

PADRÕES DE TRABALHO MULTINACIONAIS NO BRASIL^(*)

LABOR STANDARDS AND MULTINATIONALS IN BRAZIL

Alexandre de Freitas Barbosa^(**)

João Paulo Cândia Veiga^(***)

Maria Lúcia Vilmar^(****)

RESUMO

À luz das mudanças provocadas pela globalização que estimula maior transparência e responsabilidade social de parte das empresas multinacionais, elas ensaiam estratégias corporativas que tentam articular políticas, programas e ações que são adaptadas às condições dos países em desenvolvimento como o Brasil. O objetivo do paper é fazer um balanço entre mais de 50 casos de pesquisas de empresas multinacionais a partir da discussão de seu comportamento no processo de negociação coletiva com sindicatos e confederações sindicais no que diz respeito aos direitos fundamentais do trabalho definidos pela OIT. Para realizar a análise, o comportamento das empresas é considerado a partir da teoria estratégica das relações capital-trabalho. O resultado da análise indica quais são as variáveis que melhor explicam o comportamento das empresas: a influência do marco regulatório doméstico, e a capacidade de mobilização sindical.

Palavras-chave: Negociação coletiva; Empresa multinacional; Direitos fundamentais do trabalho; Sindicatos; Confederações; Liberdade de associação; Globalização; Gênero; Discriminação; Trabalho infantil; Trabalho forçado; Estratégia; Contrato social; Negociação; Organização Internacional do Trabalho (OIT).

ABSTRACT

To the light of the changes provoked by the globalization that stirs up bigger transparency and social responsibility of part of the multinational companies, they practice corporate strategies that are going to articulate politics, programs and actions adapted to the conditions of the developing countries as Brazil. The objective of the paper is going to take stock between more of 50 multinational companies from the argument of his behavior in the trial of collective negotiation with unions and union confederations in what concerns the fundamental rights of the work defined by the OIT. For it carry out the argument, an approach for comparative analysis is proposed for discuss the results from the strategic Theory of the Labor Relations. The result of the analysis indicates which are two variables that better explain the behavior of the TNCs in Brazil: the domestic regulatory landmark and the capacity of union mobilization.

Key-words: collective bargaining, multinational companies, core labor standards, trade unions, confederations, freedom of association, globalization, gender, discrimination, child labor, forced labor, strategy, social contract, negotiation, International Labor Office (ILO).

^(*) Este texto é uma versão modificada de um trabalho originariamente apresentado à Conferência Internacional "Global Companies, Global Unions, Global Campaigns", ocorrida em Nova York, entre 9 e 11 de fevereiro de 2006, e promovida pela Cornell School of Industrial and Labor Relations da Universidade de Cornell (Ithaca).

^(**) Professor Doutor do Instituto de Estudos Brasileiros (IEB) da Universidade de São Paulo (USP). E-mail: <afbarbosa@usp.br>.

^(***) Professor Doutor do Departamento de Ciência Política (DCP) da Universidade de São Paulo (USP). E-mail: <candia@usp.br>.

^(****) Doutora em Engenharia de Produção pela COPPE (Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-graduação e Pesquisa de Engenharia), e pesquisadora do Instituto Observatório Social (IOS). E-mail: <marilu@os.org.br>.

Em um mundo economicamente mais integrado, empresas multinacionais são pressionadas por uma multiplicidade de fatores institucionais e organizacionais, tanto em âmbito local quanto global. Para obterem a legitimidade necessária às operações em diferentes países, elas adaptam ações, programas e políticas ao ambiente institucional local. Para isso, as empresas precisam ser coerentes com comportamentos desenvolvidos em suas matrizes, a partir do que se convencionou chamar de “cultura corporativa”. Por outro lado, as TNCs são demandadas a se adaptarem ao contexto institucional doméstico, o que Kostova e Roth denominam de “dualidade institucional” (2002). Em outras palavras, a estrutura organizacional da empresa se abre ao marco regulatório onde ela vai operar. Quão relevante é a “cultura corporativa” da empresa nas operações do país hospedeiro, ou de que forma elas são realmente constrangidas pelo contexto institucional local é o cerne do debate acadêmico a respeito das TNCs e a forma como moldam a globalização (DICKEN, 2007).

O presente artigo discute a “dualidade institucional” a partir do comportamento de empresas multinacionais no Brasil no que se refere aos seus compromissos em relação aos Direitos Fundamentais do Trabalho (DFT)⁽¹⁾. Qual o grau de cumprimento desses padrões, e de que forma eles são implementados é o foco da discussão. Por um lado, esses padrões trabalhistas fazem parte do marco regulatório brasileiro consubstanciado no sistema de relações de trabalho e em suas instituições — justiça do trabalho, negociação coletiva, etc. Ao mesmo tempo, os DFTs fazem parte de uma agenda de negociação capital-trabalho. Eles estão presentes na agenda institucional de regulação da negociação coletiva que acontece entre o patronato e a representação sindical. Da mesma forma, fazem parte de uma agenda de negociação que se estabelece por empresa, e envolve a relação entre a área de Recursos Humanos e os dirigentes sindicais em um contexto mais próximo e informal.

O artigo explora exatamente essa dimensão, que trata do contato entre o sindicato e a empresa. Para testar o comportamento da empresa, e avaliar a “dualidade institucional”, valoriza-se o foco do processo negociador, a dimensão menos conhecida e estudada da negociação coletiva. Segundo Findlay (*et alii*, 2009), não há muitos estudos empíricos a respeito do processo negociador que apontem caminhos além dos conceitos seminais de barganha distributiva e integrativa introduzidos por Walton e Mckersie (1965).

A literatura a respeito do comportamento de TNCs no que diz respeito a padrões trabalhistas é heterogênea. Uma parte dela enxerga as empresas como redes transnacionais que operam sobre os Estados, e conseguem assim uniformizar práticas e comportamentos para difundir a “cultura corporativa” em âmbito transnacional. Essa abordagem entende que é possível chegar próximo a um ‘modelo global’ para a relação capital-trabalho (HAYDEN e EDWARDS, 2001). Outros autores indicam grande ceticismo a esse respeito. Nessa perspectiva, valoriza-se as políticas da área de Recursos Humanos como um elemento estratégico e absolutamente necessário a fim de adaptar as práticas corporativas ao ambiente institucional local (DICKEN,

(1) São os chamados *core labor standards* (ou direitos fundamentais do trabalho), assim definidos pela Conferência anual da OIT de 1998, e tratam dos direitos à negociação coletiva, liberdade de associação, discriminação no local de trabalho, trabalho infantil e forçado, e vários *standards* relativos ao tema de saúde e segurança no trabalho.

2007). O presente artigo vai nessa direção e indica que o marco regulatório nacional é a principal variável explicativa para o comportamento de TNCs no Brasil, no que se refere a padrões trabalhistas. Mesmo aquelas empresas com forte comportamento antissindical nos seus países de origem acabam se curvando à influência do sistema de relações de trabalho brasileiro. Já aquelas empresas que trazem práticas de diálogo social e negociação de suas matrizes, conseguem resolver a “dualidade institucional” de forma positiva.

A fim de delimitar a negociação como um processo, busca-se submeter a empresa a uma agenda de mudança introduzida por uma terceira parte vinculada a uma central sindical⁽²⁾. Essa agenda é referenciada em uma pesquisa cujo objetivo é medir o grau de cumprimento dos DFTs nas operações locais das TNCs. A pesquisa desencadeia um processo negociador entre o sindicato e a empresa a partir de dois comportamentos, quais sejam, o de aceitação da agenda de mudança (e participar dela), ou a resistência a ela, o *status quo*. O pressuposto é o de que a negociação é o comportamento de duas ou mais partes independentes que processam decisões conjuntamente, mas não têm os mesmos interesses e preferências. Utiliza-se aqui as abordagens racionalistas baseadas no interesse que tratam de negociação em geral (RAIFFA, 1982; URY, 1999; URY *et alii*; 1980), e de negociações capital-trabalho, em particular (WALTON & MCKERSIE, 1965; KOCHAN, KATZ, e MCKERSIE, 1988; KOCHAN & LIPSKY, 2002; CUTCHER-GERSHENFELD, MCKERSIE e WALTON, 1994; CUTCHER-GERSHENFELD, MCKERSIE, e WALTON, 1995).

1. A TEORIA ESTRATÉGICA DAS RELAÇÕES CAPITAL-TRABALHO

No âmbito das teorias racionalistas para a negociação, Cutcher-Gershenfeld, Mckersie e Walton (1994 e 1995) atualizaram a ainda hoje principal contribuição teórica para as relações capital-trabalho nos Estados Unidos, a chamada teoria comportamental das Negociações Trabalhistas, constituída nos anos 60 (WALTON & MCKERSIE, 1965), em um novo ambiente competitivo marcado pela globalização dos mercados e pelo envolvimento de outros *stakeholders* no processo negociador. A chamada *teoria estratégica para as relações capital-trabalho* avança em duas novas dimensões: a subs-tância da negociação mudou (o *stake*), e o processo negociador foi alterado (KOCHAN & LIPSKY, 2002).

No entanto, a maior parte das variáveis do modelo permanece a mesma: 1 — o poder (e sua assimetria) como elemento estruturante e definidor para a barganha capital-trabalho; 2 — a ideia de que ambas as partes fazem escolhas e tomam decisões para

(2) O Instituto Observatório Social (IOS), centro de pesquisas criado em 1997 por quatro entidades da sociedade civil — Central Única dos Trabalhadores (CUT), rede de pesquisadores Unitrabalho, Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), e o Centro de Estudos de Cultura Contemporânea (CEDEC) — tem como objetivo estudar o comportamento de empresas multinacionais (brasileiras e estrangeiras) que operam no Brasil no que diz respeito aos padrões trabalhistas e sociais, referenciados pelas Convenções Internacionais da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2009). A entidade desenvolveu metodologia própria para a aferição do cumprimento dos padrões trabalhistas, considerados direitos fundamentais do trabalho, mediante um questionário padrão, adaptado ao setor/empresa, e aplicado com objetivo amostral. Entre 2000 e 2010, mais de cinquenta pesquisas foram realizadas em mais de 40 multinacionais a partir desse marco metodológico comum, o que permite o desenvolvimento de um modelo comparado para a análise.

além da mesa de negociação em si (adotam uma estratégia negociadora); 3 — o grau de descentralização em que negociam; 4 — o número de partes envolvidas; 5 — os canais existentes para a negociação fluir, sua frequência e os níveis em que ela ocorre; e 6 — a característica marcadamente distributiva em que essa negociação se estrutura (KOCHAN, KATZ, e MCKERSIE, 1988).

A substância da negociação, seu objeto *core*, é hoje maior e mais complexo. Durante décadas, a negociação capital-trabalho acomodou-se a um ambiente institucional regulado, baseado em um pacto institucionalizado onde a mudança vinha de forma incremental, um processo evolutivo de complexificação da agenda de negociação, baseada no consentimento e no reconhecimento de regras comuns para a solução do conflito. Contudo, com a pressão por competitividade global, e as práticas de terceirização e flexibilização das relações de trabalho, um elemento sistêmico e disruptivo foi introduzido pelas empresas.

Em segundo lugar, há elementos do atual processo negociador que escapam à agenda tradicional de negociação coletiva. São instrumentos variados que rompem com as práticas rotinizadas e previsíveis das relações capital-trabalho do passado. A dimensão institucional da negociação coletiva vem sendo intersectada por arranjos informais promovidos pela necessidade de ajuste e mudança permanentes dentro das unidades fabris. A tradicional relação bilateral para as relações empresa-sindicato e/ou categoria profissional vem dando lugar a arranjos mais amplos junto a outros *stakeholders* como consumidores, comunidades, outros movimentos sociais que acabam influenciando as relações capital-trabalho e seu processo negociador (KOCHAN & LIPSKY, 2002).

Os autores Cutcher-Gershenfeld, Mckersie e Walton (1994) identificam dois tipos de resultado na gestão da negociação capital-trabalho: o primeiro diz respeito aos *contratos substantivos*, os acordos institucionalizados por lei ou por consenso, a partir da negociação coletiva estabelecida. Esses *contratos substantivos* andam junto a outro resultado, qual seja, os chamados *contratos sociais*. Esses incluem a agenda informal de conflitos e as “regras do jogo” implícitas na negociação capital-trabalho que se intensificaram em volume e complexidade com a globalização dos mercados, e que operam em escala micro, na relação entre supervisores e trabalhadores no chão de fábrica.

Com a globalização dos mercados e a desregulamentação doméstica em muitos países desenvolvidos, a busca da competitividade permanente mudou as prioridades entre as partes (CUTCHER-GERSHENFELD, MCKERSIE e WALTON, 1994). A administração da companhia agora coloca ênfase no corte de custos, na flexibilidade de contratação, na qualidade e gestão das áreas e na integração de operações, e o resultado se desloca para a ponta do processo, as necessidades do consumidor.

Já a agenda dos sindicatos passa a priorizar os postos de trabalho, severamente ameaçados pelos fluxos de capitais e de comércio, e os coloca em uma posição defensiva para a defesa de direitos adquiridos no passado. Ademais, garantir a existência do próprio sindicato como interlocutor e alargar a tradicional agenda de negociação em

direção a novos temas como aqueles ligados às condições de trabalho, discriminação, e o próprio formato da negociação como um processo — o chamado “diálogo social”, passam a entrar na pauta dos dirigentes.

Essa nova agenda de negociação, mais difusa e complexa, ocorre em nível institucional e individual. No nível institucional, ela acontece entre um sindicato, uma confederação e uma empresa ou sindicato patronal. Nesse caso, observam-se novos *contratos sociais* orientados para a cooperação entre as partes e para se evitar a relação com os sindicatos. No plano individual, entre o empregado e o supervisor/gerente, observa-se a continuação e mesmo a intensificação do *contrato social* tradicional e práticas de compromisso mais profundas dos empregados em relação às competências reconhecidas por parte da gerência.

Para entender a mudança no *contrato social*, a negociação é a variável determinante. O elemento vital da negociação para os autores é a definição de uma estratégia de ação. Nas relações capital-trabalho, eles identificam três estratégias: *forcing change*, *fostering change*, ou o “escape”. Essa última, o escape, na prática, é mais utilizado como recurso tático do que uma estratégia real. A definição de uma estratégia parte do pres-suposto de que o processo negociador é alimentado por uma expectativa de mudança, gerada por uma variável exógena, trazida à mesa de negociação pelas empresas.

Aplicada à realidade brasileira, no caso do IOS, a variável que define a expectativa de mudança é a própria pesquisa (ou, em última instância, a parte sindical da negociação). Ela abre um horizonte de “confiança” entre as partes, porque introduz um terceiro ator que age como um facilitador, um mediador cujo argumento central é um procedimento investigativo e, por essa razão, distanciado dos conflitos. Esse é o contexto que facilita a participação da empresa na investigação. Nesse caso, a pesquisa é colocada na forma de um *third-party union link monitoring* (VEIGA & MARTIN, 2009), ou seja, de uma terceira parte autônoma, mas não independente do sindicato.

Ao contrário dos instrumentos de mediação tradicionais, nesse caso, não há isenção. A agenda de mudança vem do sindicato, mas de forma indireta, o que facilita o processo negociador. Não se trata de uma mediação tradicional porque o objetivo não é resolver o conflito de interesses, mas sim projetá-lo para um outro patamar de engajamento e diálogo em uma barganha integrativa; também não se trata de arbitrar o conflito porque o IOS não está “acima” das partes e, sozinho, não tem poder decisório sobre elas; também não é um “curandeiro” que repara feridas porque nesse nível de conflito o IOS não tem papel a cumprir, a pesquisa não se coloca para relações de trabalho severamente prejudicadas por greves e/ou processos destrutivos de ameaça e violência entre as partes. Na linguagem de Ury (1999), o papel do IOS pode ser o de “equalizar” as relações de poder, ou seja, empoderar o sindicato com informação que o capacite a promover a negociação coletiva com maiores chances de dividir ou alargar o bolo em disputa, ou seja, tornar a negociação um processo integrativo, mediante de uma estratégia bem-sucedida que dribla a estrutura de poder existente.

A estratégia da força (*forcing*) pode ser entendida como o alinhamento de três processos de negociação: o enfrentamento por meio da barganha distributiva, atitudes

estruturantes para enfatizar hostilidade, e manipulação diferenças internas para a promoção de unidade enquanto explora divisões do adversário no outro lado da mesa. A principal vantagem dessa estratégia é promover resultados de curto prazo, e vergar o comportamento relutante do outro lado para a concessão de benefícios. A desvantagem é não perceber (ou não poder evitar) o potencial integrativo que a situação negociadora apresenta, e o risco de jogar o processo em uma barganha posicional conflitiva sem qualquer resultado.

Já a estratégia de promoção (*fostering*) também sintetiza três processos negociadores: a aposta em uma barganha integrativa, atitudes estruturantes para facilitar a confiança e o interesse comum, e buscar o consenso em meio à agenda de conflitos de interesse. A desvantagem em perseguir essa estratégia é a maturação de longo prazo que esse tipo de negociação exige e a incerteza acerca de seus ganhos. A grande vantagem é a aposta em uma negociação de soma positiva cujos resultados podem ser paulatinos, e trazerem benefícios incrementais a longo prazo.

Aonde a estratégia de *forcing* objetiva projetar uma das partes sobre a outra pela coerção (demissões injustificadas, impedir o acesso de dirigentes ao local de trabalho, repressão direta com auxílio da polícia ou a promoção de greves, operações de cadenciamento do trabalho, impedimento ao local de trabalho), a estratégia de *fostering* visa à identificação de interesses comuns e complementares por meio de mudança de comportamento, diálogo, e uma atitude pró-ativa para a resolução de conflitos (CUTCHER-GERSHENFELD, MCKERSIE, e WALTON, 1995).

De maneira geral, a pesquisa do IOS pode ser interpretada como um novo elemento do *contrato social* que facilita o processo negociador, sem se constituir, ela mesma, em um objeto de negociação, não que a pesquisa não tenha que ser negociada entre os sindicatos interessados e a própria empresa. Ocorre que ela anda em paralelo à negociação real, e sugere condicionar a agenda aos seus resultados. Em outras palavras, a pesquisa é um elemento exógeno que desloca a dinâmica do conflito. Onde ele não existia, ou seja, não havia propriamente negociação (porque a empresa se utilizava da estratégia do escape), o processo se instala (quando a empresa aceita promover a pesquisa em suas dependências). Onde estava em andamento ele se fortalece porque a pesquisa gera confiança e permite às partes organizar melhor as expectativas de ganhos e alinhar seus próprios interesses.

Então, a questão-chave que o modelo de negociação estratégica enseja é conhecer as respostas das empresas à iniciativa da pesquisa no âmbito da própria negociação capital-trabalho, não importa a agenda e o nível de conflito existente entre as partes. A hipótese é a de que as multinacionais reagem à agenda de mudança introduzida pelos sindicatos por meio da pesquisa. Como o sindicato é um ator local, e sua atuação depende, em boa medida, do marco regulatório doméstico — *a legislação trabalhista* (a variável dependente), a indagação fundamental é saber até que ponto uma variável doméstica explica o comportamento das empresas multinacionais no Brasil, no que se refere aos movimentos, estratégias e recursos táticos empregados pela área de recursos humanos dessas empresas na negociação com os sindicatos de trabalhadores.

2. A AGENDA SINDICAL

No Quadro 1, está indicado qual a substância da negociação para cada resultado possível. Quando os sindicatos permanecem atomizados, apenas em negociações locais, a negociação coletiva acontece apenas na unidade fabril daquela região, e os dirigentes não têm informação sobre as outras unidades. A estrutura de poder assimétrica entre as partes, uma característica da negociação capital-trabalho, favorece a empresa em detrimento dos sindicatos. A tendência é que esse tipo de negociação trate dos temas tradicionais ligados a salários, benefícios, demissões, afastamentos, etc. Do outro lado, as TNCs nunca vão estimular a centralização da negociação coletiva por meio de um “comitê” sindical. Ademais, pela cultura sindical brasileira, as TNCs dificilmente reconhecerão os sindicatos como um *stakeholder*, exatamente porque eles estão “fora” da fábrica, não estão vinculados ao negócio da companhia (situação 1).

A melhor situação para os sindicatos ocorre quando o “comitê” é representativo dos sindicatos envolvidos e, de fato, consegue constranger a empresa mediante uma estratégia combinada de *foster e fostering*. Na defensiva, e sem poder lançar mão do recurso tático do escape, as empresas são “obrigadas” a reconhecer o comitê e negociar uma nova agenda com uma dimensão institucional mais efetiva. Os sindicatos procuram unificar a data-base, fazem com que a empresa reconheça oficialmente o “comitê”, podem iniciar uma negociação nacional, e ainda podem pressionar a empresa a internalizar compromissos globais dispostos em documentos corporativos, ou ainda “fiscalizar” algumas operações para promover denúncias a respeito de violações aos direitos fundamentais. Em alguns casos, o “comitê” pode criar a representação no local de trabalho, iniciar a negociação da participação nos lucros e resultados em âmbito nacional, e colocar na agenda o tema da discriminação no local do trabalho, ou da responsabilidade da empresa sobre a cadeia produtiva. Essa agenda obriga as empresas a assumirem mais compromissos e, pouco a pouco, definirem novos *standards* que acabam servindo de parâmetro para a mobilização sindical (situação 4).

Mas os sindicatos podem iniciar o processo de mudança e as TNCs manterem-se insensíveis à pressão de “baixo”. A pesquisa é realizada, sem participação da empresa (ou apenas restrita, com distanciamento), pode até haver encontros e reuniões com o “comitê” mas, ao final, o processo volta ao ponto de partida e a TNC aferra-se ao *status quo* (situação 3).

Como já foi assinalado, as TNCs não promovem a mudança nas relações capital-trabalho para respeitarem direitos e melhorarem as condições de trabalho, como aponta a situação 2. Podem ocorrer mudanças incrementais que não resultam em aumento de custos e, em alguns casos, as empresas, voluntariamente, assumem compromissos internacionais e os anunciam domesticamente. Ocorre que esses movimentos corporativos podem ser considerados positivos mas, da perspectiva sindical, em nada alteram a negociação coletiva porque essa agenda autônoma caminha em paralelo, é uma decisão unilateral da empresa.

Quadro 1 — A agenda sindical de mudança

Sindicatos	TNCs (RH)	
	Status quo	Mudança
Status quo	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> – Negociação coletiva “local”; – Sindicatos pulverizados com diferentes datas-base; – Ausência de “Comitê” sindical; – Sindicatos não têm agenda ofensiva e não aparecem como negociadores (negociação coletiva ocorre pela representação regional); – Temas tradicionais predominam (salários, benefícios e questões “locais”). 	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> – TNCs vocalizam e manifestam publicamente compromisso com direitos fundamentais do trabalho (mesmo que apenas retórico); – Ao vocalizarem publicamente, abrem janela de oportunidades para o diálogo e a negociação; – Dinâmica do Global para o Local; – Sindicatos não conseguem coordenar e articular estratégia.
Mudança	<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> – Sindicatos coordenam e articulam pressão sobre a TNC; – Definem agenda de “novos” temas e demandam interlocução; – TNCs não reconhecem mobilização sindical, desqualificam iniciativa, e mantêm negociação atomizada no âmbito local; – Estimulam disputas intrassindicatos para enfraquecer a mobilização. 	<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> – Processo de diálogo e negociação entre “comitê” e TNC acontece; – nova agenda de temas e questões é definida; – negociação coletiva ganha nova dimensão; – processo de institucionalização de práticas se estabelece; – TNC pode desenvolver ações, programas e políticas de responsabilidade social com mecanismo de consultas e interlocução sindical.

Fonte: Os autores.

3. OS RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico, apresentam-se os resultados da pesquisa desenvolvida pelo IOS, segundo a classificação indicativa do quadro acima. Consideram-se apenas empresas pesquisadas a partir de 2000 quando a metodologia passou a ser testada e os resultados puderam ser comparados. Nos primeiros casos realizados, o envolvimento da empresa era nulo. Apenas os sindicatos participavam e se envolviam com o procedimento metodológico.

No caso das empresas, no início, nenhuma delas sequer respondeu ao convite para participar da pesquisa. Outras, depois de muito tempo, responderam negativamente. Nas primeiras pesquisas feitas na Kibon (Unilever sorvetes) e Sadia (1998-99), Embratel (2001) e Vicunha Têxtil (2001), as informações empresariais provinham de fontes secundárias. Aquelas que diziam respeito ao comportamento das empresas eram relatadas pelos dirigentes e trabalhadores de base em oficinas realizadas pelos pesquisadores do IOS. Aos poucos, as empresas passaram a desempenhar um comportamento menos defensivo, e iniciaram, ao menos parcialmente, o diálogo com o IOS e os sindicatos.

No Quadro 2, estão dispostos os resultados das pesquisas por empresa. Felizmente, a grande maioria delas reagiu à agenda de mudança proposta pela pesquisa e pelos sindicatos (quadrantes 3 e 4). Contudo, parte delas preferiu o *status quo* a promover mudanças suscitadas pelo trabalho de investigação, e chanceladas pelos sindicatos envolvidos (quadrante 3). Outra parte igualmente significativa de empresas aceitou a “agenda” de discussão e, em alguma medida, a incorporou ao processo de negociação coletiva (ou reforçou um processo anterior já existente, como o caso da BASF) — quadrante 4. Em apenas dois casos (Bosch e Nokia), as empresas incorporaram a discussão da mudança e os sindicatos não acompanharam (2), e em cinco casos, nem as empresas nem os sindicatos estavam dispostos a promover uma agenda de mudanças no processo de negociação coletiva (quadrante 1).

Quadro 2 — Agenda de mudança e o comportamento das empresas

Sindicatos	Empresas multinacionais	
	<i>Status quo</i>	Agenda de mudança
Status quo	1 Parmalat Moto Honda Walmart Nestlé Vicunha	2 Bosch Nokia
	3 ABN AMRO Saúde e Segurança Akzo Nobel Ahold C & A Dana Embratel (Worldcom) HSBC Light Santander Santista Têxtil Telemar Unilever 1	4 ABNAMRO 1 ABN AMRO 2 Acesita Energética Albrás – cadeia produtiva Alumar – cadeia produtiva Alunorte – cadeia produtiva MRN – cadeia produtiva Thyssen-Krupp BASF BASF Saúde e Segurança BAYER Mapol
Agenda de mudança	Unilever 2 Unilever América Latina Unilever AMA Coca-Cola AMA Nestlé AMA AMBEV AMA Mapol Hartmann Mapol Hartmann Saúde e Segurança	Mahle Novartis Norsk Hydro Norsk Skog Philips Philips Fornecedores Schering Plough Veracel

Fonte: Os autores.

Primeiro caso: Status quo

Nesse resultado, a pesquisa não alimenta a negociação capital-trabalho, a empresa não quer (ou não pode) atender à barganha com os sindicatos, e eles próprios não conseguem (ou não querem) priorizar a empresa como um caso a desenvolver uma negociação. Felizmente, foram poucas as empresas e os sindicatos a se comportar dessa forma: Walmart (IOS, 2000)⁽³⁾, Moto Honda Amazônia (IOS, 2001c), Nestlé (IOS, 2004), e Parmalat (IOS, 2001d).

O fracasso em promover melhorias nas relações de trabalho a partir da mudança representada pela pesquisa em um processo negociador integrativo tem duas explicações. Em primeiro lugar, em comum às empresas é o fato de desenvolverem políticas antissindicais em seus países de origem. O Walmart desenvolve uma cultura corporativa que evita o sindicato, visto como uma terceira parte entre o empregador e o empregado, que deve ser suplantado pelo contato direto. Nesse caso, a estratégia do escape não é recurso tático e a influência sindical — quando é forte — ajuda a entender porque a empresa abandonou ou desistiu de suas operações em países e regiões⁽⁴⁾.

Ainda no caso do Walmart, há uma dificuldade adicional. Os sindicatos que representam os trabalhadores do Walmart são majoritariamente ligados à Força Sindical, o que limitou a abrangência da pesquisa às localidades com sindicatos cutistas. Nesses casos, a empresa sente-se mais à vontade para utilizar a estratégia do escape para convencer e pressionar os sindicatos mais próximos a não realizar a pesquisa com a justificativa de que ela fortalece a central sindical concorrente.

A empresa Vicunha (IOS, 2002b) é outro caso similar. A pesquisa envolveu quatro entidades, todas localizadas no Estado do Ceará. Em duas unidades, os sindicatos eram vinculados à Força Sindical e os outros dois à CUT. No primeiro caso, havia boa relação com a empresa; no caso dos sindicatos cutistas, a política era de enfrentamento. A empresa desenvolvia a estratégia do escape, combinada com a tentativa de forçar a divisão sindical ao tentar negociar diretamente com os trabalhadores mediante mecanismos informais de representação dentro das fábricas. Por esse motivo, na análise final, a Vicunha é citada como uma empresa com uma clara abordagem antissindical.

A Parmalat (IOS, 2001d) sempre teve negociações institucionalizadas com os sindicatos italianos. No Brasil, tirou vantagem da legislação sindical brasileira que define o monopólio de representação territorial para estabelecer negociações com

(3) A pesquisa foi desenvolvida em parceria com a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio da Central Única dos Trabalhadores (CONTRACS/CUT); o Sindicato dos Empregados no Comércio de Osasco e Região; o Sindicato dos Empregados do Comércio de Bauru; e o Sindicato dos Empregados no Comércio de São Paulo.

(4) É conhecido o caso em que o Walmart negociou sua entrada na região canadense do Quebec e, após demonstração de força do sindicato local, abandonou as negociações e suspendeu os investimentos previstos. A saída do Walmart da Coreia do Sul, em 2006, com a venda de suas 16 lojas, compradas do Makro em 1998, não teve relação com a pressão sindical, segundo a imprensa internacional. Contudo, para o sindicato coreano dos comerciários (KPSU-Korean private Services Workers), em parceria com a UNI, a empresa teria destruído o pequeno sindicato criado à época do Makro (adquirido pelo Wal Mart) e não aceitava a pressão para a criação de um novo sindicato.

cerca de 19 sindicatos locais atomizados, com baixa capacidade de resposta às demandas da empresa. A Parmalat fazia exatamente o que toda multinacional no Brasil sempre fez, negociar caso a caso, e evitar a centralização e o consequente fortalecimento dos sindicatos em uma agenda nacional de negociação, na melhor estratégia de “dividir para reinar”. Para fazer frente à situação, a CUT/Contac promoveu a criação de um “comitê nacional” de sindicatos em 2000 que nunca foi reconhecido formalmente pela empresa como instância negociadora.

No caso da Nestlé (IOS, 2004), a pesquisa envolveu unidades produtivas representadas pela Força Sindical (Araras)⁽⁵⁾ e pela CUT (Rio de Janeiro/Sorvetes, Bahia/Cacau⁽⁶⁾ e Espírito Santo/Chocolate Garoto). A disputa política entre os sindicatos e centrais dificultou a execução da pesquisa e a empresa não se interessou em participar. Os sindicatos tinham baixo interesse em priorizar a empresa, com exceção da unidade de Vila Velha (Espírito Santo), a fábrica dos chocolates Garoto onde há um sindicato combativo e com extensa agenda de negociação com a Nestlé.

No caso da Moto Honda Amazônia, a empresa está instalada na Zona Franca de Manaus, distrito industrial do Estado do Amazonas, desde os anos 70, quando por meio de incentivos fiscais definidos pela SUFRAMA — Superintendência da Zona Franca de Manaus, o governo militar decidiu priorizar o desenvolvimento e a ocupação daquela região do país. No período da pesquisa, a empresa era a terceira maior subsidiária da Honda no mundo, responsável por cerca de 90% do mercado de motocicletas no Brasil. O estudo havia sido indicado pela Confederação Nacional dos Metalúrgicos da CUT, e desenvolvido em parceria com o Sindicato dos Metalúrgicos de Manaus. Apesar da enorme concentração de trabalhadores na fábrica e do *market share* da companhia, os metalúrgicos de Manaus fracassaram em não usar a pesquisa para negociar um processo de *upgrade* das relações de trabalho.

Ocorre que na Zona Franca de Manaus há mais de 2.000 mil empresas com mais de 60 mil trabalhadores, a maior parte deles metalúrgico. A quantidade de empresas dificulta a definição política de qual empresa priorizar para a mobilização e negociação sindical. Ademais, a negociação coletiva ocorre com o sindicato patronal, o que tira o foco da empresa e suas especificidades, exatamente a dimensão que a pesquisa realçou. As lideranças sindicais nunca consideraram a Moto Honda como um desafio relevante. Nesse caso, a estratégia da empresa, o ambiente institucional, e o comportamento do sindicato contribuíram para o *status quo*.

Segundo caso: Oportunidade perdida

Essa situação acontece quando as TNCs aceitam participar da pesquisa e desenvolvem uma estratégia de alimentar a negociação com os sindicatos, mas os

(5) Essa fábrica, inaugurada em 1921, foi o primeiro investimento da empresa realizado em um país em desenvolvimento. Nessa planta, a Nestlé desenvolveu a tecnologia do café solúvel.

(6) A unidade estudada localizava-se em Feira de Santana e processava cacau para a Nestlé. Em 2003, no mesmo ano da pesquisa, a unidade foi vendida para a empresa DPA Manufacturing Brazil, parceria entre a neozelandesa Fonterra e a Nestlé.

dirigentes preferem o *status quo*. Nos dois casos em tela, Nokia (IOS, 2002a) e Bosch (IOS, 2004a), o comportamento das empresas pode ser parcialmente explicado pelas conexões sindicais nos países de origem, Finlândia e Alemanha. Na Bosch, a direção da empresa na Alemanha, e a administração no Brasil, apoiaram a pesquisa e abriram uma agenda de negociação com os sindicatos, a partir de seus resultados. Ao final do processo, o próprio presidente da companhia do Brasil chamou os sindicatos para a negociação, mas eles não aceitaram discutir o “plano de melhorias” ancorado nas deficiências apontadas pela pesquisa.

O dissenso político explica o comportamento sindical. Uma visão mais radical do sindicato dos metalúrgicos de Campinas e região, ancorada em uma abordagem ideológica das relações capital-trabalho, se chocou com a perspectiva mais pragmática do sindicato dos metalúrgicos de Curitiba, afiliado à Força Sindical. Esse tipo de situação não favorece o processo de mudança porque os sindicatos enxergam que ela altera o poder de barganha na negociação capital trabalho, caracterizado essencialmente pela barganha distributiva. Se um sindicato ganha com a negociação da agenda, o outro necessariamente perde. Além da conexão internacional, o dissenso sindical explica, em certa medida, o aceite da empresa em participar da pesquisa. Nesse caso, a empresa desenvolve a estratégia de “alimentar” a negociação. A empresa sabe que a pesquisa vai aprofundar o dissenso entre os sindicatos rivais; ela “alimenta” o processo negociador porque o resultado é necessariamente integrativo entre o sindicato que “ganhar” e a própria empresa. Com essa avaliação política da situação, o sindicato dos metalúrgicos de Campinas adotou a estratégia do escape e passou o período da pesquisa “resistindo” a ela, e a seus desdobramentos.

No caso da Nokia, a empresa finlandesa de telefonia no Brasil desde 1991 — por intermédio de distribuidores, e desde 1996 com operação própria, empregava 1.500 trabalhadores em sua fábrica de celulares em Manaus (IOS; 2002a). A Nokia do Brasil Tecnologia Ltda. agrega um grande número de fornecedores nacionais e internacionais, como Sanyo, Gradiente e Philips. O estudo foi sugerido pela Confederação Nacional dos Metalúrgicos afiliada à CUT, com o apoio da SASK, pelo centro de solidariedade da central sindical finlandesa.

Durante a pesquisa, nenhum membro da diretoria do sindicato em Manaus trabalhava na Nokia. Esse fato ajuda a entender a baixa prioridade dispendida à empresa pelo sindicato. A empresa participou da pesquisa, com documentos corporativos e informações, e ajudou na aplicação do questionário junto aos trabalhadores. À época, a Nokia já era considerada um modelo de organização do trabalho e de relações com o sindicato. O índice de sindicalização era baixo. Ao final do processo, a pesquisa apontou resultados que nunca se transformaram em uma oportunidade de melhorias, no âmbito de um processo negociador. A empresa não era vista pelo sindicato com um caso que valesse à pena uma ação mais incisiva e combativa porque os padrões trabalhistas já eram relativamente elevados. O grande número de empresas na Zona Franca obriga o sindicato a ser muito seletivo em suas campanhas, o que resulta em mobilização sindical direcionada aos casos mais graves de descumprimento da legislação, demissões coletivas e/ou ameaça de fechamento da

unidade. Dessa forma, por desinteresse ou por falta de agenda, o fato é que o sindicato optou pela estratégia do escape, sem interromper a negociação coletiva tradicional realizada entre o sindicato dos metalúrgicos e o sindicato patronal.

Terceiro caso: Cooperação sindical

Essa situação é a que permite, em maior profundidade, discutir o comportamento da empresa porque os sindicatos coordenam ações que resultam em pressão por mudança, ou seja, adotam a estratégia da força. A forma como seu deu a pressão veio pela organização de “comitês de empresa” onde os dirigentes passaram a operar em “rede”, e constituíram uma agenda política posteriormente apresentada à empresa. A troca de informações é o primeiro passo para formar uma agenda comum. Por si só, ela gera a expectativa da empresa equalizar benefícios, salários, participação nos lucros e resultados, e condições de trabalho mais favoráveis nas diferentes unidades. O empoderamento imediato dos sindicatos organizados em “comitês” (quando isso é possível) não reconhecidos pela legislação, é a primeira razão para as TNCs evitarem, a todo custo, uma dinâmica negociadora com os dirigentes sindicais. A empresa sabe que ao centralizar a negociação, mesmo que à margem da negociação coletiva tradicional, ela vai sofrer maior pressão sindical local já que os dirigentes vão se utilizar da informação sobre as outras unidades para mobilizar sua base.

Várias foram as empresas que simplesmente se recusaram a negociar com o “comitê” sindical. No caso do setor bancário, o Santander (IOS; 2001a) e o HSBC (IOS, 2001), tardiamente, colaboraram com a pesquisa, mas nunca discutiram seus resultados com o sindicato dos bancários (ou com o “comitê” sindical do banco), e nem passaram informações para o IOS. No ABN AMRO (IOS, 2006), ainda sob controle holandês, foi onde o processo mais avançou. O banco cooperou estreitamente com o IOS em uma das pesquisas (2004-05), e chegou a promover um encontro com lideranças sindicais do Cone Sul em São Paulo. A pesquisa motivou o banco a dispor de um espaço, em sua sede nacional, para atividades do sindicato, proposta inédita para a cultura “classista” e permeada pelo conflito que caracteriza as relações capital-trabalho no Brasil. Mesmo assim, o banco não institucionalizou uma dinâmica negociadora com o sindicato ou com o “comitê” de dirigentes do ABN AMRO.

Em parte, esse comportamento se deve ao fato de o setor bancário dispor de uma negociação coletiva de âmbito nacional, o que multiplicava esforços se os dirigentes e a empresa tivessem um fórum próprio de negociação. Ademais, o banco ABN AMRO era pró-ativo na “nova” agenda social e trabalhista. Era o único banco considerado “sustentável” e que apresentava ao mercado políticas, ações e programas de Responsabilidade Social Empresarial que o diferenciavam entre os bancos nacionais e estrangeiros no Brasil. De certa forma, a agenda de pesquisa era “implementada” pelas políticas sociais do banco e que não eram valorizadas pelo sindicato — ao contrário, vários dirigentes sindicais bancários criticavam duramente as ações de responsabilidade social do ABN AMRO como *marketing* social.

Na Unilever (IOS, 2004b), de 16 sindicatos locais dos segmentos de alimentação e higiene e beleza, sete deles criaram um “comitê” nacional em 2003. Eram sindicatos

ligados à Confederação dos Químicos da CUT e da alimentação ligados à Contac, e um sindicato “independente”, de âmbito estadual, dos trabalhadores da limpeza que representava os empregados das unidades de Indaiatuba e Valinhos. Esse processo foi acompanhado da aplicação dos questionários em algumas unidades da Unilever. Os executivos da área de recursos humanos, um ex-diplomata, e um diretor, participaram da criação do “comitê” com a promessa de que os dirigentes não transformariam aquele fórum em um processo de negociação coletiva tradicional.

No momento em que a empresa se deu conta de que o “comitê” não era representativo da maioria dos sindicatos, e que ele ameaçava os sindicatos mais próximos da empresa com uma “agenda” nacional, ela abandonou a estratégia de *fostering* e se retirou do processo negociador. O “comitê” se desfez em seguida e toda a negociação foi bilateralizada entre o sindicato dos químicos de Vinhedo (Campinas e região) e a empresa que passou a tratar a negociação com um foco “local”, em um ambiente de crescente enfrentamento (barganha distributiva). A pesquisa do IOS, feita na fábrica de Vinhedo, não conseguiu promover a inclusão de outros sindicatos e o processo de diálogo com a empresa se restringiu aos pesquisadores que mediavam, sem sucesso, o contato dos dirigentes sindicais com a área de recursos humanos.

De maneira geral, pode-se dizer que as multinacionais seguiram um padrão com as seguintes variáveis: 1 — jamais reconheceram institucionalmente o esforço dos sindicatos em se organizarem em “comitês”; 2 — restringiram a negociação ao âmbito local; e 3 — evitaram a todo custo os vínculos sindicais com os respectivos sindicatos nos países de origem. A legislação trabalhista brasileira, neste aspecto, favoreceu a estratégia das multinacionais ao pulverizar a capacidade de mobilização sindical e estimular as clivagens político-ideológicas entre os sindicatos locais. Os únicos ramos que escaparam a essa lógica foram o automotivo e o bancário, este último o único que conquistou efetivamente uma negociação nacional, reconhecida pelos bancos e suas respectivas associações.

Ao mesmo tempo, há vários casos onde os sindicatos em seus países de origem pressionaram as empresas a colaborarem com o IOS. Assim ocorreu com as multinacionais holandesas — Philips, Unilever Bestfoods, Unilever Higiene e Beleza, Ahold, e Akzo Nobel. Nesses casos, os sindicatos na Holanda e no Brasil atuaram conjuntamente; as matrizes foram consultadas a respeito da pesquisa, e sugeriram que as subsidiárias no Brasil atendessem à demanda por informação. Para essas empresas, essa “rede” funcionou relativamente bem, com apoio da CUT. Um sistema de monitoramento foi desenvolvido a partir da metodologia do IOS, com o apoio de uma ONG holandesa chamada SOMO (DER MEER, 2004)⁽⁷⁾.

Contudo, apesar da cooperação sindical e empresarial, os resultados não foram inteiramente satisfatórios. Disputas sindicais por poder, dificuldades de coordenação, e o comportamento defensivo das empresas promoveram o fracasso das estratégias

(7) SOMO: *Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen* ou Centro de Pesquisas sobre Empresas Multinacionais. Ver: <<http://somo.nl>>.

de *fostering* de parte dos sindicatos. A pesquisa os motivou, mas os sindicatos não tiveram força política para atrair as empresas e fazê-las permanecer dentro do processo de interlocução. As “redes” internacionais, muito importantes para desencadear o processo com alguma legitimidade, tampouco foram garantia de sucesso para o resultado da ação sindical. Outra lição importante é a de que as empresas, por si só, não vão promover estratégias de *fostering* se o marco regulatório doméstico atuar em seu favor — pulverizando a ação sindical.

A Ahold é outro caso emblemático. A cadeia de varejo holandesa começou sua expansão internacional nos anos 90’s. Sabe-se da dificuldade de gerar ganhos de economia de escala nesse setor por causa das diferenças culturais e à necessidade de adquirir produtos locais. A empresa comprou algumas cadeias de varejo de porte médio na região Nordeste do Brasil, mas não implementou sistemas de informação e processos de gestão comuns, ou seja, não integrou suas operações, continuou a conviver com sistemas distintos de informação dentro do Brasil. Esses problemas foram apontados pela pesquisa do IOS conduzida com vários sindicatos locais de comerciários, a maior parte deles filiado à CUT (IOS, 2001b). Essa dificuldade de integrar as operações fazia com que a empresa holandesa repetisse padrões de comportamento considerados “locais”, ou seja, com violações de direitos segundo as normas da OIT. A “rede” internacional organizada com os sindicatos holandeses, o IOS, e a CUT apontaram esses problemas, todavia, a empresa não conseguiu responder à altura dos desafios colocados. Depois disso, a empresa promoveu a maquiagem de seu balanço contábil, um escândalo internacional de grandes proporções que só reforçou sua malsucedida estratégia de globalização (ALEXANDER & KARINE, 2008).

Uma importante exceção às empresas holandesas foi o caso da Akzo Nobel (IOS, 2002; IOS, 2008a). Depois de mais de dois anos de silêncio acerca da pesquisa do IOS empreendida junto aos sindicatos das três divisões de negócios, a empresa decidiu reconhecer o “comitê” sindical e passou a participar formalmente dos encontros anuais. Colaborou com a pesquisa, recebeu dirigentes sindicais holandeses interessados em aprofundar relações com o Brasil, e desenvolveu uma abordagem dos sindicatos como verdadeiros *stakeholders* em um ambiente de “Diálogo Social” integrativo, cooperativo e respeitoso. Cerca de treze diferentes sindicatos haviam criado o “comitê” da empresa em 2004 e a empresa sempre se aferrou à negociação “local”, sindicato a sindicato. Em 2005, a empresa mudou sua estratégia de abordagem e passou a uma posição pró-ativa ao buscar uma agenda permanente de negociação. Uma hipótese para a mudança de comportamento pode ser explicada pela participação sindical no *board* executivo da empresa na Holanda. Sempre houve grande interesse do sindicato holandês pelas operações no Brasil, inúmeras visitas foram agendadas e alguns dirigentes holandeses tomaram à frente da negociação com a empresa no Brasil, “promovendo” os dirigentes locais a se engajarem e escolherem a Akzo como prioridade na mobilização dos trabalhadores.

Quarto caso: Barganha integrativa

Esse é o caso mais interessante tanto para as empresas quanto para os sindicatos. A pesquisa aciona o interesse dos sindicatos e esses promovem uma estratégia de

fostering para as relações capital-trabalho onde as empresas são “capturadas”, ou seja, a melhor alternativa é participar do processo, mesmo que ele imponha riscos futuros e elevem os custos de transação envolvidos na negociação. Esse processo acaba sendo institucionalizado, ele é de longo prazo, reconhecido pelas partes, e articula diferentes níveis de negociação coletiva. Além de expor as assimetrias entre as diferentes unidades em termos de salários, benefícios, participação nos lucros, há espaço para temas como seguro-saúde, plano de cargos e salários, entre outros tópicos. A pesquisa do IOS ajudou a promover esse novo ambiente em algumas empresas (Acesita, Thyssen-Krupp, Bayer, Mapol, Novartis, Veracel), e fortaleceu um processo de institucionalização em andamento em outras (ABN AMRO, BASF, Mahle, Philips, Schering-Plough).

De outro lado, algumas empresas incorporaram os sindicatos em mecanismos de consulta formais, para colher opiniões e identificar a sensibilidade dos trabalhadores a respeito de temas como políticas de diversidade, representação no local de trabalho, participação nos lucros e resultados, procedimentos para a promoção e recolocação dos empregados, entre outros. Os sindicatos, por sua vez, sempre criticaram as empresas por não incorporá-los à gestação e implementação desses programas, eram sempre consultas, nem sempre formalizadas. O banco ABN AMRO (IOS; 2006) e a BASF (IOS, 2003) eram as empresas que lideraram esse processo de consultas. No caso do ABN AMRO, eram menos formalizadas, e tinham um recorte voluntarista de parte do banco. No caso da BASF, a empresa alemã era uma espécie de *benchmark* nas relações capital-trabalho. Por força da pressão sindical desde o final dos anos 80 no ABCD paulista, a empresa reconheceu comissões de fábricas, viu a criação de uma rede de sindicatos do setor químico se consolidar (INTRAB), e ainda cooperou para que os sindicatos brasileiros, argentinos e chilenos criassem sua própria rede (MARTIN e VEIGA, 2009).

O projeto mais importante de monitoramento de empresas multinacionais no meio sindical brasileiro foi patrocinado pela FNV holandesa e pela DGB alemã junto à CUT. O objetivo era precisamente o de suplantiar as dificuldades da legislação sindical brasileira com a criação de “comitês” de empresas para instalar um processo de negociação direto onde o sindicato tivesse um novo protagonismo para implementar a agenda sindical cutista de constituir a representação sindical no local de trabalho por ramos, e não mais por categorias, como prevê a legislação. Mais tarde, a esse processo foi adicionado os temas do “diálogo social” e do “trabalho decente”.

Nas empresas alemãs, o processo foi mais bem-sucedido do que nas multinacionais holandesas. O caso de fracasso ocorreu na Bosch em razão das disputas sindicais. Todos os outros casos foram relativamente bem-sucedidos porque combinaram, de alguma forma, os seguintes elementos: 1 — além do estímulo sindical local, tiveram o apoio da respectiva confederação; 2 — quase todas as iniciativas resultaram na criação de um “comitê” sindical; 3 — uma rede internacional de apoio patrocinada pelos sindicais e centrais nos países de origem das empresas esteve quase sempre presente; e 4 — em todos os casos, a pesquisa foi o elemento agregador do interesse sindical. Em termos de eficácia da estratégia sindical que orientou a articulação entre

política e pesquisa, a resposta é positiva. Houve melhorias evidentes consubstanciadas em acordos ancorados em processos de negociação. Se a eficácia estiver relacionada à capacidade dos sindicatos em manter processo negociador aceso no longo prazo, independente da rede internacional constituída inicialmente, a resposta é mais difícil de ser mensurada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No caso do Brasil, a “dualidade institucional” de que falam Kostova e Roth (2002) pendente para a influência decisiva do marco regulatório sobre o comportamento da empresa. Variáveis vinculadas à “cultura” corporativa da empresa não explicam o comportamento da grande maioria das multinacionais no Brasil. São poucos os casos que sugerem uma política claramente antissindical oriunda de valores empresariais arraigados na matriz da empresa. Abertamente antissindical, apenas o caso da Mapol-Hartmann que não reconhecia o sindicato e o obrigava a se reportar a um escritório de advocacia em outro município (IOS, 2002c). No caso da Mapol-Hartmann, as violações aos direitos fundamentais praticadas empoderaram o sindicato e uma rede internacional foi constituída para pressionar a subsidiária brasileira. A direção na empresa na Europa, depois de uma visita ao Brasil, demitiu a diretoria de recursos humanos.

O outro caso flagrante é o do Walmart à época do estudo (IOS, 2000). Hoje, a empresa no Brasil reconhece e negocia com os sindicatos e confederações dos trabalhadores do comércio das duas maiores centrais sindicais (CUT e Força Sindical). O caso da C & A (IOS, 2010) também aponta para uma cultura antissindical. Nesses casos, a estratégia adotada é a do escape ou a de *forcing* para dividir os sindicatos. A pesquisa foi realizada em dois momentos. No primeiro, seis lojas em seis capitais brasileiras foram avaliadas sem a participação da empresa (2007); foram realizadas apenas oficinas sindicais com o apoio do sindicato local. No segundo (2008-09), a empresa participou desde o início; foram aplicados questionários em várias lojas de diferentes estados. Contudo, a empresa continua sem reconhecer os sindicatos e não negocia diretamente com eles.

Em segundo lugar, cerca de 20 empresas, quase metade da amostra, se utiliza da legislação trabalhista para evitar a centralização da negociação coletiva, por intermédio de comitês, principalmente no caso de empresas com muitas plantas espalhadas pelo país. A Akzo passou quase três anos sem reconhecer e negociar diretamente com o “comitê” sindical constituído pelos sindicatos envolvidos pela pesquisa. As empresas Ahold, Unilever, Dana, Embratel, HSBC, entre outras, participaram com restrições da pesquisa (contato esporádico, ausência de acompanhamento, recusa a disponibilizar informações). Em comum à estratégia adotada por elas, era o receio de que a pesquisa agruparia os sindicatos em um processo negociador não reconhecido pela legislação, como acontece com os comitês de empresa na Europa.

Esses resultados apontam para a importância do marco regulatório doméstico como uma variável chave para entender o comportamento das empresas. Essa

perspectiva de análise valoriza a multiplicidade de estratégias adotadas, e a pulverização de experiências, a depender das características institucionais de cada país. As empresas tendem a tirar proveito da fragilidade institucional e da fraqueza da legislação doméstica para ganharem competitividade e reduzirem custos de transação.

Foi o que sugere os resultados da pesquisa AMAs (IOS, 2008), a respeito do comportamento de algumas empresas multinacionais investigadas em outros países latino-americanos. No Equador, a Nestlé “criou” sua própria representação dos trabalhadores na fábrica. Na Colômbia e Peru, a Unilever aprofundou a terceirização, por conta da facilidade em contratar empregados por intermédio, de cooperativas. A Coca-Cola tem um modelo de negócio que facilita a adaptação doméstica porque são os engarra-fatores que cumprem as obrigações trabalhistas. Trata-se não mais de processos de negociação, ou de escolhas estratégicas. Ocorre, de fato, uma combinação entre adaptação e precarização que resulta na redução de direitos e obrigações por parte das multinacionais nesses países.

A segunda variável explicativa diz respeito à capacidade de mobilização sindical, combinada à articulação internacional. Não se trata propriamente da “globalização” dos sindicatos, é mais um arranjo institucional na forma de rede que, pela capacidade de mobilização dos sindicatos locais, e no país de origem da empresa, promove um equilíbrio na negociação coletiva que a torna mais integrativa. Isso ocorre pela capacidade das confederações e centrais sindicais de se articularem aos sindicatos nos países de origem das empresas. Em alguns casos, o marco regulatório europeu estimulou a transposição do “Diálogo Social” para o Brasil (alemãs e norueguesas, Norsk Hydro e Norsk Skog). A Novartis e a Veracel enfrentaram sindicatos articulados e reconheceram a criação do comitê informal ou da Confederação Sindical dos Papeleiros.

O banco ABN AMRO é um caso à parte. Os sindicatos dos bancários no Brasil nunca tiveram relação estreita com os sindicatos holandeses, antes da compra do banco pelo Santander. Contudo, o ABN no Brasil se diferenciou da concorrência assumindo a bandeira da sustentabilidade, o que facilitou a aproximação com a Contraf (a Confederação dos Sindicatos dos Trabalhadores do Setor Financeiro). A pesquisa do IOS ajudou a estreitar essa relação.

Por fim, o caso da maior pesquisa já realizada pelo IOS. Quatro empresas do setor de mineração, que compõem a chamada cadeia produtiva do alumínio, foram pesquisadas e o resultado é um processo integrativo, em que pesem as dificuldades tanto da parte sindical quanto das empresas controladoras, em fazer avançar o diálogo e a negociação. A forma de organização da cadeia pelas empresas controladoras (Vale e Alcoa) acaba restringindo as possibilidades de empoderamento do sindicato, mas esse problema não inviabiliza as possibilidades de aprofundamento do diálogo (IOS, 2009).

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, Marcus; KARINE, Harry. Quando Evitar a Globalização. *Harvard Business Review*, dezembro, pps. 60-67. 2008. Disponível em: <<http://hbr.org/2008/12/when-you-shouldnt-go-global/ar/1>>.

CUTCHER-GERSHENFELD, Joel; MCKERSIE, Robert; WALTON, Richard E. *Strategic Negotiations: A theory of change in labor-Management Relations*. W.E. UPJOHN INSTITUTE for Employment Research, Michigan, 1995.

CUTCHER-GERSHENFELD, Joel; MCKERSIE, Robert; WALTON, Richard E. *Strategic Negotiations — A Theory of Change in Labor-Management Relations*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1994.

DER MEER, Marc van. *The Impact of Globalisation on Industrial Relations. Multinationals in the Netherlands*, Amsterdã, FNV, 2004.

DICKEN, Peter. *Global Shift — Mapping the Changing Contours of the World Economy*, Guilford Press, New York, 2007.

FINDLAY, Patricia; MCKINLAY, Alan; MARKS, Abigail; THOMPSON, Paul Collective Bargaining and New Work Regimes: Too Important to Be Left to Bosses. *Industrial Relations Journal*, 2009, 40 (3), p. 235-251.

HAYDEN, Annette; EDWARDS, Tony. The Erosion of the Country of Origin Effect: A Case Study of the Swedish Multinational Company. *Relations Industrielles*, 2001, 56 (1), p. 116-140.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. Relatório de Observação da Empresa Wal Mart LTDA, Florianópolis, 2000.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista do Banco HSBC*. Relatório de pesquisa, Florianópolis, 2001.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista do Banco Santander S.A.* Relatório de pesquisa, Florianópolis, 2001a.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *comportamento Social e Trabalhista*. Relatório Executivo de Observação Empresa Bompreço Supermercados do Nordeste LTDA. Florianópolis, junho, 2001b.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista*. Relatório Executivo de Observação Moto Honda, Florianópolis, 2001c.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista*. Relatório Executivo de Observação Parmalat. Florianópolis, 2001d.



INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista*. Relatório Geral de Observação do Grupo Akzo Nobel Brasil. Florianópolis, 2002.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista*. Relatório Executivo de Observação da Nokia do Brasil Tecnologia LTDA. Florianópolis, 2002a.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista*. Relatório Executivo de Observação Vicunha Têxtil S.A. Ceará, 2002b.

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista*. Relatório Executivo de Observação Mapol-Hartmann. Florianópolis, 2002c.

- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *BASF-Brasil: Estudo de Caso para Global Compact*. Florianópolis, 2003
- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista da Empresa Philips do Brasil*. Relatório Executivo. Florianópolis, 2003a.
- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Responsabilidade Social e Comportamento Sócio-trabalhista da empresa Nestlé*. Relatório de observação. Florianópolis, julho, 2004.
- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista*. Relatório Geral de Observação Empresa Robert Bosch LTDA. Florianópolis, 2004a.
- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista da Empresa Unilever*. Relatório Geral de Observação, Florianópolis, 2004b.
- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista. Banco Relatório ABN AMRO Brasil, Projeto Monitor de Empresas II*. São Paulo, 2006.
- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Empresas Multinacionais e Meio Ambiente*. Relatório de pesquisa, São Paulo, 2008.
- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento da Akzo Nobel Frente a seus Empregados em diferentes Unidades*. Projeto Monitor de Empresas Fase III. São Paulo, 2008a.
- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Estudo sobre a Cadeia Produtiva do Alumínio. Região Norte do Brasil*. Relatório de pesquisa. São Paulo, 2009.
- INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL. *Comportamento Social e Trabalhista — C & A — Relatório Geral*. São Paulo, 2010.
- KOCHAN, Thomas A; LIPSKY, David B. *From Workplace to Society*, Cornell University Press, Ithaca. New York, 2002.
- KOCHAN, Thomas; KATZ, H. C.; MCKERSIE, Robert (1988). *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books. Nova Iorque, 1988.
- KOSTOVA, T.; ROTH, Kendall. Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects. *Academy of Management Journal* 45(1), p. 215-233, 2002.
- OIT. *Rules of Game — A Brief Introduction to International Labor Standards*, 2009. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—normes/documents/publication/wcms_108393.pdf>.
- RAIFFA, Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Harvard University Press, Cambridge, MA 1982.
- URY, Willian; PATTON, Bruce; FISHER, Roger. *Como Chegar ao Sim*. Editora Imago, 1980.
- URY, Willian. *Getting to Peace — Transforming Conflict at Home, at Work, and in the World*, Viking, Penguin Group, New York, 1999.



VEIGA, João Paulo C.; MARTIN, Scott B. Corporate Employee Representation, Union Strategies, and Third-Party Union-Linked Monitoring: Germany's BASF in Brazil as a Critical Case Study, *Labor Studies Journal*, 2009, Vol. 34, n. 03, p. 363-384.

WALTON, Richard E.; MCKERSIE, Robert B. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* — An Analysis of a Social Interaction System, McGraw-Hill, 1965.

APÊNDICE

Quadro 3 — Empresas multinacionais pesquisadas pelo IOS

Empresa	Origem	Sector	Período de pesquisa	Envolvimento na pesquisa
Acesita Energética(Grupo Acelor)	Brasil	Fornecedor de carvão vegetal para siderurgia	2005	100%
ABN AMRO Saúde e Segurança	Holanda	Banco	2006-07	0%
ABN AMRO 2	Holanda	Banco	2004-05	Restrito
ABN AMRO 1	Holanda	Banco	2003	Restrito
Akzo Nobel	Holanda	Químico e Farmacêutico	2002-05	Restrito
Albras Cadeia Produtiva	Brasil	Alumínio	2006-08	100%
Alumar Cadeia produtiva	Brasil	Alumínio	2006-08	100%
Alunorte Cadeia Produtiva	Brasil	Alumínio	2006-08	100%
Ahold	Holanda	Distribuição	2003-04	Restrito
AmBev AMA	Brasil/Bélgica	Bebidas	2006-08	Restrito
Bayer	Alemanha	Chemical and Pharma	2003-04	100%
BASF Saúde e segurança	Alemanha	Químico	2001-02	Restrito
BASF	Alemanha	Químico	2003	100%a
Bosch	Alemanha	Metalurgia	2003-04	Restrito
C & A	Holanda	Vestimenta	2006-08	Restrito
Coca-Cola AMA	EUA	Bebidas		
Dana	EUA	Metalúrgico	2004	0%
Embratel	EUA	Telecom	2002	0%
Honda Motor	Japão	Duas rodas	2001	Restrito
HSBC	Reino Unido	Banco	2004	Restrito
Light	Canadá	Energia	2001-03	100%
Mahle	Alemanha	Metalúrgico	2005	Restrito
Mapol Hartmann	Dinamarca	Papel e embalagens	2002	0%
Mapol Hartmann Saúde e Segurança	Dinamarca	Papel e embalagens	2003	0%

Quadro 3 — continuação

Empresa	Origem	Sector	Período de pesquisa	Envolvimento na pesquisa
MRN cadeia produtiva	Brasil	Alumínio	2006-08	100%
Nestlé	Suíça	Alimentos & Bebidas	2003	0%
Nestlé AMA	Suíça	Alimentos & Bebidas	2006-08	0%
Novartis	Suíça	Farmacêutico	2006	100%
Nokia	Finlândia	Telecom	2001-03	100%
Norsk Hydro	Noruega	Energia	2006	Restrito
Norsk Skog	Noruega	Papel e celulose	2006	Restrito
Parmalat	Itália	Lácteo	2000-01	Restrito
Petros	Brasil	Previdência privada	2007	100%
Philips fornecedores	Holanda	Eleto-eletrónico	2005	100%
Philips	Holanda	Eleto-eletrónico	2002-04	100%
Santander	Espanha	Banco	2001-02	Restrito
Santista Têxtil	Brasil	Têxtil	2001-02	Restrito
Schering Plough	Brasil	Farmacêutico	2002	100%
Telemar	EUA	Telecom	2001-03	Restrito
Thyssen-Krupp	Alemanha	Fundição e elevadores	2003-04	100%
Unilever 1	Holanda	Alimentos e Bebidas	2002-03	Restrito
Unilever América Latina	Holanda	Alimentos e Bebidas e Químico	2006	0%
Unilever 2	Holanda	Químico	2003-04	Restrito
Unilever AMA	Holanda	Alimentos e Bebidas e Químico	2006-08	0%
Veracel (Stora Enzo)	Finlândia	Papel e Celulose	2004-05	Restrito
Vicunha	Brasil	Têxtil	2002	Restrito
Wal Mart	EUA	Distribuição	2000	0%

Recebido em 04 de maio de 2010.
 Aceito em 10 de outubro de 2010.