidiárias.

### As Normas Sociais Internacionais e o Trabalho

Qual é o grau de interferência que os Acordos-Marco acabariam tendo na vida produtiva das empresas, isto é, em seu processo de trabalho? Para responder a essa pergunta é preciso considerar dois níveis distintos: o primeiro é o das políticas ou estratégias de gestão seguidas por essas empresas; o segundo é saber em que medida tais políticas são 1) convergentes com as normas sociais ou protocolos contidos nos Acordos; 2) relativamente convergentes com eles; 3) incompatíveis com eles.

Como as chamadas ‘Boas Práticas de Produção’ (*Good Manufacturing Practices*) em geral contêm uma série de sugestões que estão também previstas nas normas sociais encontradas em Acordos-Marco, em Códigos de Conduta e nas Resoluções dos organismos internacionais, é de se supor que não deveria haver muita turbulência entre as primeiras e as segundas. As grandes empresas multinacionais em geral incorporam os padrões gerenciais das ‘Boas Práticas’, fazendo deles parte de sua política interna de recursos humanos. Resta saber se essa política é *internacional*, deslocando-se também para as suas subsidiárias no Sul. Nesse último caso, poderíamos falar de um isomorfismo matriz-subsidiária quanto às relações de trabalho.

Por outro lado, é lícito conjecturar que se há uma ‘boa governança corporativa’, ela deve integrar a observância da regulamentação oriunda das instituições internacionais, inclusive quanto a sua política interna no relacionamento com os empregados. Essa situação é idealmente diferente entre as pequenas e médias empresas de capital nacional, pouco ou nada internacionalizadas, pois a possibilidade de haver uma afinidade eletiva entre as Normas Sociais e as políticas internas de gestão do pessoal são menores aí: não havendo uma política definida de recursos humanos de tipo ‘boas práticas’, não há porque cobrar uma coerência com as Normas Sociais porventura seguidas por elas. Essas últimas tendem a afetá-las quando aquelas empresas vêm-se diante da contingência de operar como fornecedoras das grandes.

As Redes de Trabalhadores de Empresas Multinacionais são instâncias criadas por iniciativa bipartite (empresas e trabalhadores) e têm uma relação muito próxima com os Acordos-Marco: quando tais acordos não existem, o intuito é trabalhar para o seu estabelecimento; quando eles esses já existem, a preocupação é mantê-los e estendê-los.

É interessante ver as Redes de Trabalhadores como uma espécie de ‘meio caminho’ até o Acordo-Marco.

A pergunta de como os Acordos-Marco podem afetar a política interna das empresas pode ser respondida em dois âmbitos diferentes, ainda que complementares: 1) o da política de gestão (ou recursos humanos), como já se referiu acima, e 2) o das relações de emprego.

Com respeito às relações de emprego, entra em cena a questão do possível conflito entre a regulação normativa local (no caso, nacional) e a regulação internacional, conforme já referido. Onde as relações de emprego teriam mais chance de apresentar grandes divergências entre o ideal (contido nas cláusulas sociais dos documentos da

OIT e da OCDE) e o praticado, seria justamente entre as pequenas e médias, não nas grandes, onde a representação por local de trabalho, condições de saúde e segurança, benefícios e outros são mais facilmente seguidos. Com relação às sub-contratadas, o raio de incidência dos acordos é inversamente proporcional à sua aproximação do pólo da grande empresa: quanto mais próxima da grande empresa, maiores as chances de seu sistema de relações de trabalho ser afetado, enfraquecendo-se à medida que se aproxima dos elos mais externos da cadeia, onde justamente o poder de constrangimento dos acordos se dilui.

Tecnicamente, a relação entre cliente e fornecedor é uma relação entre dois entes privados diferentes, ou seja, entre empresas diferentes. Uma regra que incidisse nessa relação estaria estendendo seu âmbito de aplicação para além da ‘organização’, e estaria considerando, por tabela, uma aceção estendida dessa última. Esse é um passo significativo para uma cultura empresarial (como a brasileira) com grande dificuldade de colocar os assuntos das relações industriais em um plano *coletivo*. Na entrevista com o representante da Empresa A, por exemplo, ficou explícita a incompatibilidade entre a empresa e o sindicato empresarial que a representa na negociação coletiva (o CEAG-10, grupo das empresas do ramo químico na FIESP): “A Empresa A *delega* ao CEAG-10 [a negociação com os sindicatos de trabalhadores], mas a Empresa A *não se senta* à mesa de negociação com o CEAG-10”.

É importante o envolvimento dos sindicatos nos Acordos, pois eles são a maior garantia de que as ‘Boas Práticas de Produção’ sejam efetivamente aplicadas e, sobretudo, de que sejam estendidas ao longo da cadeia produtiva. Os sindicatos têm o papel histórico de acolchoar certas práticas oportunistas e deletérias, tanto no âmbito interno (organização), quanto no âmbito intra-organizações, atuando como um agente civilizatório, por assim dizer, enquanto as preocupações mais urgentes das empresas dizem respeito à economia de custos, crescimento dos lucros e redução das incertezas.

Contudo, problemas de coordenação entre subsidiárias e matrizes, e entre clientes e fornecedores (qualidade, prazos, escala etc.) poderiam ser mais facilmente equacionados na presença de uma prática contínua de negociação. Os Acordos-Marco poderiam acabar funcionando nessa direção, adicionando um elemento de confiabilidade nas relações interempresas, da mesma forma que já o faz na relação entre capital e trabalho. Os sindicatos poderiam ajudar a administrar os problemas nas cadeias produtivas, ‘limpando o terreno’, por exemplo, quando se tratar de vigiar o emprego das ‘boas práticas’. Por hipótese, se eventualmente o setor de compras não verifica de

maneira previdente a origem de certos produtos dos fornecedores, e suas condições de produção, ONG's ou sindicatos, desde que comprometidos no acordo, poderiam funcionar como sinalizadores de práticas condenáveis de uso do trabalho na cadeia produtiva. Os atores sociais, nesses casos, fariam o trabalho que funcionalmente estaria atribuído ao setor de compras da empresa.

Outra visão enfatiza, ao contrário, a responsabilidade das empresas numa esfera que é precipuamente dela – as relações econômicas com subsidiárias e fornecedoras -, e onde o sindicato não deveria interferir além da exigência de aplicação das regras gerais da OIT (consideradas mais protetoras para o trabalho).

No que concerne propriamente às relações de trabalho, o interesse reside em medir o grau de influência das normas sociais saídas de Acordos-Marco – ou, a rigor, de qualquer outro instrumento regulatório – nas políticas de recursos humanos das empresas. Vendo da perspectiva da subsidiária - como é o caso deste estudo exploratório - a pergunta atualiza uma antiga questão, muito debatida quando a temática dos transplantes dos modelos de produção estava em plena voga, que é o da transferência dos métodos de gestão de produção e do trabalho da matriz para a filial no Terceiro Mundo. Com a difusão dos programas de qualidade total e, mais recentemente, as Políticas de Recursos Humanos de Alta Performance – e que no Brasil têm sido traduzidos pela sua variante de 'Boas Práticas de Produção' – como políticas corporativas em tese globalmente integradas, haveria que desagregar como que a primeira onda da segunda. A primeira seria aquela onde os problemas estariam concentrados nas questões de convergência, adaptação ou hibridação, grau de centralização, inovação ou divergência de padrões de gerência global da matriz quando transferidos para a subsidiária, ou seja, problemas internos à organização. A segunda onda seria aquela onde questões muito similares surgem da necessidade de adequação (onde não há) das normas sociais internacionais à política de recursos humanos, sendo que, nesse último caso, o vetor da mudança é externo à organização.

Nas abordagens com responsáveis de RH nas duas empresas da amostra, há um esforço em marcar a compatibilidade da orientação oriunda da Responsabilidade Social com as políticas já adotadas pelas subsidiárias no Brasil, embora não se faça menção explícita a nenhum 'instrumento de gestão' em particular. Em todo o caso, é lícito adiantar a hipótese de que os Acordos-Marco aprofundam as mudanças de tipo mais 'sistêmico' nas empresas, prevendo a participação da força de trabalho, a representação sindical, a melhoria do ambiente de trabalho e também o grau de 'envolvimento'

(*commitment*) dos empregados, além de orientar-se para programas assistenciais no bairro (caso da Empresa B, tanto na planta de São Paulo quanto no Rio de Janeiro). Com respeito à inovação propriamente dita, intervém um outro componente, próprio do setor: o ramo químico-farmacêutico é dominado por grandes grupos multinacionais, e o estímulo ao desenvolvimento interno do produto é muito baixo, uma vez que boa parte das matérias-primas é importada. Mas é possível observar uma preocupação com a capacitação mínima do pessoal operário (Empresa B) quando da incorporação do novo Plano de Cargos e Salários, matéria de acirrada discussão no momento da pesquisa de campo, uma vez que ele visa elevar o patamar de qualificação em diversos âmbitos (escolaridade, experiência, disciplina, cursos etc.), relacionando-o a uma nova grade de postos de trabalho.

Até aqui mencionou-se a relação da Responsabilidade Social com as 'Boas Práticas', a relação dessas últimas com a rede de fornecedores. Mas a relação entre Responsabilidade Social e a organização do trabalho ainda permanece um tanto vaga: afinal, no que exatamente a aplicação das normas sociais propostas pelos organismos internacionais interfere no dia-a-dia do trabalho? Pode-se tentar responder a essa pergunta da seguinte maneira: o elo está no aprofundamento da 'produção enxuta' (*lean production*) em sua versão 'high road'. Se, como afirmam alguns autores da literatura gerencial (para uma visão geral, veja-se Appelbaum *et alii*, 2000), é possível desagregar um 'high road' de um 'low road' na trajetória de implantação dos sistemas de produção baseados nas idéias gerais da 'produção enxuta', então fica nítida a co-relação entre essas idéias e certas proposições contidas nas Normas Sociais, que são re-apropriadas pelas empresas.

As evidências vêm das indicações, contidas nos Códigos de Conduta ou nas tratativas entre empresa e rede de trabalhadores (a fonte são as próprias publicações dessas redes), que permitem verificar o reforço do ideal da empresa como um ente mais do que econômico; em outras palavras, como um ente social que promove integração e adesão aos seus valores. Sobre o que versam esses códigos ou essas tratativas? Entre os muitos aspectos que eles cobrem, convém deter-se em alguns princípios gerais desses códigos. Eles enfatizam o desacordo com respeito a determinadas posturas oportunistas, consideradas como não desejáveis e como objeto de sanção: tais posturas variam desde a concorrência desleal (portanto, um tópico que está na esfera do mercado de produtos), até o comportamento de desconsideração para com a sociedade (o que pode ser entendido de diversas maneiras e ser aplicado a diversas interpretações), passando pela

condenação do segredo e da ocultação de posturas que atentam contra os interesses da empresa ou que ponham em dúvida a dedicação do empregado a ela. Enfim, em seu conjunto, tais normas reforçam os vínculos não apenas contratuais dos empregados, mas também de *comprometimento* com a empresa, isto é, de filiação a ela. No conjunto, essas indicações podem ser lidas como partes de um discurso que transfere a questão social para um assunto privado.

Não sendo uma decorrência direta das normas sociais do tipo ‘Dez Diretrizes dos Direitos dos Trabalhadores da OCDE’, nem da ‘Declaração sobre os Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho da OIT’, nem do ‘Pacto Global’ ou ‘Desafios do Milênio’ da ONU, a invocação fácil a essas normas para legitimar o discurso de integração empregado-empresa, contudo, é o que permite inferir uma adequação entre as primeiras e o segundo, e nessa medida reforçando uma determinada postura no ‘chão de fábrica’.

A prova de que os sindicatos não estão à vontade, e apresentam as dificuldades relacionadas com a aceitação das normas sociais como forma de capturar o seu consentimento, pode ser encontrada na advertência de que, sempre que possível, o movimento sindical deve preferir a legislação à auto-regulação. Em outras palavras, os sindicatos devem sempre preferir acordos que comprometam os governos e as instâncias estatais, ao invés do voluntariado (Observatório Social, 2004:83). Isso é um reconhecimento do perigo de acordos tipo ‘Códigos de Conduta’ resvalarem de uma regulação pública para uma regulação privada, isto é, confinada ao âmbito da empresa. Mas a advertência limita-se aos aspectos formais do acordo, ela não entra na realidade da organização e da gestão dos ‘recursos humanos’, que permanecem um campo ‘em disputa’. Tudo se passa como se o bem-vindo reconhecimento da organização por local de trabalho<sup>6</sup>, reivindicação histórica do movimento sindical cutista e ainda uma bandeira pertinente, fosse suficiente para garantir a independência dos papéis de trabalhador e de ‘colaborador’ como duas identidades distintas, ou duas *culturas* de classe<sup>7</sup>. As ‘Boas Práticas de Produção’, assim como as orientações do Recursos Humanos de Alta

---

<sup>6</sup> Todos os documentos sindicais fazem menção a esse reconhecimento como sendo um dos grandes avanços de iniciativas tais como a das Redes de Trabalhadores e a da busca por Acordos-Marco Globais. Sendo uma realidade consolidada há muito tempo nos contratos coletivos dos sindicatos europeus, a idéia é de que a organização por local de trabalho seria transferida quando esses acordos fossem ratificados pelos parceiros no Sul.

<sup>7</sup> Uma excelente demonstração da existência social de duas culturas de classe, associadas a gerações de trabalhadores, está em Beaud e Pialoux (1999).



Performance, ou Gestão Internacional de Recursos Humanos, ao contrário, caminham no sentido de fundir as duas identidades.

### As empresas do ramo químico no contexto da Responsabilidade Social

O ramo químico-farmacêutico é muito concentrado, quase integralmente formado por gigantes de negócios globais, grande parte de origem européia. No Brasil, suas subsidiárias são grandes empresas, as quais está associada uma posição 'pró-ativa' em termos de Responsabilidade Social, quando comparada com a de outros ramos de atividade. Não costuma haver grandes problemas internos em termos de relações de trabalho, de condições de saúde e segurança, ou de queixas quanto à discriminação<sup>8</sup>. Ao contrário, elas parecem querer colocar-se na vanguarda da nova preocupação ética. A Bayer, por exemplo, foi uma das primeiras empresas no Brasil a explicitar um compromisso de conduta empresarial, ou seja, a fazer um pronunciamento público que responde a algumas das preocupações da agenda da Responsabilidade Social. Isso pode ser atribuído, em alguma medida, à cultura empresarial nos países de origem, e também ao peso do movimento sindical ali.

Um dos pontos positivos da constituição das redes é que ela ajuda a consolidar a idéia de discutir os problemas internos das empresas de um ponto de vista menos oficialista, onde o sindicato tradicionalmente tem pouca penetração. As reuniões da rede são realizadas dentro da empresa, dela participando, pelos estatutos, as comissões de fábricas (no caso de existirem<sup>9</sup>), dirigentes dos sindicatos e trabalhadores eleitos ou escolhidos especialmente para esse fim. Sindicalistas da CUT buscam inserir uma cláusula em que os dirigentes do sindicato devem ser necessariamente funcionários da empresa, com isso evitando um distanciamento entre base e cúpula.

O que unifica o discurso tanto de sindicalistas quanto de empresários, no caso das redes de trabalhadores, é o conceito de 'diálogo social'. Ambos reivindicam a fidelidade aos princípios da Responsabilidade Social em sentido amplo, e ao Código de Conduta - quando esse existe -, em sentido estrito. Este último prevê a participação de empregados e a constituição de canais de comunicação internos para possibilitar um bom ambiente de trabalho. Há iniciativas práticas nessa direção, como um esforço para

---

<sup>8</sup> Os problemas estão concentrados na cadeia produtiva.

<sup>9</sup> Nas empresas alemãs, as comissões são parte do organograma da própria empresa. Existe há muito tempo na Bayer.

reforçar o entendimento de que o diálogo social não é mera ‘fachada’: a Akzo-ICI (antiga Akzo-Nobel), por exemplo, instituiu um concurso interno de projetos em que são selecionados seis projetos mundiais. No caso de ter seu projeto escolhido, o funcionário é premiado e o projeto, financiado. Isso reforça a credibilidade do programa de ‘diálogo’, além de indicar que ele pode ser sustentável a longo prazo<sup>10</sup>.

Programas desse tipo não são, evidentemente, novos no panorama dos recursos humanos no Brasil. Eles sempre existiram, e com mais ênfase no período de redemocratização, a fim de disputar a atenção do trabalhador no momento que o movimento sindical se mostrava ativo e capaz de cativar a audiência para a necessidade de liberdade de organização, expressão e reivindicação. Eram conhecidos então como ‘políticas participativas’. Agora, essas políticas não são reativas; elas estão integradas em um arcabouço mais coerente, que unifica as iniciativas dentro da fábrica (como mais democracia e possibilidade de expressão do ‘peão’) com iniciativas fora da fábrica, na comunidade e na sociedade civil, tanto local quanto supranacional. Tudo coberto pelo manto do discurso da ‘ética’, tendo a Responsabilidade Social como conversor prático desse discurso.

Uma unidade da Empresa B localizada na periferia do Rio de Janeiro financia uma fábrica de vassouras para a comunidade local; essa mesma unidade provê um ‘sopão’ no mesmo local, além de manter um programa especial focado para o pessoal que manipula produtos agrotóxicos. A unidade do mesmo grupo em São Paulo mantém uma linha de apoio a iniciativas voluntárias de seus empregados, desde que voltadas para melhoramentos da qualidade de vida tanto dos funcionários, quanto da população moradora da comunidade (bairro) onde a fábrica está instalada. Uma dessas iniciativas foi o projeto de construção de uma quadra de futebol no bairro. A Empresa B deu suporte ao projeto, desde que a quadra pudesse ser utilizada por todos os seus empregados. O autor, morador da área, líder comunitário, e funcionário da empresa, era também dirigente do sindicato dos químicos. Esse tipo de atividade filantrópica não é apenas cosmético ou complementar; nem sequer vive tão somente das chances de renúncia fiscal que podem estar associadas a ela. Mais do que isso, parece ser uma atividade que, nas palavras do discurso da responsabilidade social, ‘agrega valor’, isto é, figura na contabilidade simbólica como um ganho de credibilidade (o que reforça a marca) e de imagem (já que a empresa é identificada como ambientalmente ou

---

<sup>10</sup> Esse exemplo foi extraído da publicação ‘A Organização dos Trabalhadores nas Empresas Multinacionais do Ramo Químico’, CNQ-CUT/Friedrich Ebert Stiftung, outubro 2008.

socialmente responsável), o que pode ter implicações econômicas sérias, sobretudo por *default*.

O Sindusfarma (Sindicato das Indústrias do Setor Farmacêutico) possui uma cartilha sobre responsabilidade social e ética, a qual é hoje uma norma adotada por todas as filiadas. Essa cartilha elenca as condutas internas e externas que a empresa deve seguir. As externas referem-se à postura de responsabilidade social e promoção do voluntariado, já mencionadas. As internas regulam a vida social intramuros e funcionam como guias de orientação para as políticas de RH, porém não no sentido do relacionamento com a força de trabalho – aliás, não há nenhuma menção a como deve ser organizado o trabalho no processo de produção. Trata-se de diretivas gerais e de princípios, tais como o combate ao nepotismo interno, a instituição de ouvidorias, a instituição de conselhos de ética (onde os sindicalistas pressionam para a participação de empregados nele), a denúncia de discriminação racial, de gênero, de opção sexual ou de comportamento<sup>11</sup>, de trabalho não-decente (trabalho escravo, precário, superexplorado etc.) ao longo da cadeia de fornecedores, preocupação com a saúde e a segurança, entre outros. Nenhuma palavra sobre o ritmo de trabalho, a intensificação, o *stress* derivado da carga de cobrança pela performance, ou qualquer outro tópico que tradicionalmente se considerava como ‘condições de trabalho’. Além disso, as famosas pesquisas de ‘clima’ levadas a efeito pelo RH antecipam, para a direção, as insatisfações que antes iam parar na comissão de fábrica ou em qualquer grupo de representação dos empregados, diluindo o seu potencial reivindicativo e esvaziando o próprio papel da organização autônoma dos empregados. O sindicato só fica advertido de que as condições de trabalho constituem um problema real no momento em que os trabalhadores são demitidos e acorrem ao departamento jurídico para fazer a homologação, quando então as queixas são levantadas. Caso contrário, é como se esse tipo de problema tivesse saído do raio de visibilidade. Situação análoga ocorre com as lesões por esforços repetitivos (LER).

Enfim, no dizer de um sindicalista, o código de conduta ‘é abrangente, não entra nos detalhes’. Sua esperança é de que os direitos humanos no trabalho sejam uma

---

<sup>11</sup> Uma matéria na revista Exame ‘As 100 melhores empresas’ relata o caso de um trabalhador da Novartis que usava brinco e que, graças à política afirmativa da empresa, deixou de se sentir discriminado. Num sentido mais profundo, o que essas experiências de ação afirmativa mostram é que o ‘filtro’ moral representado pela comunidade (de moradia ou mesmo do local de trabalho) é atacado pela política de ‘direitos humanos no trabalho’. O trabalhador não se sente mais constrangido pelo grupo e, dentro da empresa, ele é uma pessoa livre – mas livre também de grupos de referência imediatos e ‘automáticos’.

espécie de janela de oportunidade, um conjunto geral de noções cujo sentido pode ser ‘disputado’, nada impedindo, a princípio, que aquelas antigas denúncias do movimento fossem retomadas sob uma nova bandeira. Mesmo que isso signifique conviver, em uma mesma rede ou numa reunião em um comitê com representantes dos funcionários, com pessoal de escritório para quem o chamamento recíproco de ‘colaborador’ é tão natural quanto seria exótico o correspondente de ‘companheiro’. Mas as raízes para essa mudança cultural são mais profundas.

Ao lado dos deslocamentos no discurso, é preciso também adicionar um dado de base: o setor químico vem passando por profunda reestruturação há mais de década e meia<sup>12</sup>. Fusões, aquisições, fechamento de fábricas, realocações, mudança do padrão tecnológico, focalização e subcontratação (*outsourcing*), e uma persistente queda nos postos de trabalho do setor devem ser considerados como elementos que ajudam a compreender o apelo ‘ético’ dos códigos de conduta, já que uma boa parte de seus empregados está localizada em escritórios (ao menos em São Paulo, onde está a base de representação do sindicato dos químicos) e não faz parte do núcleo duro do operariado industrial. A título de ilustração, a Novartis hoje conta com 900 empregados no escritório e apenas 250 na produção, em São Paulo. Rigorosamente falando, são apenas três as empresas químicas remanescentes na base municipal com contingente propriamente operário: a CPC (Companhia Paulista de Cartuchos), a Nitroquímica e a Braskem. Bayer, Whitehall e outras estão paulatinamente retirando a sua área produtiva da capital. Nesse contexto, a linguagem do ‘colaborador’ substituindo a do ‘companheiro’ parece não trazer surpresas. Na verdade, além do deslocamento para o interior, um outro dado de base do ramo é a sua segmentação: às multinacionais, todas grandes empresas (onde as redes estão implantadas), opõem-se as médias e pequenas, essas sim, com contingente menos de serviço e mais de produção, a grande maioria de capital nacional e distribuída por vários sub-setores, a começar pelo plástico, cosméticos, higiene e limpeza e outros. Nessas não se fala em códigos de conduta, muito menos em redes de trabalhadores. Mesmo a subcontratação das pequenas e médias pelas grandes – um caso muito comum era a de embalagens plásticas para a indústria farmacêutica – parece hoje estar revertendo em direção à implantação de seções antes terceirizadas *dentro* da grande empresa (caso de embalagens).

---

<sup>12</sup> Uma boa apresentação do setor, e que permite vislumbrar o momento de passagem de uma ‘velha categoria’ para uma ‘nova categoria’, está em Fontes (2002).

## As redes de trabalhadores no ramo químico

As redes de trabalhadores de empresas multinacionais começaram a ser constituídas no Brasil ainda na década de 1990. Elas começaram como uma organização de plantas de uma mesma empresa no território nacional e em seguida se espalharam, em alguns casos, para o continente. Quando se trata de uma empresa de capital internacional, o mais importante é conseguir o engajamento dos trabalhadores da matriz na rede, pois é lá que se tomam as decisões corporativas que afetam o funcionamento das filiais ao redor do mundo. As dificuldades, contudo, de organização dizem respeito a como as redes são montadas. A base é o sindicato da categoria que representa os trabalhadores da empresa, no caso, o Sindicato dos Químicos. Mas, no Brasil, dependendo da Central Sindical a qual estejam filiados os sindicatos de outras localidades, a dinâmica e até mesmo a constituição das redes pode ficar comprometida, por causa de disputas políticas entre as Centrais com diferentes visões sobre a participação, sobre o que negociar, as prioridades a constarem da pauta etc.

Redes de empresas multinacionais também existem em outros países. Nesse sentido, um dos objetivos das redes nacionais é a aproximação com elas (caso da Rede da Dow Chemical no Brasil e nos EUA), eventualmente criando uma rede global de empresa, ou juntando-se a ela, no caso desta já existir.

As redes com alcance internacional geralmente contam com o suporte de centrais e sindicatos dos países de origem dessas empresas. Já aquelas que, conquanto de empresas multinacionais, permanecem em âmbito nacional, contam com o apoio – quando existe – apenas das entidades locais. Como o trânsito entre sindicato e central é – no caso, por exemplo, da CUT, que representa os principais sindicatos do ramo químico – muito fluido, os apoios de um e outro, no fundo, se contrabalançam, com o primeiro cedendo algum suporte material e o segundo complementando, ou vice-versa.

As experiências pioneiras de redes sindicais no ramo químico são da Basf e da Bayer. A primeira completa, no ano de 2009, dez anos de existência, e é também a mais estratégica, pois encontra-se organizada em nível continental, com representantes das fábricas localizadas na Argentina, Chile e Peru, além do Brasil. As avaliações em geral concordam em identificar um comportamento diferenciado: enquanto as empresas alemãs e européias em geral<sup>13</sup> são mais acostumadas a empreender conversações no

---

<sup>13</sup> O Comitê Europeu de Empresa, com representantes da empresa e dos trabalhadores, é uma figura inexistente no Brasil, e uma referência para o movimento sindical.

chão de fábrica, as norte-americanas apresentam uma tolerância menor. Os sindicalistas têm consciência de que o ‘modelo alemão’<sup>14</sup> está sob ataque hoje, por causa dos supostos custos elevados relacionados à proteção social e ao arcabouço regulatório naquele país. Por isso, as redes, tal como eles a concebem, correm o risco de perder muito do seu apelo e interesse, o que faz com que busquem alianças com o movimento sindical daquele país, e particularmente com as redes mundiais daquelas empresas. Outro problema diz respeito à diversidade de setores de atividade que estão representados em um mesmo grupo. Isso ocorre com a holandesa Unilever, que no Brasil possui fábricas de alimentos, material de limpeza e cosméticos, e química. Atualmente a rede se encontra parada ali.

Do ponto de vista das reivindicações históricas do sindicalismo do ramo químico, é instrutivo observar a aceitação da decomposição dos seus vários sub-setores em unidades autônomas de negociação (farmacêutica, plásticos, cosméticos, agroquímicos, fertilizantes, petroquímica etc.). Nesse sentido, existe uma regressão em relação a algumas iniciativas tomadas há cerca de quinze anos atrás, e que incluíam a compreensão de que o sindicato deveria mais e mais abranger, como base de sua representação, todos os setores que formassem a cadeia produtiva do ramo. A justificativa era de que, assim procedendo, seria possível mostrar as inter-relações técnicas e econômicas entre aqueles setores, subsidiando dessa forma uma pauta onde os mais tradicionais e ‘atrasados’ fossem vinculados, enquanto clientes, aos mais modernos e sofisticados (exemplo: o polipropileno, numa ponta, e os plásticos, na outra). Um sindicalismo baseado no ramo, e não na categoria profissional, era a justificativa para investir em negociações amplas. Era igualmente a justificativa para absorver sindicatos afins, como o sindicato dos plásticos, que se fundiu ao sindicato dos químicos em 1994, por exemplo (Fontes, 2002:117-122). Numa visão alternativa, a fusão teria sido um mero artifício de sobrevivência, tendo em vista a crise de sustentação dos sindicatos diante do desemprego e dos custos de manutenção da máquina; em suma, um rearranjo institucional obedecendo a uma lógica de racionalização gerencial. Vistos da ótica de hoje, esses argumentos parecem ganhar um sentido mais plausível do que no passado recente. Eles se juntam, por outro lado, com argumentos atuais que enfatizam a ‘complexidade’ das realidades dos diferentes setores:

---

<sup>14</sup> Modelos nacionais de emprego e trabalho tais como o alemão são considerados inadequados para a Nova Economia. Eles são excessivamente rígidos na proteção do emprego e na contratação coletiva (Jürgens *et alii*, 2006).

os acordos coletivos do ramo, em São Paulo, estão caminhando para negociações em separado (químicos e farmacêuticos, desde o início dos anos 2000, têm datas-base diferentes), assim como as redes de trabalhadores caminham para um contrato coletivo nacional de empresa, em nome da possibilidade de neles desenvolver uma ‘reflexão sobre temas mais complexos’ (CUT-CNQ/ Friedrich Ebert Stiftung, 2008: 17). Se a diversidade de realidades do mundo do trabalho exige resposta descentralizada dos sindicatos, a tensão reside exatamente nos limites a serem traçados entre aquela diversidade percebida e a exigência de flexibilidade oriunda do ambiente econômico onde as empresas estão inseridas.

Outro aspecto importante a notar é que, muitas vezes, dado o bloqueio de um bom canal de comunicação entre empregados e patrões, a constituição da rede de empresa acaba funcionando muito mais como um elemento de distensão das relações de trabalho, fazendo as vezes da negociação coletiva quando essa última é ausente ou frágil (Dow Química). As reivindicações das redes incorporam, assim, muito das reivindicações constantes das bandeiras históricas do sindicalismo cutista, tais como a OLT e reuniões periódicas entre empregados e gerência, ou de cunho mais tradicional, como a CIPA. Muitas delas, contudo, incorporam também temas de uma ‘nova agenda’, tais como o assédio moral e a diversidade no local de trabalho, entendidos aí a inclusão de deficientes físicos e de mulheres (Novartis).

A seguir, serão elencados os casos de redes sindicais em duas das principais empresas do setor.

#### 1) Empresa A

Teve início em 1999. É considerada a referência brasileira em ‘diálogo social’ ou Responsabilidade Social Corporativa. Não existe ainda, nesse momento, uma rede mundial mas latinoamericana de trabalhadores da empresa, organizada na forma de uma Coordenação. A empresa está representada pela diretoria de recursos humanos para a América do Sul e mais um gerente de recursos humanos, enquanto que pela Coordenação comparecem dois trabalhadores eleitos de dois países da América do Sul. Em âmbito nacional, existe o Comitê da Intersindical Nacional dos Trabalhadores da Empresa A. Pela estrutura sindical ainda vigente, os sindicatos não são obrigados a se filiar às centrais sindicais, fazendo-o por escolha através de assembleias com a categoria. Assim, o Comitê da Intersindical da Empresa A pode acolher sindicatos de várias orientações, ligados ou não às centrais sindicais.

O principal resultado oferecido pela rede até aqui foi a disseminação de comissões de fábrica em unidades onde não as havia. Essas comissões são previstas não apenas na produção (chão de fábrica), mas também nos escritórios.

Um documento acordado entre as partes estabelece que as decisões saídas do ‘diálogo social’ devem ter validade indeterminada e somente podem ser modificadas por consenso entre as partes, como se fossem de fato matéria de negociação coletiva direta. Outro traço que reforça o seu caráter constrangedor é a preocupação com a formalização das decisões e debates levados a efeito ali: os diálogos são transplantados para atas, lavradas pelos representantes<sup>15</sup>.

Do ponto de vista da normatização das relações de trabalho, o ponto alto seria a criação de um Acordo Marco Global. Dos outros tópicos que são negociados nos encontros da rede, além daqueles tradicionalmente associados ao ‘trabalho decente’, é importante iluminar dois deles, que estão associados à negociação coletiva em sentido mais estrito: o combate à terceirização (ou subcontratação do trabalho), entendida como uma forma de precarização, e a participação nos lucros e resultados.

Para o RH da Empresa A, salários é assunto que não deve constar da pauta das redes - nesse ponto demonstrando uma enfática coincidência com a Empresa B -, porém a Participação nos Lucros e Resultados, sim. Os primeiros devem ser discutidos no âmbito das convenções coletivas de categoria, enquanto que a PLR, ao contrário, caberia dentro de um código de conduta. Como a PLR envolve metas que não podem ser generalizáveis para todas as empresas, tal compreensão sugere que esse adicional da remuneração vem sendo incorporado como instrumento de gestão de recursos humanos, e, por essa via, pode entrar como componente agregado do ‘diálogo social’ da empresa.

Acordos de redução da jornada de trabalho também podem ser objeto de negociação entre a direção geral do grupo e sindicatos dos mais variados locais no mundo, levando mais uma vez a um impulso importante de normatização, embora se circunscreva à empresa e não ao ramo de atividade. Aqui se toca em um ponto sensível do significado e alcance dos acordos coletivos. Os sindicalistas (sobretudo os da CUT)

---

<sup>15</sup> A preocupação com a formalização deve ser entendida no seu contexto nacional. O sistema de relações de trabalho sempre foi muito legalista no Brasil. É da cultura corporativa entre empresários e sindicalistas que, à menor discordância na perseguição de um acordo entre as partes, o recurso à Justiça do Trabalho seja o artifício mais corriqueiro e o mais ‘à mão’ dentre outras fórmulas possíveis de conciliação disponíveis. Daí a importância da formalização de um acordo que têm como garantia não o poder coercivo do Estado, mas a palavra dos próprios atores coletivos. A literatura brasileira de relações de trabalho chamou a essa tendência, verificada a partir de meados dos anos 1990, de ‘nova contratualidade’ (Paoli, 1994; Veras, 2007). O avanço do neoliberalismo, contudo, terminou por neutralizá-la, e renovou o apelo ao legalismo, como anteparo de proteção mais imediato para o mundo do trabalho.



entendem que o reconhecimento da legitimidade dos acordos de empresa não compromete a compreensão de um sistema coletivo democrático de relações de trabalho, e não significa, portanto, a subscrição da agenda flexibilizante que valoriza a descentralização e a fragmentação. Na visão deles, o acordo de nível micro não pode ser derogatório dos acordos macro (de ramo de atividade, ou interprofissional) e, por conseguinte, não corre o risco de abalar direitos previstos em âmbitos mais inclusivos de negociação. Mas os críticos não estão muito convencidos dessas boas intenções, na medida em que cada passo no sentido de negociar medidas pontuais e específicas na verdade pode ser um passo na direção de ‘negociar direitos’.

De todo o modo, haveria que desagregar entre as matérias que seriam objeto de um acordo global da empresa: enquanto a possibilidade de modificar determinadas disposições da legislação local não é bem vista, a implantação de princípios gerais contidos na política de recursos humanos utilizada na matriz pode ser interessante para os sindicalistas do Sul, pois prevêem cláusulas mais ‘avançadas’ do que o padrão encontrado nas firmas brasileiras.

## 2) Empresa B

A rede teve início em 2004 e periodicidade dos encontros é anual. Também é um exemplo de diálogo social. Até o momento, não se espalhou para além das fronteiras nacionais, embora seja parte de sua estratégia no curto prazo. Esse seria um primeiro passo antes de se pensar na possibilidade de um Acordo-Marco. Comparativamente, a Empresa A estaria mais perto desse alvo do que a Empresa B, pois ali a organização da rede, além de ser mais longeva, alcança uma maior abrangência territorial.

O principal resultado líquido que ela apresenta é a melhoria do canal de comunicação entre o sindicato e a empresa. Mas há também resultados mais concretos a serem elencados: a elaboração de um código de conduta para contratação de terceiros; a revisão do Plano de Cargos e Salários, o qual era motivo de queixa pelos trabalhadores, por causa de distorções que acarretavam; e o tratamento do plano de saúde dos aposentados. Problemas internos de uma determinada unidade – caso dos problemas relativos à eleição da comissão de fábrica no Rio de Janeiro – acabam encontrando uma resolução no âmbito da rede, e não da relação entre empregados e representantes da direção daquela unidade do grupo em particular. Embora a rede tenha atuação apenas nacional, tal fato deve ser colocado em perspectiva: primeiro, a Empresa B sempre foi considerada uma empresa com a qual os sindicatos do ramo químico não têm um

relacionamento fácil (isso varia segundo a orientação política do sindicato em cada localidade onde a empresa se situa); em segundo lugar, o grupo tem, nos últimos tempos, incorporado empresas com culturas diferentes (a mais recente aquisição foi uma empresa farmacêutica, também de capital alemão, situada na Zona Sul da cidade de São Paulo), com histórico de recusa ao reconhecimento da influência sindical. Por isso, os passos dados até aqui têm um significado próprio de avanço, e a rede, nesse caso, contribui mais para distender as relações de trabalho com a empresa, as quais se encontravam ‘emperradas’ no âmbito da negociação coletiva, do que propriamente para dar passos mais ousados.

Esses passos incluiriam, por exemplo, os direitos humanos no trabalho e a responsabilidade social corporativa, temas presentes como política do grupo na matriz. As comissões de fábrica são uma realidade estatutária da Empresa B, e anteriores à penetração sindical nelas. A Comissão de Fábrica alemã é atuante na rede, e isso contribui para dar um ar de respeitabilidade e aumentar a legitimidade de sua atuação diante dos executivos e responsáveis pelo diálogo, pelo lado da empresa. Hoje, o representante da comissão de fábrica no Brasil é membro automático da rede. Essa foi uma decisão tomada em 2008.

Diferentemente da Empresa A, a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) não entra na pauta temática das reuniões, pois é considerada, juntamente com tópicos tais como: plano de saúde para aposentados, Plano de Cargos Salários e a própria questão salarial, um assunto ‘superado’ pela nova agenda do ‘diálogo social’.

A manutenção de um intercâmbio de informações permanente entre os trabalhadores da empresa no Brasil e na Alemanha é outro propósito da rede. O seu reforço e formalização também fazem parte da pauta, o que inclui a confecção de um estatuto e de um código de conduta com regimento interno próprio, reconhecidos pelos dois lados.

O avanço, nas redes, das reivindicações de participação, transparência, negociação permanente, assim como a adoção de temas como direitos humanos no trabalho e inclusão social, indicam o grau de penetração do vocabulário do ‘sindicato-cidadão’ no mundo sindical (Véras, 2007). Mas além desse lado, digamos, doutrinário e abstrato, há elementos na reivindicação sindical que, se concretizados, apontam para a inserção de fato de um elemento ‘estranho’ à política privada e unilateral das firmas, até aqui concebidas como únicas responsáveis por decisões ‘internas’: tal é o caso do plano de cargos e salários, em geral concebido como assunto que compete exclusivamente à

área interna de recursos humanos (Bayer, Braskem), ou a proposta de um PLR negociado nacionalmente (Braskem, Dupont, Dow Química, Quattor), assim como um plano salarial unificado (caso da Braskem), ou ainda a participação no Conselho de Administração da empresa (Braskem).

### 3) Outras redes

Empresa brasileira originária do setor petroquímico, a Empresa C está em processo de internacionalização e de reestruturação local, com anúncio de fechamento de unidades no Brasil, o que causa apreensão e mina o ambiente interno. Para fazer face a esses problemas, a rede preocupou-se em criar um boletim nacional que circulasse entre os trabalhadores das diversas unidades do grupo (uma ‘política de comunicação’, segundo os sindicalistas). A extensão internacional da rede não é ainda uma prioridade imediata, sendo dados os primeiros passos nesse sentido na forma de um ‘levantamento de informações’. A prioridade é a estruturação propriamente da rede, com mecanismos de sustentação financeira que lhe permitam autonomia. Por enquanto, são os sindicatos os responsáveis por ‘banciar’ as redes, e sua viabilidade organizacional depende da compreensão mais ou menos benevolente deles, o que envolve orientações políticas e prioridades estratégicas de suas diretorias etc.

Tal como nas redes das outras empresas, problemas internos são o principal alvo da rede de trabalhadores da Empresa C: melhoria das condições de trabalho, qualidade de vida de seus empregados, má vontade com a representação sindical na fábrica, PLR nacional, aposentadoria especial (por causa do enquadramento da categoria), saúde e segurança no trabalho.

Já a Empresa D, de origem norte-americana, é uma das gigantes do ramo químico no mundo e possui oito unidades no Brasil. A criação da rede teve um impulso de fora para dentro, pois foram os sindicatos americanos que sugeriram aos seus colegas brasileiros a sua formação. Tal como no caso da Empresa C, a rede luta para se estabelecer autonomamente e com isso possibilitar um funcionamento regular, por exemplo com encontros entre representantes das várias unidades. De novo, quesitos ligados à saúde e segurança são elencados como os mais urgentes, além da necessidade de comunicação entre os trabalhadores das diversas plantas. A recusa da empresa tem sido vista como um traço de cultura gerencial ‘nacional’ (as firmas americanas não aceitam o diálogo social), daí ser considerado já um avanço o estabelecimento de uma coordenação nacional de trabalhadores da empresa para discutir unificadamente com os

representantes do grupo no Brasil. A tentativa de limitar toda a negociação em esfera local, descentralizada, pode ser uma característica das relações industriais norte-americanas.

Outras redes de empresas acusam as fricções mais comuns: problemas de comunicação (criação de boletins), de estruturação (financiamento) e postura anti-sindical (perseguição aos líderes sindicais) despontam na lista. A pauta dos encontros das redes inclui o combate à terceirização; defesa da saúde e do meio ambiente; PLR; instituição de um código de conduta; uniformização de procedimentos de negociação e de benefícios (quando adicionais noturnos variam entre as unidades); planos de previdência da empresa; instituição de comissões de trabalhadores nas fábricas; diálogo com as matrizes e trocas de experiências com trabalhadores de unidades no exterior. Pode-se perceber que muitos itens são típicos de negociação coletiva da categoria. Outras queixas mais específicas recaem na inconstância da representação da empresa nos encontros do diálogo social, com a freqüente mudança dos interlocutores; não-reconhecimento por parte da matriz do grupo; pulverização da representação trabalhista, quando a empresa tem participação em ramos de atividade outros além do químico (o que pode acarretar não apenas mudança de competência de Confederação, mas por vezes de Central – isso aconteceu no caso de um grupo econômico que tem fábricas não apenas no complexo químico mas também no setor de alimentação e bebidas: a rede é também clivada pelo setor ou ramo de atividade em que a empresa está localizada na organização das relações industriais do País). Em um caso, a designação ‘rede’ foi substituída por ‘comitê’ – comitê de trabalhadores - mas o significado era o mesmo.

De um modo geral, o grande desafio dos sindicalistas é angariar adeptos à idéia das redes entre as suas próprias hostes. Como pode parecer uma iniciativa muito distante do dia-a-dia do trabalhador, abstrata até, os dirigentes devem se esforçar para mostrar as conexões entre uma pauta geral de reivindicações, que engloba as unidades no Brasil e no exterior, e as demandas locais, específicas de cada planta, convencendo desse modo as bases a se engajarem na luta pela sua implementação. Pode-se concluir com a observação de que a experiência da organização de redes no ramo químico ainda é bastante incipiente e heterogênea (a qual se estende a unidades de um mesmo grupo em território nacional), além de reproduzir alguns elementos típicos da pauta clássica da negociação coletiva. Por sua vez, os sindicatos enxergaram aí uma oportunidade, seja para atualizar velhas dívidas das relações industriais (*deficit* de participação nas decisões das firmas e inexistência de organização por local de trabalho, por exemplo), seja para

tentar inserir seu próprio ponto de vista em uma globalização que os privava cada vez mais de relevância econômica e política.

#### Bibliografia utilizada

Appelbaum, E.; Bailey, T.; Berg, P.; Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why High Performance Work Systems pay off*. Ithaca e Londres: Cornell University Press.

Beaud, S. e Pialoux, M. (1999) *Retour sur la condition ouvrière*. Paris: Fayard.

CNQ-CUT/Friedrich Ebert Stiftung (2008) *A Organização dos Trabalhadores nas Empresas Multinacionais do Ramo Químico*. São Paulo, 35p.

Estanque, E.; Mello e Silva, L.; Vêras, R.; Ferreira, A.C.; Costa, H. (2005). *Mudanças no trabalho e ação sindical: Brasil e Portugal no contexto da transnacionalização*. São Paulo: Cortez.

Fontes, P. (ed.) (2002) *A Química da cidadania*. São Paulo: Viramundo.

Jakobsen, K. 'Nuevos rumbos em la ORIT?' in Castro, M.S.P e Wachendorfer, A. (eds.), 1998, *Sindicalismo y Globalización: la dolorosa inserción en un mundo incierto*, Caracas: Nueva Sociedad: 307-318.

Jürgens, U., Krzywdzinski, M. e Teipen, C. (2006) 'Changing employment relations in German companies: Breaking away from the German Model?' *Berlin: WZB Discussion Paper* 2006-302.

Munck, R. (2000), 'Labour and Globalisation: results and prospects'. *Work, Employment & Society* 2(14): 385-393.

O'Brien, R. (2000) 'Workers and the world order: the tentative transformation of the international union movement', *Review of International Studies* 26, 2000: 533-555.

Observatório Social (2004), *Responsabilidade Social Empresarial. Perspectivas para a atuação sindical*. Florianópolis, 132p.

Paoli, M.C. (1994) Os Direitos do Trabalho e sua Justiça: em busca das referências democráticas. *Revista USP* 21: 100-115.

Véras, R. ‘O sindicalismo e a questão democrática na história recente do Brasil: o que se pode esperar?’ in Oliveira, F. e Rizek, C.S. (2007) *A Era da Indeterminação*. São Paulo, Boitempo.

Waterman, P. (2005) ‘O internacionalismo sindical na era de Seattle’ in Estanque, E. et alii. *Mudanças no trabalho e ação sindical. Brasil e Portugal no contexto da transnacionalização*. São Paulo: Cortez.

Waterman, P. e Willis, J. (2001), ‘Space, Place and the new labor internationalisms: beyond the fragments?’ *Antipode* 3(33): 305-311.

Webster e Lambert, ‘Emancipação Social e novo internacionalismo operário: uma perspectiva do Sul’ in Santos, B.S. (ed.), 2005, *Trabalhar o Mundo: os caminhos do novo internacionalismo operário*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Wick, I. (2003) ‘¿Herramienta de los trabajadores o truco publicitario? Uma guia para los códigos de prácticas laborales internacionales’ *Friedrich Ebert Stiftung/ Südwind*, 64p.