

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS E DO CAPITAL INTELECTUAL

# Responsabilidade Social Empresarial: oportunidades perdidas para trabalhadores e empregadores

*Corporate Social Responsibility: lost opportunities for workers and employers*

*Responsabilidad Social Empresarial: las oportunidades perdidas por los trabajadores y empresarios*

Daniela Gomes Molica<sup>1</sup>  
Antonio Moreira de Carvalho Neto<sup>2</sup>  
Pedro Paulo Barros Gonçalves<sup>3</sup>

Recebido em 27 de março de 2008 / Aprovado em 10 de julho de 2008  
Editores Responsáveis: Roberto Coda, Dr. e Evandir Megliorini, Dr.  
Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

O objetivo deste artigo é verificar como a negociação coletiva entre trabalhadores e empregadores está refletindo o discurso da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no tocante aos trabalhadores. O referencial teórico trata dos impactos das transformações no mundo do trabalho sobre os sindicatos de trabalhadores e de empregadores. Trata também do sindicalismo de empregadores, tema pouco explorado na literatura. A pesquisa qualitativa abrangeu três negociações coletivas que englobam, de um lado, três sindicatos de trabalhadores e, de outro lado, duas empresas e um sindicato de empregadores, dentre os mais atuantes das regiões metropolitanas do sudeste brasi-

leiro. Foram utilizados como variáveis de análise os indicadores do Instituto Ethos que balizam os parâmetros de RSE na relação da empresa com os trabalhadores. Os resultados da pesquisa indicam que nem as empresas nem os sindicatos pesquisados relacionaram os temas reivindicados, negociados e/ou acordados com os indicadores Ethos de RSE. Muitas cláusulas se constituíam como indicadores de RSE de fato, mas não foram entendidas como tal pelos dois lados.

## Palavras-chave:

Responsabilidade social empresarial. Negociação coletiva. Sindicalismo de empregadores. Sindicalismo de trabalhadores.

1. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG. Professora da Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais - FEAD [daniela.molica@fead.br]
  2. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG [carvalhoneto@pucminas.br]
  3. Graduando em Relações Internacionais na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG. Bolsista de Iniciação Científica da Fundação de Amparo à Pesquisa - FAPEMIG [pedropbg@yahoo.com.br]
- Endereço dos autores: Av. Itaú, 525 - Dom Bosco, Belo Horizonte - MG Cep. 30535-012 - Brasil

## ABSTRACT

The purpose of this article is to discuss how collective bargaining between employees and employers reflects Corporate Social Responsibility (CSR) discourse regarding to employees. The theoretical framework discusses the changes in industrial relations, especially those related to workers unions and also to the employers organizations. We also analyze the employers' organizations which is a rarely explored theme in literature. The qualitative research encompassed three collective negotiations among, on one hand three unions of workers and on the other hand two companies and one employer organization among the most actives in the metropolitan region of southeastern Brazil. The CSR indicators issued by Instituto Ethos were used as variables of analysis. The results show that neither the companies nor the unions related the themes claimed, bargained and/or agreed with the CSR Ethos indicators. Many clauses were constituted as indicators of CSR as a matter of fact but were not understood as such by both sides.

### Key-words:

Corporate social responsibility. Collective bargaining. Workers unionism. Employers organizations.

## RESUMEN

Este artículo tiene por finalidad analizar cómo la negociación colectiva entre trabajadores y empresarios refleja el discurso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con respecto a los trabajadores. La referencia teórica trata del impacto de las transformaciones sobre los sindicatos de trabajadores y de empresarios en el mundo del trabajo. Trata también del sindicalismo de empresarios, tema poco debatido en la literatura. La investigación, cualitativa, abarcó tres negociaciones colectivas entre tres sindicatos de trabajadores por un lado y dos empresas y un sindicato de empresarios por el otro, entre los más actuantes de las regiones metropolitanas del sudeste brasileño. Se utilizaron como variables de análisis los indicadores del Instituto Ethos, que determinan los parámetros de RSE en la relación

de la empresa con los trabajadores. Los resultados de la investigación indican que ni las empresas ni los sindicatos investigados relacionaron los temas reivindicados, negociados y/o acordados con los indicadores Ethos de RSE. Muchas cláusulas de hecho constituían indicadores de RSE, pero ninguno de los dos lados lo interpretó así.

### Palabras clave:

Responsabilidad social empresarial. Negociación colectiva. Sindicalismo empresarial. Sindicalismo de trabajadores.

## I INTRODUÇÃO

Frente ao cenário de crise do sistema fordista de regulação, onde o Estado intervinha mais na economia e as grandes empresas tendiam a ser mais verticalizadas, surgem novas formas de acumulação de riquezas e de organização do trabalho e da produção, que trazem maior flexibilidade dos vínculos contratuais e da relação de emprego, com o aumento substancial da terceirização e também da informalidade. Esse quadro traz inúmeros desafios às empresas, aos sindicatos de empregadores e aos sindicatos de trabalhadores (BORGES; DRUCK, 1993; LEITE, 2000).

Com a generalização da terceirização, as empresas estão enfrentando dificuldades na gestão dos trabalhadores terceirizados, pois a atividade gerencial tornou-se mais complexa, principalmente no tocante ao comprometimento dos trabalhadores, a recompensa monetária por atingir metas, a gestão de contratos e a elevação dos custos de transação. (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

A partir dos anos 1980, no plano internacional, e no Brasil desde os anos 1990, houve drástico enxugamento das grandes estruturas organizacionais das grandes empresas fordistas, tendo ocorrido muitas demissões em massa.

Atualmente, demissões e reestruturações organizacionais ainda continuam a ocorrer nas grandes empresas brasileiras, devido a processos cada vez mais frequentes de fusões e aquisições, embora numa escala menor do que a dos anos 1990

(TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007).

Nesse quadro de demissões, aliado à flexibilização da remuneração, da jornada, do contrato e demais direitos trabalhistas anteriormente conquistados pelos sindicatos de trabalhadores, não é de se estranhar que os sindicatos se tornaram bastante enfraquecidos (PICCININI; RÜBENICH, 2007). Enfraquecidos certamente, mas não fadados ao desaparecimento. Já há sinais de sindicatos de trabalhadores em vários países, inclusive no Brasil, que, embora se constituam na minoria, vêm dando novas respostas a esses desafios, aliando-se a outros movimentos sociais e defendendo bandeiras mais modernas como: o combate à discriminação de raça e gênero no mundo do trabalho (CARVALHO NETO, 2001; GUIMARÃES; CARVALHO NETO, 2006).

Nesse cenário de ampla vantagem em termos de maior poder de barganha por parte dos empregadores, não deixa de ser paradoxal o crescimento do discurso e do movimento empresarial (e não dos trabalhadores) em torno da Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Esse movimento gira em torno do conceito de cidadania corporativa, que entende as empresas como agentes políticos, indo além da simples geração de lucro (GÓMEZ, 2005). O discurso da RSE é fruto da social democracia europeia que ainda tem razoável penetração nos organismos tripartites multilaterais internacionais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) que, de certa forma, impulsionou esse movimento de RSE (CARVALHO NETO, 2004).

No entanto, pesquisas mostram que a coerência entre discurso e ações empresariais pretensamente responsáveis com ações sociais ainda está longe de se constituir como realidade. Espera-se de uma empresa socialmente responsável que ela adote essa postura não só para fora dos limites da organização como também para dentro, em especial na relação com seus trabalhadores (COELHO; CARVALHO NETO, 2005; NAPOLEÃO, 2007; TENÓRIO, 2004a; TENÓRIO, 2004b).

Este artigo está centrado em uma das dimensões da RSE, que é a relação da empresa

com seu “público interno”, ou seja, com seus trabalhadores. Como base para a pesquisa, que norteou este trabalho, foram utilizados os Indicadores Ethos de RSE, que serão discutidos mais à frente (ETHOS, 2007).

A relação: trabalhador – empresa é tratada sob a ótica da RSE, já que se constitui num dos indicadores utilizados pelo instituto Ethos e por organismos multilaterais, como a OIT e a Agenda *Global Compact* da Organização das Nações Unidas (ONU). O presente artigo pretende analisar a visão da representação coletiva dos empregadores vis-à-vis a RSE com o público interno, na relação da empresa com a representação coletiva dos trabalhadores. Estudos sobre o sindicalismo empresarial, ou seja, sobre a representação coletiva dos empregadores, são raros na literatura nacional e internacional. Portanto, este trabalho visa contribuir para diminuir essa lacuna.

O referencial teórico que apresentaremos em seguida está dividido em três partes. A primeira trata dos impactos das transformações no mundo do trabalho nas representações sindicais de empregadores. A segunda, do impacto nos sindicatos de trabalhadores e a terceira trata da RSE, abordando oportunidades para empresas e sindicatos em relação aos indicadores Ethos.

## 2 OS IMPACTOS DAS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO NOS SINDICATOS DE EMPREGADORES

Uma questão se coloca em relação à formação de um sindicato de empregadores. O que induziria empresas competidoras no mercado a criar e manter formas de representação sindical coletiva, prover estes sindicatos de empregadores com recursos suficientes e capacitá-los para negociar convenções coletivas, sendo que estas ações podem comprometer os interesses individuais destas empresas? Ao examinar quatro casos de organizações sindicais empresariais recentemente criadas na Europa, Behrens (2004) vai ao encontro da literatura, salientando três motivos que justificam a associação das empresas em torno de sin-

dicatos de empregadores: contrapor-se ao poder dos sindicatos de trabalhadores, aliar-se ou combater a interferência estatal conforme o momento histórico e representar os demais interesses coletivos. Não existe uma hierarquia de importância entre estes três fatores, e estes não são mutuamente exclusivos, como sugere a maior parte da literatura sobre o tema.

As divergências e conflitos de interesses entre grandes empresas, de um lado, e pequenas e médias empresas de outro lado, é um dos fatores que, no plano internacional, influenciam o baixo índice de afiliação dos empregadores a seus sindicatos (OIT, 1997). Em geral, as pequenas e médias empresas são a maioria, e estas são as fontes principais de geração de novos empregos. No entanto, a maioria das empresas pequenas não é filiada às organizações sindicais de empregadores.

O universo empresarial é muito heterogêneo. As divergências tradicionais de opinião entre organizações empresariais setoriais em vários países e intra-setores econômicos dentro de um mesmo país, como a metalurgia e os serviços, contribuem para esta complexidade. Portanto, não é fácil encontrar uma visão unificadora que vá além de uns poucos princípios fundamentais, como a liberdade de gestão de empresa, nem tampouco soluções uniformes para problemas que são muito diversos.

Apesar de os empregadores desejarem mais flexibilidade e, às vezes, uma simplificação dos acordos coletivos, como na Alemanha, nem todos os sindicatos de empregadores desejam que se acentue a concorrência em relação aos salários, à implantação de novas tecnologias ou à jornada de trabalho. Segundo a OIT (1997), na Alemanha, Bélgica, Espanha, França e Itália semelhante estratégia tem mais inconvenientes do que vantagens e os empregadores preferem a centralização das negociações no nível do setor econômico ou da região geográfica.

Outro fato importante é que há diversas fusões entre organizações sindicais de empregadores em vários países como: Finlândia, Noruega e Irlanda. Tal fenômeno acontece tanto nas associações centrais como nas setoriais (OIT, 1997).

A Organização Internacional de Empregadores (OIE), com sede em Genebra, que agrupa atualmente as confederações de mais de 100 países, exerce como atividade principal defender as teses empresariais sobre problemas sociais na OIT. Coordena as posições dos dirigentes empresariais em relação à política normativa e à dimensão social do comércio internacional (OIT, 1997).

Em vários países, o sindicalismo empresarial enfrenta dificuldades devido às mudanças no mundo do trabalho. Na Alemanha e na Suécia, países que têm forte tradição de associação coletiva entre os atores sociais, os sindicatos empresariais enfrentam dificuldades devido à maior heterogeneidade nos sistemas de organização do trabalho. Nesses países, as empresas isoladamente passaram a ter um papel maior, em oposição à maior dificuldade dos sindicatos de empregadores para negociar salários, jornada e condições de trabalho de forma mais homogênea. Por outro lado, em países como: Áustria, Bélgica, Dinamarca, Holanda, Noruega e Espanha a afiliação de empresas aos sindicatos de empregadores tem até aumentado, devido ao impulso do tripartismo, da concertação social entre o governo, os trabalhadores e os empresários (BEHRENS, 2004).

Franz Traxler (2000) elaborou um estudo que visa mensurar a densidade (grau de representatividade) das principais organizações de empregadores em 15 países da Europa. Esta densidade é medida em termos de quantas pessoas trabalham nas empresas que são representadas pelos principais sindicatos de empregadores. Na Áustria, a legislação estabelece o princípio de associação obrigatória, e por isso o nível de representação neste país é máximo. No entanto, essa configuração é uma peculiaridade entre os 15 países estudados. Nos demais países, as empresas se associam voluntariamente. As principais organizações de empregadores da Holanda e Bélgica estão entre as mais fortes. Também são relativamente altas as densidades das organizações patronais da Espanha e da França, com mais de 70%.

Quando pesquisadas, as organizações patronais dos países nórdicos, estas apresentaram baixa representatividade. Isto é interessante, pois estas organizações são comumente reconhecidas por

serem particularmente poderosas. Um dos motivos que justificam o poder das organizações patronais desses países é a capacidade de centralização interna destas. Em relação a este aspecto, as organizações patronais dos países nórdicos são superiores se comparadas com aquelas dos 15 países pesquisados. Porém, este alto grau de centralização e a subsequente maior autoridade das organizações em relação a seus membros faz com que a filiação implique também em uma maior quantidade de obrigações dos membros para com a organização. Assim sendo, estas organizações terão maiores dificuldades para atrair membros, pois existirá um conflito maior entre os interesses dos membros com os objetivos da organização. Outro fator que ajuda a compreender o poder destes sindicatos de empregadores nos países escandinavos é a tradição secular social-democrata de concertação tripartite entre os atores sociais (TRAXLER, 2000). Nestes países, empregadores, trabalhadores e governos estão representados nas mais diversas instâncias, do nível local ao nacional, em inúmeras comissões tripartites para gerirem fundos públicos, tomarem decisões sobre o universo do trabalho, etc.

Portanto, esse pacto social fordista que ainda subsiste em grande medida nos países escandinavos é responsável pelo maior poder dessas entidades sindicais, poder este que vem mais do fato do que da atuação, pois a prática social entre os atores sociais coletivos já está difundida e institucionalizada, deixando-se de considerar a densidade da representação.

No sistema de representação de interesses do empresariado brasileiro, prevaleceu desde o início da industrialização nos anos 1930 até hoje, a estrutura dual integrada pelas organizações sindicais corporativas oficiais e as associações paralelas ou extracorporativas. As organizações sindicais corporativas oficiais têm sua estrutura estabelecida pela Consolidação da Legislação do Trabalho (CLT). Como exemplo dessas, podemos citar a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) ou o Sindicato Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (SINFAVEA). Já como exemplo das associações paralelas ou extracorporativas, podemos citar as associações

comerciais e o Sistema “S” (SESI, SESC, SENAI, SENAT).

As organizações sindicais corporativas oficiais têm como objetivo realizar negociações visando acordos ou convenções coletivas de trabalho com os sindicatos de trabalhadores, além de organizar os empresários em torno de bandeiras de interesse comum (por exemplo, a mobilização a favor da reforma tributária). Já as associações paralelas ou extracorporativas têm também o objetivo de defender interesses comuns, mas não podem negociar nem assinar acordos e convenções coletivas de trabalho<sup>1</sup>.

Portanto os dois tipos de organizações empresariais mantiveram ao longo do tempo funções complementares no Brasil, alternando relações cooperativas ou conflitivas, face às diferentes conjunturas políticas (DINIZ; BOSCHI, 1991; DINIZ; BOSCHI, 2004).

A estrutura dual acima descrita sofreu algumas mudanças. Passou a ter maior flexibilidade e configurou-se como sendo uma rede de interesses extremamente complexa e diversificada. Incorporou a maior parte dos setores industriais do país e, em alguns casos, cadeias produtivas de grande peso econômico. A partir de meados dos anos 1970, as associações paralelas adquiriram maior dinamismo e capacidade de representação face às organizações sindicais empresariais. Por outro lado, estas últimas experimentaram um gradual esvaziamento e perda de prestígio (DINIZ; BOSCHI, 2004). Certamente, há exceções quanto a esta significativa perda de prestígio, como o caso de algumas das federações sindicais empresariais estaduais da indústria brasileira (FIESP, FIEMG, FIRJAN). As associações empresariais dos setores de serviços e comércio têm mostrado mais dinamismo a partir dos anos 1990. Exemplos são a atuação dos Clubes de Diretores Lojistas (CDLs) nas grandes regiões metropolitanas brasileiras e de algumas associações comerciais na articulação de *stakeholders* locais visando projetos de desenvolvimento econômico.

Desde os anos 1980, o sistema de representação empresarial brasileiro tornou-se ainda mais complexo devido à criação de outras organizações empresariais como: o Instituto de Estudos

para o Desenvolvimento Industrial (IEDI), o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE) e os vários Institutos Liberais, localizados nos principais centros industriais do país. Tais organizações surgiram com o intuito de preencher o que os empresários consideravam uma lacuna no campo da produção de idéias e da difusão de princípios ideológicos relacionados com o liberalismo econômico e com o desenvolvimento do capitalismo brasileiro (DINIZ; BOSCHI, 2004). Estas novas organizações empresariais são também associações paralelas ou extracorporativas.

Toda essa complexidade intensificou-se nos anos 1990, e a falta de uma entidade de cúpula de alto teor de abrangência e poder de agregação persiste como um fator de bloqueio das práticas de pactos e alianças supra-setoriais entre diferentes ramos da produção industrial e, ainda mais, nos setores de comércio e serviços. A dificuldade de coordenar a ação dos diferentes setores empresariais da economia e também de unificar os interesses empresariais divergentes permanece nos anos 2000. Ou seja, não há no Brasil uma instância capaz de funcionar como portavoz da classe empresarial como um todo. Ações conjuntas e estratégias de concertação foram sempre estranhas ao modelo aqui implantado. Perpetuou-se um traço historicamente enraizado, marcado pela segmentação e diversidade dos interesses empresariais inter e intra-setoriais, aspecto em grande parte responsável pela fragilidade do empresariado brasileiro como ator social coletivo e pelas dificuldades dos empregadores na articulação de plataformas de maior amplitude e abrangência (DINIZ; BOSCHI, 2004).

Deve-se ainda ressaltar que o corporativismo estatal viabilizou a participação das elites industriais nas estruturas decisórias, mas excluiu os trabalhadores como parceiros dos acordos corporativos em torno das políticas econômicas mais relevantes (CARVALHO NETO, 2001). O que prevaleceu foi um estilo de negociação bipartite, envolvendo representantes empresariais e funcionários governamentais em torno de políticas setoriais, excluindo, via de regra, as representações coletivas dos trabalhadores. São ainda tímidas as tentativas de concertação tripartite no

Brasil entre trabalhadores, empresários e governo. Podemos citar o exemplo da gestão tripartite do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) como uma dessas iniciativas.

Ao contrário do Brasil, o tripartismo é bastante comum em vários níveis na Europa continental, em especial nos países escandinavos, na Alemanha e na Itália, onde até mesmo os recursos da previdência social são geridos pelos três atores sociais em conjunto (LOCKE; KOCHAN; PIORE, 1995).

Uma tendência no mundo do trabalho contemporâneo é a de que os papéis de governos, de organizações transnacionais ou órgãos regulatórios, (como, por exemplo, a União Européia, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial) estão se tornando cada vez mais importantes. Dessa maneira, as empresas podem associar-se para interagir com essas agências transnacionais. Caso essas associações sejam formadas, vivenciaremos uma mudança nas funções das organizações de empregadores, que tradicionalmente foram formadas em resposta ao poder do sindicalismo dos trabalhadores e da necessidade de coordenação das negociações coletivas (KOCHAN, 2004).

### 3 OS IMPACTOS DAS TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO NOS SINDICATOS DE TRABALHADORES

A literatura trata com profusão a crise do sindicalismo dos trabalhadores face às mudanças no mundo do trabalho. Pode-se falar até mesmo de um certo consenso no que tange a perda do poder de negociação e da capacidade de representação coletiva. Optou-se por dedicar menor espaço a este tópico, uma vez que esta temática já está profusamente tratada na literatura. Breves comentários são feitos e indicadas referências importantes dos principais autores da área.

A implantação dos processos de terceirização por parte das grandes empresas, ao incentivar a descentralização da produção, acabou por enfraquecer o poder sindical dos trabalhadores. Os sindicatos viram reduzir bastante sua capacidade de mobilização também devido às constantes demis-

sões. O temor ao desemprego faz com que os trabalhadores adotem uma postura mais defensiva, passando a não participar ativamente do movimento sindical, pois a preservação do emprego passa a ser uma prioridade. Assim, acordos coletivos resultantes de negociações pouco vantajosas são aceitos pelos trabalhadores, o que acaba incentivando o empresariado a reduzir direitos anteriormente conquistados. Neste contexto, observou-se que as transformações ocorridas nos anos 1990 contribuíram para enfraquecer o movimento sindical de trabalhadores, quebrar sua unicidade e abalar o sistema articulado de negociação coletiva (ANTUNES, 1995; ANTUNES, 1999; CARVALHO NETO, 2001; HARVEY, 2000; LEITE, 1997; LOCKE; KOCHAN; PIORE, 1995; MATTOSO, 1995; RAMALHO; MARTINS, 1994; RODRIGUES, 1999).

O percentual de filiação dos trabalhadores aos sindicatos, denominada taxa de sindicalização, caiu fortemente em todo o mundo. Desde o início dos anos 1980, a Suécia foi o único país onde a taxa de sindicalização cresceu, enquanto no Canadá permaneceu estável (CARVALHO NETO, 2001).

Nesse quadro, quais são os possíveis cenários para o sindicalismo? Mesmo diversos governos socialistas, social-democratas e trabalhistas, com fortes vinculações ao sindicalismo dos trabalhadores, não têm conseguido deixar de aplicar políticas condizentes com a lógica liberal em diferentes momentos nas últimas décadas. No entanto, é difícil acreditar que o sindicalismo deverá desaparecer na nova ordem “pós-industrial”, já que, historicamente, o movimento sindical sempre soube superar momentos desfavoráveis, sendo alguns destes, particularmente longos. A tendência internacional de integração de novos pontos à agenda sindical é uma amostra da capacidade dos sindicatos de trabalhadores em gerar respostas face à nova conjuntura das relações de trabalho. A sindicalização das categorias de mulheres; jovens; trabalhadores temporários e *part-time*; desempregados e trabalhadores informais; a oferta de novos serviços aos sindicalizados; abertura de novos espaços de negociação e estabelecimento de novas alianças com outros movimentos sociais são os principais pontos que passaram a

integrar a agenda sindical e que elucidam, portanto, a importância e plausibilidade da atuação sindical na atualidade (GUIMARÃES; CARVALHO NETO, 2006).

Durante a década de 1980, o movimento sindical no Brasil contrariou a tendência internacional de enfraquecimento. O contexto de dificuldades do país em razão de políticas econômicas recessivas, elevado grau de informalização do mercado de trabalho e da ameaça de ampla reserva de mão-de-obra, não impediu que o sindicalismo brasileiro obtivesse conquistas. Nesse período, observou-se que houve um aumento expressivo do número de sindicatos e das taxas de sindicalização, o que resultou na conquista de melhorias nas relações de trabalho e fez com que estes ganhassem projeção e poder de intervenção na esfera política (GUIMARÃES; CARVALHO NETO, 2006). Esse período é caracterizado por Carvalho Neto (2003) como a “década de ouro” do sindicalismo dos trabalhadores brasileiros.

Certamente, esse fortalecimento está relacionado com o fim da Ditadura Militar, quando a redemocratização foi capitaneada pelo Movimento Sindical em conjunto com outros atores sociais. Formaram-se aí as principais centrais sindicais ainda hoje existentes. O sindicalismo brasileiro ressurgiu após o período da ditadura militar em 1978 como um dos principais atores sociais nos processos de reorganização da sociedade civil e da transição democrática (LEITE, 1997).

O sindicalismo denominado combativo (RODRIGUES, 1999) conquistou sua representatividade baseada na estratégia de confronto com os empregadores.

No entanto, a partir da década de 1990, alguns sinais tornam evidente a crise vivida pelo sindicalismo brasileiro, que vai ao encontro das tendências do cenário internacional: quedas nas taxas de sindicalização; queda acentuada nas taxas de greves; dificuldade em representar uma força de trabalho cada vez mais heterogênea (especialmente os trabalhadores terceirizados); incapacidade de se integrar de forma significativa e permanente a outros movimentos sociais e diminuição da influência política e do poder de barganha (CARVALHO NETO, 2001; RODRIGUES, 1999).

Devido a essas mudanças, ocorridas nas últimas décadas no ambiente das relações de trabalho e seus impactos, uma estratégia de redefinição do papel do movimento sindical tem sido discutida na literatura. Kochan (2004) sugere que, ao unir forças com outros movimentos sociais, como, por exemplo, Organizações Não-Governamentais (ONGs), associações estudantis e grupos ambientais, os sindicatos de trabalhadores redefiniriam seu papel configurando-se como uma força mais dinâmica frente às novas dificuldades impostas pelo cenário das relações de trabalho contemporâneas. No plano internacional, este processo já se encontra em fase inicial (CARVALHO NETO, 2001; OIT, 1997).

Seria esta uma estratégia para o caso brasileiro? Alguns sindicatos brasileiros estão caminhando nesta direção, como os metalúrgicos do ABC e químicos da mesma região. No entanto, constituem minoria absoluta no movimento sindical como um todo.

De toda forma, a estratégia de confronto anteriormente adotada pelo sindicalismo denominado combativo parece não ser suficiente nestes tempos de tão profundas mudanças. Uma maior propensão à negociação por parte dos dirigentes sindicais já pode ser detectada (GUIMARÃES; CARVALHO NETO, 2006).

#### 4 A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: OPORTUNIDADES PARA SINDICATOS DE EMPREGADORES E DE TRABALHADORES?

A Globalização é um fenômeno que provocou o recrudescimento do discurso internacional em torno da RSE.

O fenômeno da globalização deve ser compreendido como a combinação de vários aspectos, sendo que nenhum destes possui primazia em relação ao outro: transformações no desenvolvimento do sistema capitalista de produção, inovações tecnológicas, construção de marcos regulatórios (principalmente através dos Estados e de instituições supranacionais) e a emergência de uma consciência global, (SCHOLTE apud

RAMOS, 2005) segundo a qual todas as organizações e pessoas fazem, de certa forma, parte de um mesmo sistema interdependente.

Esse novo cenário global transformou a organização espacial das relações sociais e das transações, pois os fluxos de comércio, pessoas e capital pelo globo foram intensificados de tal modo que estes ficaram enredados em um sistema mundial e em redes de interação. Dessa maneira, fenômenos e transformações que ocorriam somente em locais específicos passaram a ter impactos globais (RAMOS, 2005).

É consenso na literatura que a globalização transformou as relações de trabalho, trazendo inúmeras dificuldades para os atores sociais envolvidos neste ambiente. Alguns dos obstáculos com que estes atores se depararam foram: o crescimento econômico sem o incremento de novos postos de trabalho, aumento significativo do desemprego na maioria dos países e mudanças nas formas de gestão e organização do trabalho (ANTUNES, 1995; ANTUNES, 1999; LEITE, 1997; RODRIGUES, 1999).

Nesse contexto de transformação na organização espacial das relações sociais e as subsequentes mudanças nas relações de trabalho, a lógica liberal tem sido a predominante, advogando a flexibilização de direitos trabalhistas.

O discurso internacional empresarial em torno da RSE não deixa de ser um paradoxo num quadro destes. Este discurso pode ser visto como um reflexo da reação social-democrata à visão liberal predominante. Portanto, este movimento empresarial em torno da RSE tem o objetivo de combater os problemas que vieram à tona no mundo do trabalho com a globalização. O movimento em torno da RSE foi influenciado pela própria globalização, haja vista que este discurso passou a ser difundido por meio das grandes empresas multinacionais, impulsionado por organismos multilaterais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e suas agendas de trabalho decente e do *Global Compact* (CARVALHO NETO; FURTADO, 2007).

A prática da RSE pode ser vista como um mecanismo em que tanto os sindicatos de empregadores quanto os sindicatos de trabalhadores



desenvolveriam uma atitude mais flexível na relação de capital/trabalho, sem que, no entanto, esses atores perdessem suas respectivas identidades. Esse movimento é necessário, pois, apesar da existência de conflito de interesses ser inerente às relações de trabalho, levando muitas vezes ao confronto direto, a negociação pode ter papel fundamental em promover um bom grau de convergência de interesses entre ambas as partes. Se estas negociações forem fundamentadas e percebidas como sendo sustentadas pelas premissas da RSE, poderiam significar uma boa oportunidade para sindicatos de empregadores e trabalhadores inserirem temas que melhorariam o ambiente organizacional de maneira significativa, como, por exemplo, o combate ao assédio sexual e às variadas formas de discriminação, bem como o tratamento mais humano no tocante a demissões, evitando-as ao máximo ou apoiando os atingidos na recolocação profissional.

A empresa que se quer socialmente responsável deve desenvolver ações no âmbito interno e externo da organização. Ou seja, deve considerar seus vários *stakeholders* (COELHO; CARVALHO NETO, 2005). Uma empresa socialmente responsável seria o sinônimo de empresa “humanizada”, ou seja, “é aquela que está voltada para seus funcionários, procurando agregar outros valores além de tão somente a maximização dos lucros e do retorno para os acionistas” (VERGARA; BRANCO, 2001, p.22). A gestão social externa corresponde ao desenvolvimento de ações sociais empresariais relacionadas aos seus diversos públicos: clientes, fornecedores e a comunidade na qual a empresa está inserida. A RSE interna focaliza nos empregados, que é o objeto de discussão desta pesquisa.

Os *stakeholders* possuem um importante papel em relação à prática de RSE adotada pelas empresas. Esses formam opiniões em torno das práticas adotadas pelas organizações e esta percepção pode até mesmo auxiliar na decisão dos investidores quanto a comprar ou não ações de uma determinada empresa. A RSE então passa a ser vista como passível de influir até mesmo no desempenho financeiro das empresas no longo-prazo (HILL et al., 2007).

Portanto a RSE pode ser utilizada como uma prática estratégica em que tanto as empresas quanto a sociedade ganham. Neste sentido, a RSE diz respeito às obrigações que vêm à tona através das expectativas criadas pela sociedade em relação a qual seria o comportamento esperado por parte das organizações (FALCK; HEBLICH, 2007; SAIIA; CARROLL; BUCHHOLTZ, 2003).

As empresas, que compreendem e utilizam a RSE como recurso estratégico, podem adquirir maior capacidade de reação às pressões da sociedade (Organizações Não-Governamentais e outros organismos da sociedade civil organizada, como sindicatos). Estas organizações também podem desenvolver competências distintas de seus concorrentes, contribuindo, dessa maneira, para que seu desempenho se sustente no longo-prazo (MUNILLA; MILES, 2005).

A prática da RSE é uma boa oportunidade para as empresas construírem uma sólida reputação no mercado. Entende-se por reputação corporativa uma representação coletiva das ações e resultados da organização, através da qual a população percebe sua habilidade em gerar valores para os múltiplos *stakeholders* (FOMBRUN; RINDOVA, 1998). Esta é construída ao longo dos anos e tem como base ações e comportamentos da empresa em relação aos seus públicos interno e externo. Como consequência da construção de uma sólida reputação, pesquisas indicam que uma reputação positiva pode atrair investidores, diminuir custos, trazer novos consumidores, motivar empregados, gerar cobertura favorável da imprensa e afetar positivamente o conteúdo de análises financeiras. (FOMBRUN; VAN RIEL, 2004).

As empresas e suas associações como: a União Internacional Cristã dos dirigentes de Empresas têm se interessado mais pela inserção e a reintegração social dos trabalhadores. Algumas delas participam, como acontece no Canadá nas empresas do setor do aço, com representantes dos trabalhadores em comitês paritários de aperfeiçoamento profissional e também em programas de readaptação profissional de vítimas das demissões. Portanto, há uma tendência atual de certos sindicatos de empregadores em aliar-se com outros atores

sociais, tendo como alvo a consecução de objetivos comuns (OIT, 1997).

As relações com governos locais ou nacionais constituem com freqüência uma faceta significativa de atividades das empresas. Mais ainda, certas organizações de empregadores têm estabelecido vínculos com grupos sociais de mulheres, de jovens e instituições educativas. A Federação de Empregadores da Nova Zelândia, por exemplo, tem criado uma autêntica associação com escolas e centros de formação para organizar períodos de trabalho de seus alunos nas empresas (OIT, 1997).

O Instituto Ethos, criado em 1998 no Brasil, busca disseminar a prática da RSE promovendo e incentivando formas éticas de gestão e de relacionamento da empresa com todos os seus públicos, ou seja, com todos os *stakeholders*. Os Indicadores de Responsabilidade Social em relação ao público interno proposto pelo Instituto Ethos que darão fundamento às discussões neste artigo, são: relações com sindicatos; gestão participativa; compromisso com o futuro das crianças; valorização da diversidade; relações com trabalhadores terceirizados; política de remuneração, benefício e carreira; compromisso com o desenvolvimento profissional e a empregabilidade; cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho; comportamento frente às demissões e preparação para a aposentadoria (SROUR, 2000; ETHOS, 2007).

Em seguida, serão desenvolvidos brevemente os principais indicadores de RSE que foram utilizados na pesquisa que originou este artigo, cujo objetivo é verificar como a negociação coletiva entre trabalhadores e empregadores está refletindo o discurso da RSE no tocante aos trabalhadores.

Quanto ao indicador referente às relações das empresas com os sindicatos, uma empresa que se quer socialmente responsável deve permitir a atuação sindical dentro de suas dependências, fornecer informações e negociar permanentemente com o sindicato, além de não pressionar seus trabalhadores para coibir sua atuação no sindicato (ETHOS, 2007). Num sistema de relações de trabalho com uma herança sócio-cultural marcada pelo autoritarismo como o brasileiro, não é de se

estranhar que os sindicatos de trabalhadores sempre tenham tido muita dificuldade de serem reconhecidos como atores sociais relevantes pelo empresariado. Somente um pequeno número de sindicatos mais atuantes no país como: os metalúrgicos do ABC e os químicos de São Paulo, conseguiram alguma democracia sindical dentro das empresas (CARVALHO NETO, 2001).

Concernente a gestão participativa, Ulrich (2002) salienta que é necessário valorizar a participação das pessoas no processo de tomada de decisões, pois isso impacta sobre diversos aspectos das organizações: proporciona melhores resultados para a organização e para os indivíduos dela participantes; aumenta o grau de integração com a cultura organizacional; permite uma base mais sólida para tomada de decisões; propicia a participação dos trabalhadores nos objetivos organizacionais, gerando um clima positivo para o trabalho e acelera as condições de competitividade da empresa.

Um comportamento organizacional ético é também composto por outras duas preocupações fundamentais: compromisso com o futuro dos jovens e valorização da diversidade. A primeira pode ser atendida a partir de programas de aprendizes, projetos internos de integração dos filhos dos funcionários e uma sólida atuação junto à comunidade. Quanto à diversidade, é preciso administrar as diferenças, tornando a empresa um forte embrião de mudança na sociedade (WERLANG, 2003).

Em relação ao indicador de tratamento aos trabalhadores terceirizados, a empresa socialmente responsável deve evitar que ocorram terceirizações e que a redução de custos seja conseguida pela degradação das condições de trabalho e das relações com os empregados. No quadro atual de acentuada terceirização, este é um dos maiores desafios (RAMALHO, 1994).

Investir no desenvolvimento profissional dos trabalhadores sempre foi salientado na literatura (ARGYRIS, 1992). Fleury (1997) atesta um certo “despertar” para a importância do treinamento e educação dos trabalhadores, como um fator que pode reverter em ganhos de produtividade para as organizações.

Criar mecanismos de recompensa para os funcionários que contribuam na melhoria dos processos internos da organização torna a relação mais transparente e os vínculos mais sólidos. Muitas empresas passaram a adotar a remuneração variável como forma de valorizar as pessoas que fazem parte da organização, buscando através dela a fidelidade, a motivação e o comprometimento (LOCKE, 1999).

É possível avançar em relação à legislação em questões de saúde, segurança e condições de trabalho. Desenvolver campanhas de conscientização sobre estes temas, promover pesquisas e desenvolver políticas de equilíbrio entre trabalho e família – como, por exemplo, distribuição adequada da carga de trabalho – são práticas que contribuem no tratamento desse item (ETHOS, 2007).

As empresas em algum momento de sua história podem estar sujeitas a demitir funcionários. No entanto, tal prática deve ser vista como uma exceção, e, se quiserem ser reconhecidas como empresas socialmente responsáveis, a prática da demissão não deve ser adotada como uma estratégia de mudança. Buscar antever e evitar o super dimensionamento do quadro de pessoal, tentar gerenciar esforços de redução de outros custos além daqueles relativos aos trabalhadores são exemplos de estratégias que as empresas podem adotar (CALDAS, 2000 Não consta da bibliografia). Os Programas de Apoio à Demissão Voluntária ou Incentivada (PADV ou PADI) são alternativas utilizadas pelas empresas, haja vista que estes mecanismos oferecem aos trabalhadores alguns incentivos para que eles solicitem seu desligamento da organização (BESSI; GRISCI, 2003 Não consta da bibliografia).

A preparação e os cuidados com a aposentadoria também exigem cuidados éticos. É preciso honrar os compromissos assumidos durante a permanência do empregado. A previdência privada é um importante mecanismo no tratamento ao aposentado, pois no Brasil a aposentadoria oferecida pelo governo é insuficiente. Observa-se em nosso país que, mesmo sem a obrigação da legislação, muitas empresas estão criando seus fundos de aposentadoria com o intuito de dar supor-

te a esta necessidade (ARRUDA; WHITAKER; RAMOS, 2001).

Embora pesquisas venham indicando que o movimento empresarial em torno da RSE vem crescendo, o discurso ainda está distante da prática, principalmente no tocante às práticas de demissões, gestão participativa e preparação para aposentadoria. No entanto, alguns avanços podem ser notados. O crescente interesse acadêmico por este tema é uma evidência de que o movimento vem adquirindo relevância no Brasil (CARVALHO NETO; FURTADO, 2007; NAPOLEÃO, 2007; PENA; FURTADO, 2005).

A empresa que se quer socialmente responsável com o público interno, deve, portanto, buscar consolidar a prática de interlocução transparente com as entidades sindicais em torno de objetivos compartilhados. A negociação coletiva no Brasil entre sindicatos de empregadores e de trabalhadores tem abrangido temas importantes no campo das Relações de Trabalho como remuneração variável, saúde e segurança, jornada de trabalho, relações com sindicatos (presença destes dentro das empresas, número de diretores sindicais liberados do trabalho para atuarem pelo sindicato, quadro de avisos do sindicato dentro das empresas) (CARVALHO NETO, 2001). Esses temas, também presentes no discurso da RSE, não parecem estar sendo percebidos como tal pelos dois atores sociais. Em seguida, apresentamos pesquisa destinada a investigar esta premissa.

## 5 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A estratégia de pesquisa, de natureza descritiva, recaiu sobre um estudo de casos múltiplos, centrado no método qualitativo.

O objeto de estudo consiste em analisar como a negociação coletiva entre trabalhadores e empregadores expressa o discurso da RSE.

Como expressão do discurso da SER, optou-se por utilizar os indicadores do Instituto Ethos de RSE (ETHOS, 2007), por ser uma ferramenta já utilizada pelas empresas que adotam o discurso da RSE no Brasil. Os indicadores de RSE utilizados foram:

- a) relação da empresa com o sindicato;
- b) gestão participativa;
- c) compromisso com o futuro das crianças;
- d) valorização da diversidade;
- e) relações com trabalhadores terceirizados;
- f) políticas de remuneração, benefícios e carreira;
- g) cuidados com a saúde, segurança e condições de trabalho;
- h) compromisso com o desenvolvimento profissional e empregabilidade;
- i) comportamento frente às demissões;
- j) preparação para a aposentadoria.

Investigou-se como esses dez indicadores estavam expressos na negociação coletiva. A negociação coletiva, por sua vez, expressa-se formalmente nas cláusulas dos acordos, convenções coletivas e pautas de reivindicações entre três sindicatos de trabalhadores, de um lado e, de outro, um sindicato de empregadores e duas empresas. Os quatro sindicatos (3 de trabalhadores e 1 de empregadores) estão entre os mais atuantes do sudeste brasileiro, e as empresas são notadamente reconhecidas por suas práticas de RSE.

A Empresa A, de economia mista, pertence ao setor de energia. De grande porte, é uma das maiores do mundo, com mais de 10.000 funcionários. Cerca de 70% dos empregados são filiados ao sindicato A de trabalhadores. O Sindicato A representa uma categoria profissional com mais de 50 anos de organização e mobilização.

A Empresa B, também de economia mista, alcançou a posição de uma das melhores empresas de saneamento básico do Brasil e tem 11 mil empregados. O Sindicato B atua há 26 anos.

O sindicato dos empregadores atua há 60 anos e tem como associados milhares de escolas privadas e sem fins lucrativos de primeiro, segundo e terceiro grau, localizadas numa grande área metropolitana do sudeste. O sindicato dos trabalhadores, que denominamos Sindicato C, foi fundado há 70 anos.

O objetivo da pesquisa consiste em verificar como a negociação coletiva entre trabalhadores e empregadores está refletindo o discurso da

RSE no tocante ao “público interno” (ou seja, aos trabalhadores).

As técnicas de pesquisa constituíram-se em análise documental e entrevistas semi-estruturadas. A análise documental constituiu-se em parte significativa do trabalho de pesquisa, abrangendo 2 acordos coletivos, 1 convenção coletiva, 3 pautas de reivindicação, totalizando 319 cláusulas para o conjunto destes.

Foram realizadas quinze entrevistas semi-estruturadas: nove com dirigentes sindicais de trabalhadores; duas com gestores de relações sindicais no sindicato de empregadores; quatro com gestores de recursos humanos e relações trabalhistas nas duas empresas.

Para analisar se estes indicadores de RSE estão sendo utilizados como oportunidades de negociação entre empregadores e trabalhadores, baseou-se nos indicadores do Instituto Ethos de RSE. Analisou-se o discurso manifestado dos atores sociais nas entrevistas com os dirigentes sindicais e empresariais e, também, o resultado da negociação entre eles, consubstanciado nas cláusulas dos acordos coletivos e convenções. Analisou-se também as pautas de reivindicações dos trabalhadores.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, são relatados os achados da pesquisa quando analisados os temas reivindicados, negociados e/ou acordados entre os sindicatos de trabalhadores e de empregadores, tomando como base todos os dez Indicadores de Responsabilidade Social em relação ao público interno proposto pelo Instituto Ethos, já discriminados na seção anterior.

As 319 cláusulas foram tabuladas separadamente, entre acordadas e não acordadas, de acordo com os dez indicadores. As pautas de reivindicações dos trabalhadores, também analisadas, expressam o desejo dos representantes deste ator social, prestando-se como importante indicador da apropriação ou não do discurso da RSE pelos trabalhadores.

As entrevistas semi-estruturadas permitiram relacionar ou não os indicadores de RSE que foram encontrados (ou que estavam ausentes) nas cláusulas de acordos coletivos e convenções, bem como nas cláusulas de pautas de reivindicações, com o discurso dos representantes dos trabalhadores e empregadores.

Passamos, em seguida, para a descrição e análise dos dados.

Levando em consideração o relacionamento com os sindicatos, para os gestores da empresa A, manter boas relações com o sindicato A foi uma forma encontrada pela empresa para “evitar conflitos” com os trabalhadores. Já os dirigentes do sindicato dos trabalhadores A discordam da empresa; para eles, não há um bom entendimento entre as partes. Enfatizam que a empresa A deveria apoiar a liberdade de filiação ao sindicato e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva. Há uma acentuada divergência na fala da empresa com a do sindicato dos trabalhadores em relação ao bom relacionamento entre as partes. Pelas entrevistas, infere-se que o clima não é de respeito mútuo.

Para os gestores de relações sindicais da empresa B e do Sindicato de Empregadores, o relacionamento com os sindicatos B e C é “muito tranquilo”. Os gestores se dizem transparentes na relação da empresa com o sindicato, divulgando informações sobre a movimentação dos empregados, a situação econômico-financeira da empresa, suas decisões e intenções, de maneira clara e acessível. Os sindicatos B e C confirmam o discurso da empresa quanto ao bom relacionamento entre as partes, mas para os diretores entrevistados do Sindicato de trabalhadores C, há uma tendência generalizada das empresas coibirem a representação sindical na vida dos trabalhadores.

Em termos de gestão participativa, não houve cláusulas reivindicadas e acordadas entre empresas, sindicatos de trabalhadores e o sindicato de empregadores. Esta de fato é uma das questões mais difíceis e mais raras de serem negociadas. Vale ressaltar o fato de sequer haver sido reivindicado algum grau de gestão participativa pelos sindicatos de trabalhadores, o que corrobora a literatura

discutida no referencial teórico sobre o despreparo destes sindicatos para compreender e atuar num quadro de mudanças organizacionais que já completou mais de um quarto de século.

No tratamento da questão dos direitos da criança e do adolescente, apenas a Empresa A assinou cláusulas de acordo coletivo com o Sindicato A que contemplam indicadores do Instituto Ethos de Responsabilidade Social para o público interno. A empresa B, apesar de não ter acordado cláusulas referentes ao compromisso com o futuro das crianças, diz que desenvolve projetos internos de integração e apoio aos filhos dos funcionários e também apóia diversos projetos sociais para desenvolvimento de crianças e adolescentes da comunidade. Os Sindicatos de Trabalhadores B e C e o Sindicato de Empregadores não se posicionaram em relação ao tema.

A análise da pesquisa com relação à valorização da diversidade apresentou divergências entre o sindicato A e a Empresa A. Na opinião dos gestores de relações sindicais da empresa A, a valorização da diversidade é uma meta a ser buscada e praticada coletivamente em toda a organização. Na visão dos dirigentes sindicais do Sindicato dos trabalhadores A, muitos funcionários presenciaram manifestações de preconceito dentro da empresa, brincadeiras racistas e a dificuldade de ascensão dos negros.

Na opinião dos gestores de relações sindicais da empresa B, um ambiente baseado na diversidade tende a ser mais estimulante e produtivo, favorecendo a elaboração de novos projetos e soluções. Para o Sindicato de Trabalhadores B, a Empresa B deve combater todas as formas de discriminação e valorizar as oportunidades oferecidas pela riqueza étnica e cultural de seus trabalhadores.

Para o sindicato de empregadores, as políticas de diversidade incrementam a competitividade, pois possibilitam que as empresas se potencializem através das diferenças de seus empregados. Na visão dos entrevistados do sindicato de trabalhadores C, há um empenho dos dirigentes sindicais em conscientizar e combater todas as formas de discriminação e de valorizar as oportu-

nidades oferecidas pela riqueza da diversidade na sociedade. No entanto, no último acordo coletivo entre o Sindicato de Empregadores e o Sindicato C de Trabalhadores, não foram reivindicadas e nem acordadas cláusulas em relação à valorização da diversidade.

As entrevistas, no geral, indicam que as empresas possuem opinião contrária aos sindicatos de trabalhadores quanto à relação com trabalhadores terceirizados. A Empresa A, B e o Sindicato de Empregadores possuem percepções positivas em relação ao tema. Para os entrevistados, o movimento de terceirização, quando feito dentro de critérios consistentes, traz os resultados desejáveis, como melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação significativa da flexibilidade gerencial e a possibilidade concreta de estabelecimento de parcerias. Já para os dirigentes sindicais dos sindicatos dos trabalhadores A, B e C, a terceirização de parte das operações das empresas afeta negativamente os trabalhadores e suas organizações sindicais.

No que tange às políticas de remuneração, benefício e carreira, os gestores de relações sindicais das empresas A e B dizem possuir uma política de benefícios que atendem às necessidades específicas dos seus funcionários, além de oferecer um salário compatível com os que são oferecidos no mercado, além da participação nos lucros e resultados e de promover a capacitação contínua de seus empregados. No entanto, para os sindicatos de trabalhadores A e B, a Participação nos Lucros ou Resultados (PLR) trouxe como consequências a redução ou a não concessão de reajustes salariais, provocando o rebaixamento do salário fixo e o crescimento da parcela variável de remuneração. Trouxe também a alteração da dinâmica das negociações coletivas, pois a PLR intensificou o processo de descentralização, ao deslocar as negociações para o âmbito das empresas.

Na opinião do Sindicato de Empregadores, a política de remuneração, benefícios e carreira praticada pelas empresas incluem: boa remuneração, investimento em desenvolvimento profissional de acordo com o plano de carreira, valorização de competências e busca de novas habilidades para os trabalhadores. Por outro lado, o sindicato de

trabalhadores C alega que os funcionários trabalham mais, geram lucros e novos investimentos, sem, no entanto, terem direito a uma fatia maior dos ganhos das empresas, pois estas não repassam seus lucros para os salários.

A Empresa A, a Empresa B e o Sindicato de Empregadores manifestaram constante preocupação relacionada à saúde, segurança e condições de trabalho. Disseram também que oferecem boas condições para o desenvolvimento do trabalho nas empresas. No entanto, a Empresa A ainda possui um número alto de acidentes, principalmente com os trabalhadores terceirizados, que trabalham em empreiteiras, sendo expostos ao excesso de trabalho e horas-extras; além do mais, estes não possuem treinamento adequado, estando, desta maneira, mais suscetíveis às doenças ocupacionais. Já na percepção do sindicato de trabalhadores C, a maior precariedade nas relações de trabalho sujeita os trabalhadores a formas brutais de exploração do trabalho, vivendo relações cotidianas tensas e extremamente competitivas.

Os gestores de relações sindicais da empresa A e B vêem como ponto positivo das empresas a valorização de ações voltadas para a qualificação da força de trabalho. Entretanto, os dirigentes do Sindicato A salientam que os empregados da Empresa A não se sentem valorizados pela organização e não consideram justas as regras para a avaliação de desempenho. Disseram também que não há *feedback* por parte de seus gestores, nem reconhecimento, nem recompensa justa, além de não participarem na definição de metas com as chefias. O Sindicato de Trabalhadores B salienta mais outro ponto negativo: o trabalhador não possui mais expectativas de emprego vitalício no atual contexto. Como forma de minimizar os danos desse processo de falta de segurança por parte dos trabalhadores, o sindicato B reivindicou a estabilidade no emprego, mas este pedido foi negado pela Empresa B. Para o Sindicato de Empregadores, observa-se no mercado a existência de enormes desafios para obter reconhecimento no ambiente profissional. Em função deste cenário, as empresas fazem altos investimentos em cursos de capacitação profissional. No entanto, pela análise documental dos acordos e conven-

ções coletivas, não há cláusulas concedidas pelo Sindicato de Empregadores que justifiquem a fala do empresário acima.

De acordo com os gestores de relações sindicais das Empresas A e B, os casos de demissão são tratados com transparência e respeito, sem comprometer o clima organizacional, a motivação, o comprometimento das pessoas e os resultados. Já para os dirigentes sindicais dos Sindicatos A, B e C, as empresas não percebem os problemas e as conseqüências negativas que o processo de demissão pode causar ao trabalhador. A tensão provocada pode levar à queda de auto-estima, menor motivação e satisfação tanto dos funcionários demitidos como daqueles que continuaram na empresa. Na visão do Sindicato de Empregadores, as empresas estão percebendo que existem alternativas para evitar o enxugamento de pessoal, como, por exemplo: a redução da jornada de trabalho e a redução de benefícios e férias coletivas. Estas medidas são boas alternativas, pois conseguem diminuir os custos, e ao mesmo tempo, evitam ou adiam os processos de demissão em massa.

A preparação para a aposentadoria, segundo os gestores de relações sindicais das empresas A e B, é uma boa iniciativa tomada pelas empresas, pois proporciona aos funcionários que estão prestes a se aposentar um espaço de reflexão sobre as possíveis perdas e ganhos relativos ao afastamento do trabalho. Para os dirigentes sindicais do Sindicato dos Trabalhadores A, B e C, a preparação para a aposentadoria é importante no sentido de que pode auxiliar a pessoa na reflexão sobre a sua vida após o desligamento do trabalho, bem como no planejamento, construção e viabilidade de novos projetos. Na percepção do Sindicato de Empregadores, os programas destinados às pessoas idosas são de fácil acesso e permitem instrução, divertimento, socialização, lazer, desenvolvimento de habilidades manuais e artísticas. A pesquisa indicou que as empresas e os sindicatos acordaram cláusulas voltadas para um programa de aposentadoria.

Como foi salientado, nesta seção, a temática gestão participativa não foi abordada pelos sindicatos de empregadores e de trabalhadores em nenhum dos documentos analisados nessa pesquisa.

Quanto aos direitos da criança e do adolescente, só foram negociadas e assinadas cláusulas entre os Sindicatos de Trabalhadores A e a Empresa A. A empresa B, apesar de não ter acordado nenhuma cláusula referente ao compromisso com o futuro das crianças com o sindicato dos trabalhadores, diz desenvolver projetos que contemplam o tratamento dessa questão.

Salvo essas duas exceções, todos os outros temas foram de alguma maneira reivindicados, negociados e/ou acordados entre os sindicatos de trabalhadores, empresas e o sindicato de empregadores.

A pesquisa sugeriu que há indícios claros de que os acordos e/ou convenções coletivas contêm cláusulas que estão em consonância com o discurso da RSE no tocante ao público interno. No entanto, em nenhum momento, nem as empresas, nem os sindicatos de empregadores, nem tampouco os sindicatos de trabalhadores perceberam que estes temas se relacionam com a proposta de RSE.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa indicam que nem as empresas, nem os sindicatos de empregadores, nem os sindicatos de trabalhadores pesquisados relacionaram quaisquer dos temas por eles mesmos reivindicados, negociados e /ou acordados com os indicadores Ethos de RSE para o público interno. Muitas reivindicações e cláusulas acordadas são de fato indicadores de RSE, mas não foram entendidas como tal por nenhuma das partes envolvidas nas negociações.

São várias as cláusulas constantes de acordos e convenções coletivos entre empregadores e trabalhadores que são indicadores de RSE:

- Liberdade para o sindicato no local de trabalho;
- Fornecimento de informações e reuniões periódicas com o sindicato;
- Programas para coibir discriminação; apoio ao deficiente especial;
- Programa de participação nos resultados da empresa;

- Benefícios relacionados à saúde, educação e creches;
- Políticas de saúde, segurança e medicina do trabalho; saúde ocupacional, assistência social e saúde preventiva da mulher e do homem;
- Melhores condições de trabalho;
- Incentivo ao desenvolvimento de atividades de capacitação.

Da mesma forma, os sindicatos de trabalhadores fizeram reivindicações que não foram atendidas pelas empresas e que são, de fato, indicadores de RSE. Os sindicatos de trabalhadores perderam a oportunidade de usar o discurso da RSE a seu favor, ao não enxergar estas reivindicações como parte integrante do discurso empresarial, deixando de cobrar coerência das empresas. São exemplos dessas reivindicações:

- Conscientização e orientação sobre assédio moral e sexual, discriminações de sexo, raça e religião para prevenir e coibir posturas discriminatórias no ambiente de trabalho;
- Assistência especial aos trabalhadores e dependente;
- Readaptação funcional por motivo de acidente ou doença de trabalho sem perda salarial e integralidade de todos os benefícios aos empregados licenciados;
- Transparência nas demissões, admissões, promoções e benefícios vitalícios por motivo de aposentadoria.

Isto indica que o discurso empresarial da RSE não está sendo utilizado de forma a direcionar a ação sindical, pois os sindicatos de trabalhadores não perceberam o potencial que o discurso da RSE lhes confere como suporte a suas demandas. Portanto, é de se pressupor, como dito acima, que este ator social está perdendo uma boa oportunidade para cobrar o compromisso público que as empresas assumiram ao defender o movimento em torno da RSE.

As empresas, por outro lado, só se mostraram alinhadas com o compromisso da RSE no

nível do discurso. Em momento algum as empresas e o sindicato de empregadores fizeram referência explícita a RSE, mesmo quando estas organizações já praticavam algumas ações de RSE em relação ao público interno. Portanto, ao deixarem de ser percebidas como comprometidas com a RSE, estas organizações estão perdendo a oportunidade de melhorar sua imagem no curto prazo e de desenvolver a reputação corporativa.

Um dos complicadores da atuação social das empresas é que, muitas vezes, o investimento social privado pode caminhar para intervenções no nível da comunidade/sociedade sem que ações consistentes se voltem para o público interno.

A RSE, se praticada de fato também para dentro da empresa, ou seja, para com os seus trabalhadores, pode resultar em ganho de imagem interno, ao aumentar a motivação de seus empregados. Isto pode até mesmo, se bem trabalhado pela gestão, chegar a transbordar para o ambiente de negócios de maneira positiva, fazendo com que as empresas melhorem sua reputação no mercado.

A pesquisa que originou este artigo sugere que o discurso da RSE não foi utilizado nem pelas empresas, nem pelos trabalhadores, como subsídio fundamental para fazer valer as demandas destes atores sociais nos foros de negociação.

Essa falta de convergência dos atores sociais contemplados no artigo em torno do discurso e da prática da RSE indica que há um longo caminho a ser percorrido para que as organizações sejam, de fato, socialmente responsáveis.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais:** facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.



ARRUDA, M. C. C.; WHITAKER, M. C.; RAMOS, J. M. R. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BEHRENS, M. New forms of employers' collective interest representation? **Industrielle Beziehungen**, Mering, v. 11, n. 1/2, p. 77-91, 2004.

BESSI, V. G.; GRISCI, C. L.I. Daqui pra frente vai ter que ser diferente: programa de apoio à demissão voluntária em tempos de reestruturação produtiva do trabalho bancário. IN: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

BORGES, Â.; DRUCK, M. Crise global, terceirização e a exclusão no mundo do trabalho. **Caderno CRH**, Salvador, v. 6, n. 19, p. 22-45, 1993.

CALDAS, M. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.

CARVALHO NETO, A. A agenda global compact da ONU, a proposta de trabalho decente da OIT e a responsabilidade social empresarial: três perspectivas afinadas de combate à discriminação e de oportunidades de inclusão no mercado de trabalho. In: COLÓQUIO ÉTICA DA INCLUSÃO, 2004, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2004. p. 85-93.

\_\_\_\_\_. A reforma da estrutura sindical brasileira: pressupostos para uma reforma trabalhista. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO DA ABET – Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, seção temática: Reforma Trabalhista e Relações de Trabalho, 8., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudo de quatro setores dinâmicos da economia brasileira**. Petrópolis: Vozes, 2001.

\_\_\_\_\_; FURTADO, R. A interface entre a responsabilidade social empresarial, as relações de trabalho e a gestão de pessoas: tão novas e tão velhas questões. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Natal: EnGPR, 2007.

COELHO, H.; CARVALHO NETO, A. Gestão do público interno em duas empresas filiadas ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial: visão dos trabalhadores, dos gestores de pessoas e dos sindicalistas. **Revista E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p.96-115, 2005.

DINIZ, E.; BOSCHI, R. O Corporativismo na construção do espaço público. In: BOSCHI, R. O. (org). **Corporativismo e desigualdade: a construção do espaço público no Brasil**. Rio de Janeiro: Rio Fundo/IUPERJ, 1991. p. 81-112.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Empresários interesses e mercado: dilemas do desenvolvimento no Brasil**. Rio de Janeiro: IUPERJ, 2004.

ETHOS. **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**. [2007]. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 20 dez. 2007.

FALCK, O.; HEBLICH, S. Corporate social responsibility: doing well by doing good. **Business Horizons**, Greenwich, v. 50, n. 3, p. 247-254, 2007.

FERNANDES, M.; CARVALHO NETO, A. Gestão dos múltiplos vínculos contratuais nas grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, p. 48-59, 2005.

FLEURY, P. Modernização e emprego no Brasil: trajetórias de ajustes na década de 90. In: EnANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Angra dos Reis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

FOMBRUN, C. J.; RINDOVA, V. Reputation management in global 1000 firms: a benchmarking study. **Corporate Reputation Review**, London, v.1, n.3, p.205-212, 1998.

\_\_\_\_\_; VAN RIEL, C. B. M. **Fame & fortune: how successful companies build winning reputations**. USA: Prentice Hall, 2004.

GÓMEZ, P. El concepto de ciudadanía corporativa. **Revista E&G: Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 57-75, 2005.

GUIMARÃES, S.; CARVALHO NETO, A. O futuro dos sindicatos: estudo sobre sindicatos de telecomunicações no Brasil. **Caderno CRH**, Salvador, v. 19, n. 47, p. 277-291, 2006.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2000.

HILL, R. P. et al. Corporate social responsibility and socially responsible investing: a global perspective. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 70, n. 2, p. 165-174, 2007.

KOCHAN, T. Introduction to the special issue: collective actors in industrial relations: what future? **Industrielle Beziehungen**, Mering, v. 11, n. 1/2, p. 6-14, 2004.

LEITE, M. (Org.) **Trabalho em movimento: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil**. Campinas: Papirus, 1997.

\_\_\_\_\_. Trabalho e sociedade em transformação. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 2, n. 4, p. 66-86, jul./dez. 2000.

LOCKE, R. O futuro das relações de trabalho e de emprego. In: CASTRO, A. et al. **O futuro da indústria no Brasil e no mundo: os desafios do século XX**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 205-217.

\_\_\_\_\_; KOCHAN, T.; PIORE, M. **Employment relations in a changing world economy**. Cambridge: Mit Press, 1995.

MATTOSO, J. **A desordem do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995.

MUNILLA, L. S.; MILES, M. P. The corporate social responsibility continuum as a component of stakeholder theory. **Business and Society Review**, New York, v. 110, n. 4, p. 371-387, 2005.

NAPOLEÃO, R. **A percepção dos gerentes e trabalhadores de uma grande empresa que se quer socialmente responsável sobre as ações direcionadas ao público interno**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas, Belo Horizonte, 2007.

OIT. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **El trabajo en el mundo: Relaciones laborales, democracia y cohesión social**. Geneva.: Oficina Internacional del Trabajo, 1997.

PENA, R.; FURTADO, R. Responsabilidade Social com o público interno: a percepção dos funcionários de uma das “melhores empresas para trabalhar” quanto à relação com os sindicatos e ao envolvimento dos empregados na gestão. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

PICCININI, V.; RÜBENICH, N. A reforma sindical brasileira: contribuições do modelo canadense. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO, 1., 2007, Natal. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

RAMALHO, J.; MARTINS, H. **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do Trabalho**. São Paulo: Hucitec CEDI/NETS, 1994.

RAMOS, L. C. **A sociedade civil em tempos de globalização: uma perspectiva neogramsciana**. 2005. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Pontifícia Universidade Católica do

Rio de Janeiro, Instituto de Relações Internacionais, Rio de Janeiro, 2005.

RODRIGUES, I. J. **O novo sindicalismo: vinte anos depois.** Petrópolis: Vozes, 1999.

SAIIA, D. H.; CARROLL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K. Philanthropy as strategy: when corporate charity “begins at home”. **Business and Society**, Chicago, v. 42, n. 2, p. 168-201, 2003.

SROUR, R. **Ética empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. **Executivos: sucesso e (in)felicidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TENÓRIO, F. G. **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado: ensaios de gestão social.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2004a.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004b.

TRAXLER, F. Employers and employer organizations in Europe: membership strength,

density and representativeness. **Industrial Relations Journal**, Oxford, v. 31, n. 4, p. 308-316, 2000.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados.** São Paulo: Futura, 2002.

VERGARA, S.; BRANCO, P. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr./jun. 2001.

WERLANG, P. O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial. In: **RESPONSABILIDADE social nas empresas: a contribuição das universidades.** São Paulo: Instituto Ethos, 2003.

#### NOTA

<sup>1</sup> Um acordo coletivo de trabalho é celebrado entre uma empresa isoladamente e o sindicato dos trabalhadores. Uma convenção coletiva de trabalho é celebrada entre um sindicato de empregadores, representando várias empresas e um ou mais sindicatos dos trabalhadores.