

## Organizando dentro e ao longo de cadeias de valor: *o que isso significa para os sindicatos?*

Michael Fichter  
SETEMBRO DE 2015

- As empresas transnacionais (ETNs) têm se beneficiado enormemente de subsídios ao investimento, incentivos fiscais e mercados de trabalho desregulamentados. Hoje, elas dominam a economia global, controlando cerca de 80% do comércio mundial, entre operações próprias e as de seus parceiros de negócios organizados nas cadeias globais de valor. Essas “teias de poder”, construídas e dirigidas globalmente, fragmentaram o local de trabalho e tornaram-se as fábricas do século XXI.
- Os sindicatos precisam de abordagens novas e corajosas para combater o poder das empresas transnacionais. Para proteger os direitos dos trabalhadores e representar seus interesses fundamentais neste mundo globalizado, os sindicatos precisam assegurar sua base de poder local e nacional por meio de conexões transfronteiriças *dentro* e ao *longo* das cadeias globais de valor.
- Organizar-se dentro e ao longo de cadeias de valor não é demandar a construção de novos “sindicatos de cadeia de valor”. É reconhecer e aproveitar as oportunidades que são ofertadas por esse contexto maior: melhores ideias para a formulação de políticas sindicais, maior solidariedade e maior poder para organizar e negociar acordos coletivos.
- Isso exigirá sérias reavaliações das estruturas organizacionais e das alocações de recursos. E exigirá a definição de novas prioridades e a formulação de meios para fortalecimento da cooperação sindical. As estratégias para ação transnacional devem ser construídas a partir da formação de redes baseadas na cooperação, na confiança e em regras e responsabilidades definidas.





## Sumário

---

■ <b>Introdução</b> .....	<b>5</b>
■ <b>Cadeias globais de valor controladas por ETNs</b> .....	<b>7</b>
■ <b>Os sindicatos têm que se organizar contra o poder global das ETNs</b> .....	<b>8</b>
■ <b>Construindo poder sindical transnacional: por onde começar?</b> .....	<b>10</b>
O nível local .....	<b>11</b>
O nível setorial e nacional .....	<b>13</b>
O nível global .....	<b>14</b>
■ <b>Conclusões</b> .....	<b>15</b>





## Introdução

A globalização tornou-se uma palavra de uso corrente que, para milhões de trabalhadores, passou a significar incerteza, perda de empregos e de renda e ruptura. A terceirização, o *offshoring* (produção transferida a outro país), a subcontratação e o emprego temporário via agência causaram muitas baixas nas fileiras sindicais. Para muitos, esse desdobramento não só é uma ameaça como também adquiriu a aparência de algo inescapável. Mas seria isso verdade? Não haveria maneira de trabalhadores e sindicatos de todo o mundo exercerem coletivamente seus direitos democráticos de

formar sindicatos, expressar suas preocupações e representar seus interesses?

Nas últimas décadas, governos de todo o mundo têm se empenhado em fornecer às empresas transnacionais (ETNs) subsídios a seus investimentos, incentivos fiscais e mercados laborais desregulamentados – amiúde em uma atmosfera abertamente antissindical a ameaçar os direitos democráticos dos trabalhadores. Os investimentos empresariais fluem para onde os governos visem a “competitividade” (desregulamentação) enquanto, de modo geral, os direitos dos trabalhadores e a democracia padecem (Tabela 1).

**Tabela 1:**

### Ranking por Países: Investimentos, Competitividade, Direitos dos Trabalhadores, Democracia

País	Ranking IED 2014	Índice de Competitividade Global 2014-2015 (Ranking entre 144 países)	Índice Global de Direitos 2014 da Confederação Sindical Internacional	Índice de Democracia 2014 (Ranking entre 167 países)
China	1	28	Sem garantia de direitos (5)	144 Regime autoritário
EUA	3	3	Violações sistemáticas de direitos (4)	19 Democracia plena
Reino Unido	4	9	Violações regulares de direitos (3)	16 Democracia plena
Cingapura	5	2	Violações regulares de direitos (3)	75 Democracia imperfeita
Brasil	6	57	Repetidas violações de direitos (2)	44 Democracia imperfeita
Índia	9	71	Sem garantia de direitos (5)	27 Democracia imperfeita
Chile	11	33	Violações regulares de direitos (3)	32 Democracia imperfeita
México	13	61	Violações sistemáticas de direitos (4)	57 Democracia imperfeita
Indonésia	14	34	Violações sistemáticas de direitos (4)	49 Democracia imperfeita
Rússia	16	53	Violações regulares de direitos (3)	132 Regime autoritário

**Nota:** Este quadro usa índices globais reconhecidos para comparar o status dos direitos dos trabalhadores e a democracia em países com as maiores somas de investimentos estrangeiros diretos privados e o ambiente de negócios mais competitivo (segundo fontes empresariais).

**Fontes:**

**Ranking do IED (Investimento Estrangeiro Direto):** UNCTAD (2015): World Investment Report. [http://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2015Annex\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2015Annex_en.pdf)

**Índice de Competitividade Global:** Fórum Econômico Mundial (2015): Relatório de Competitividade Global 2014-2015. [www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015](http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015)

**Índice Global de Direitos:** Confederação Sindical Internacional (2015): Global Rights Index. [www.ituc-csi.org/annual-survey-of-violations-of-271](http://www.ituc-csi.org/annual-survey-of-violations-of-271) Números indicam ranking numa escala de 1 a 5.

**Índice de Democracia 2014.** Economist Intelligence Unit (2015): Democracy Index 2014. [www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=Democracy-index-2014.pdf&mode=wp&campaignid=Democracy0115](http://www.eiu.com/Handlers/WhitepaperHandler.ashx?fi=Democracy-index-2014.pdf&mode=wp&campaignid=Democracy0115) (requer inscrição online)



As ETNs têm colhido enormes benefícios desse processo e construíram um novo sistema internacional de relações de poder econômico e social que vai além da nação-estado. Atualmente, as ETNs operam por meio de vastas redes de extração, produção, distribuição e vendas as quais controlam. Sobrepostas e interligadas, essas “teias de poder” estão espalhadas pelo globo e respondem por 80% do comércio internacional. Esse tipo de poder econômico é enorme (vide quadro abaixo), mas também pode ser vulnerável à ruptura de muitas maneiras, inclusive pela definição de políticas concertadas e proativas de proteção e representação dos trabalhadores.

### **Poder Empresarial Desenfreado**

- A Amazon na Alemanha ignora paralisações de trabalho em diversos de seus centros de distribuição, continuando a atender os clientes a partir de outros centros na Alemanha, Polônia e República Checa. A Amazon recusou-se a negociar com o sindicato, preferindo continuar a pagar aos trabalhadores na Alemanha € 8,50/hora (salário mínimo, jornada diária de 8 horas) e na Polônia € 3/hora para uma jornada diária de 10 horas.
- A Nokia já teve uma fábrica de telefones celulares lucrativa na Alemanha, altamente subsidiada por dinheiro dos impostos locais, com até 4500 empregados, que fechou em 2008 e mudou-se para a Romênia. Em 2007, a empresa e a fábrica alemã lucraram milhões. Essa fábrica também tinha sido construída com subsídios, empregava mais de 2.000 trabalhadores, mas foi fechada em 2011 e a produção mudada para a Ásia. Depois a Microsoft comprou a Nokia, mas o negócio não deu certo. Em 2015, a Microsoft

anunciou que estava fechando a Nokia e demitindo quase 8.000 empregados.

- Rexam, uma ETN britânica, fabrica latas para refrigerantes e bebidas alcoólicas em Berlim. Em três turnos, sete dias por semana. Apesar de apresentar lucro durante vários anos, a gerência da empresa projetou e instalou uma fábrica na Polônia com salários muito mais baixos. Diante disso, a diretoria encerrou as operações em Berlim sob a justificativa de que eram muito caras.

Os sindicatos precisam de novas e audaciosas abordagens para lutar contra o poder das ETNs e enfrentar o desafio das cadeias globais de valor. Os sindicatos conhecem seu próprio território, os locais de trabalho que representam e as empresas dos setores onde operam. E precisam continuar a combater as “zonas livres de sindicatos” em seu próprio território. Mas, cada vez mais, esses locais de trabalho e setores são apenas uma peça de uma operação global muito maior governada por tomadores de decisão empresariais cuja preocupação primeira é o valor para seus acionistas.

As empresas transnacionais têm que investir e operar localmente onde estão localizados os mercados de trabalho e de consumo que desejam explorar. No entanto, exercem seu poder e tomam decisões globalmente. Os sindicatos podem ter assegurado nichos de poder em locais de trabalho individuais ou em todo um setor da indústria ou serviços em seu próprio país. Entretanto, frente ao poder empresarial transnacional baseado em cadeias globais de valor, tais redutos encontram-se fragmentados e ameaçados.

Para proteger os direitos dos trabalhadores e representar seus interesses fundamentais nes-



te mundo globalizado, os sindicatos precisam assegurar sua base de poder local e nacional, dentro e ao longo das cadeias globais de valor, por meio de conexões transfronteiriças. Sendo realista, essa é uma tarefa que nenhum sindicato tem condições de executar sozinho e que requer um amplo esforço cooperativo – entre locais de trabalho e empresas e através das fronteiras sindicais. E demandará passos estrategicamente definidos para atingir esse objetivo.

### Cadeias Globais de Valor Controladas por ETNs

Um primeiro passo chave para o desenvolvimento de novas abordagens e para a mobilização dos recursos necessários é compreender a composição organizacional do poder global das corporações. Como salientado acima, a economia global é processada nas cadeias globais de valor das ETNs, as fábricas de produção em massa do século XXI.

#### Cadeias globais de valor – uma explicação

- **Cadeia:** Empresas ligadas por contratos para produzir produtos específicos e prover serviços específicos. As ETNs têm muitas cadeias, muitas vezes sobrepostas, que constituem uma “rede” de operações controladas por elas mesmas (“teias de poder”).
- **Global:** As ETNs expandem suas operações ao redor do mundo de modo desigual, concentrando-se em mercados locais e regionais lucrativos na Europa (UE), América do Norte (NAFTA), Ásia e América Latina.
- **Valor:** As ETNs organizam e controlam a oferta e a produção para criar e capturar valor – visando o lucro.

**Gráfico1:**  
**Análise de Preço de Tênis de Corrida**



Valor e lucro estão concentrados no topo (Nome da marca, Varejista), onde está localizado o controle

Fonte: [www.cleanclothes.org/img/PriceMarkUpShoe.jpg/view](http://www.cleanclothes.org/img/PriceMarkUpShoe.jpg/view)

De modo geral, essas estruturas econômicas em redes dispersas no espaço facilitaram a maximização do valor ao acionista ao permitir às ETNs distribuir os riscos financeiros e, ao mesmo tempo, controlar os fluxos de valor agregado. Essas redes e as cadeias de valor individuais dentro delas são estrategicamente construídas para o lucro e normalmente interligam setores da economia, tanto na indústria quanto nos serviços, cortando transversalmente as fronteiras da organização sindical e, nesse processo, definindo novas categorias de trabalhadores (a exemplo do trabalhador autônomo dependente e dos montadores em empresas de logística). Isso colocou os sindicatos na defensiva e, não raro, em conflito uns com os outros sobre jurisdições sindicais. Igualmente prejudicial, a expansão das cadeias globais de valor, acarretando realocação, terceirização, *offshoring* e *whipsawing* [competição forçada por empregador entre sindicatos para obtenção de concessões laborais], levou a um aumento do emprego precário e ao enfraquecimento do poder de negociação do sindicato no âmbito local e nacional. O escopo de um acordo coletivo local,



ou mesmo nacional, é, cada vez mais, definido por matrizes empresariais muito distantes. E o grau do interesse dessas matrizes no futuro de uma fábrica particular é determinado menos pela imediata lucratividade dessa fábrica do que por investidores poderosos e por cálculos de custo em escala global.

### **Os sindicatos têm que se organizar contra o poder global das ETNs**

Nos países industrializados e em processo de industrialização, os trabalhadores da indústria manufatureira têm historicamente liderado a luta pela sindicalização e por dar voz aos trabalhadores. E nesses sindicatos, a base sindical tem sido construída sobre um núcleo de trabalhadores qualificados. No entanto, essa base está sendo erodida. A produção em massa do capitalismo dos séculos XIX e XX está sendo desmantelada e fragmentada interna (trabalhadores temporários de agências e autônomos) e geograficamente (terceirização, *offshoring*). Hoje em dia, os avanços da tecnologia, combinados com uma reestruturação empresarial generalizada dentro e além das fronteiras nacionais, estão acelerando mudanças no processo laboral e reduzindo, pouco a pouco, mesmo esse núcleo tradicionalmente estável de trabalhadores sindicalizados. A automação e a desqualificação (*deskilling*) sempre impactaram os trabalhadores, mas, nos dias de hoje, a robótica está mudando a natureza do trabalho e dos requisitos técnico-laborais com maior rapidez e de maneiras que até muito pouco tempo atrás eram, de modo geral, inimagináveis. Ao mesmo tempo, a globalização dos mercados laborais combinada à comunicação instantânea e ao transporte de baixo custo deu maior flexibilidade à gerência na tomada de decisão de curto prazo e na definição de “competências básicas” em conformidade com as exigências imediatas dos acionistas pela criação de valor. Corte de

custos significa terceirizar processos de fabricação a fornecedores e provedores de serviço, em geral, por meio de cortes de padrões salariais e de condições de trabalho conquistados pelos sindicatos industriais e por um aumento no uso de trabalhadores temporários e autônomos. Em muitos países esses desdobramentos econômicos e financeiros têm sido reforçados por ataques políticos contra os sindicatos em um processo que tem obtido êxito em mudar o rosto da força de trabalho industrial em fábricas de todo o mundo e em inchar as bases dos “trabalhadores de serviços” e, nesse processo, geralmente dizimando bases sindicalizadas.

Os sindicatos ainda contam com categorias básicas, mas poderão compensar as perdas sindicalizando novos trabalhadores – jovens, mulheres, minorias, autônomos, etc. – com empregos menos seguros? E mesmo que alguns sindicatos sejam bem-sucedidos em reter e até mesmo em expandir suas bases no local de trabalho, será isso suficiente, no âmbito de uma empresa ou de um dado setor, para permitir uma negociação frente a frente com os “*players* globais”? Já não é passada a hora de enfrentar a busca da gerência por trabalho mais barato e menos regulação sempre que a empresa quer crescer?

Não se discute o fato de que muitos sindicatos estão tentando reverter a maré de perda de filiados canalizando consideráveis recursos a estratégias de sindicalização. Isso é importante e necessário – mas poderão os sindicatos, individualmente, enfrentar esse problema? O desafio aos esforços de organização sindical hoje passa por uma globalização crescente e uma mudança constante na dinâmica embasando o processo decisório das empresas. Para que os sindicatos possam aumentar sua base de sindicalizados e maximizem seu poder de organização na luta com as ETNs, eles precisam expandir seu horizonte de atividades e forjar novas alianças de cooperação transnacional.



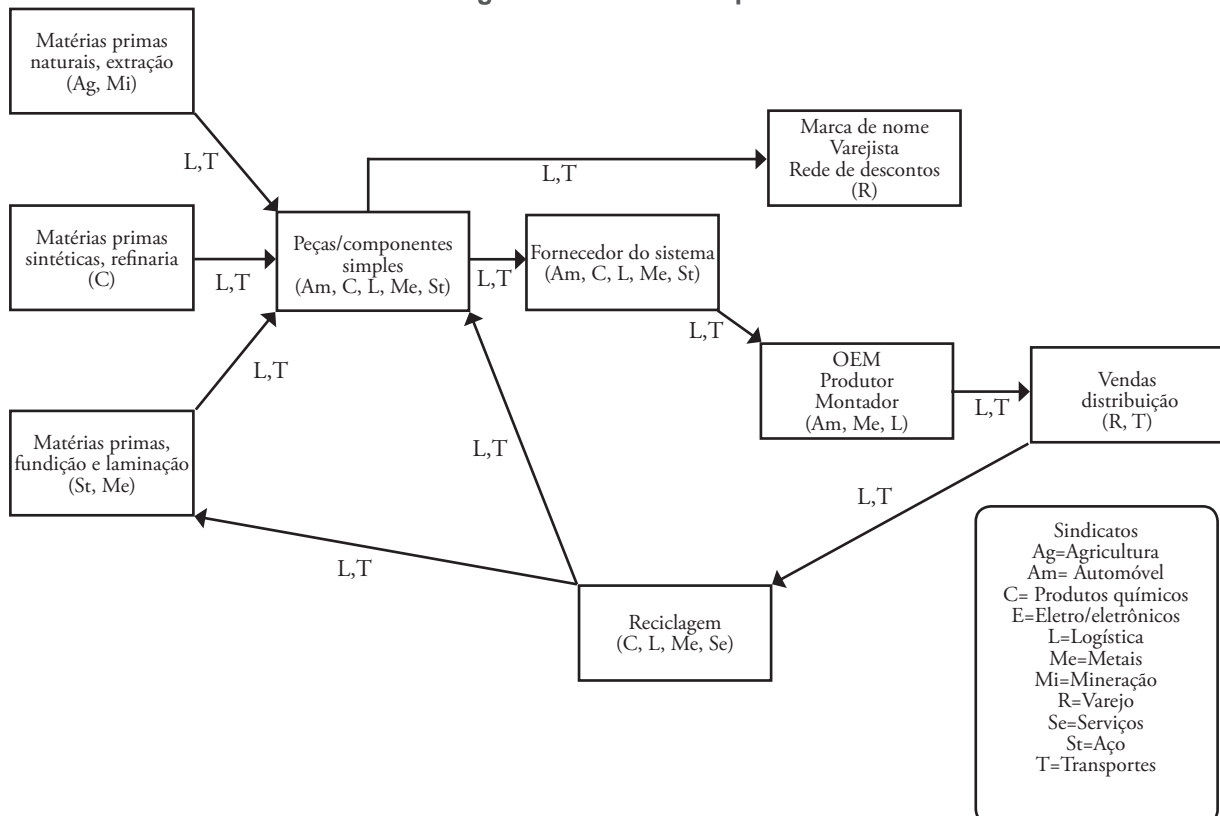


Com base nas necessidades de seus filiados, cada sindicato tem sua própria prioridade. Como essas necessidades serão definidas e atendidas será afetado, sobretudo, pelo modo como os sindicatos irão responder aos desafios da globalização e, em particular, às ETNs e suas cadeias globais de valor. Apegar-se a políticas que deram certo no passado, mas que não atendem aos desafios atuais, certamente não funcionará. A globalização está continuamente redefinindo os parâmetros dentro dos quais os sindicatos organizam os trabalhadores e operam. O poder e influência das cadeias globais de valor controladas pelas ETNs é um elemento definidor desse novo contexto, afetando todos os trabalhadores, mesmo em áreas chave do setor público. É por essa razão que os sindicatos precisam reconhecer essa mudança e a importância de responder a ela por meio de estratégias novas e maior cooperação multissetorial, transnacional e transfronteiriça.

Organizar os trabalhadores dentro e ao longo de cadeias de valor significa desenvolver projetos e alianças cooperativas transversalmente às ETNs e suas “teias de poder”. Significa trazer a dimensão transnacional para dentro do processo de organização sindical executado *dentro* das cadeias globais de valor. A Federação Internacional dos Trabalhadores em Transportes (ITF, da sigla em inglês) usa os termos “vertical” e “horizontal” para a organização “ao longo” e “dentro” de cadeias de valor. “Vertical” e “ao longo” referem-se à formação de redes sindicais envolvendo diferentes segmentos ou operações de uma cadeia global de valor, ao passo que “horizontal” ou “dentro” dizem respeito a locais de trabalho, *hubs* (ou centros) e *clusters* (ou polos) específicos (Gráfico 2). Colaborar na coleta e troca de informações e definir objetivos ajudará na seleção de alvos mais viáveis do ponto de vista da organização, por exemplo, uma única operação *just-in-time*, uma for-

Gráfico 2:

Modelo de cadeia global de valor e respectivos sindicatos





ça de trabalho apoiada pela comunidade, uma subcontratada ou mesmo um polo regional de concorrentes de um mesmo segmento da cadeia global de valor. Organizar-se ao longo de cadeias de valor não é convocar a construção de novos “sindicatos de cadeia de valor”, nem tampouco significa que a organização se limite a firmas terceirizadas de uma dada cadeia de valor. É antes reconhecer e aproveitar as oportunidades que são ofertadas por esse contexto maior: melhores ideias para a formulação de políticas sindicais, maior solidariedade e maior poder para organizar e negociar acordos coletivos.

### **Construindo poder sindical transnacional: por onde começar?**

Os sindicatos precisam colaborar na pesquisa e mapeamento das cadeias globais de valor. Cada vez mais, os sindicatos de diferentes países passaram a pesquisar seus próprios locais de trabalho e corporações e, com base nesses dados, passaram a focar suas próprias campanhas de organização sindical local. Construir poder sindical em cadeias globais de valor apresenta desafios em escala ainda maior, exigindo uma avaliação mais ampla e complexa das oportunidades e riscos envolvidos.

Compreender o desafio – a construção de poder sindical nas cadeias globais de valor – requer um olhar sistemático sobre como tais cadeias de valor operam. Primeiramente, quem dirige a cadeia de valor? Como ela é gerida e onde são tomadas as decisões estratégicas? A produção está nas mãos de uma firma, como a GM, Ford, Volkswagen, Toyota, etc. na indústria automobilística? Ou a empresa líder é do ramo de varejo de descontos ou uma firma de marca que tenha terceirizado sua produção, como a Nike ou a Apple? Que tipos de processos e negócios são cruciais para uma operação exitosa da cadeia global de valor?

Há localidades (lugares, processos) que são vulneráveis à ruptura? Conflitos na cadeia de valor são prejudiciais à lucratividade e à eficiência operacional – mas podem ser necessários em face de uma diretoria antissindical para conquistar reconhecimento sindical e poder de barganha.

Em segundo lugar, é igualmente importante entender a situação de sindicatos que representam trabalhadores em diferentes segmentos ou firmas da cadeia global de valor. Onde está localizado o poder sindical, seja em termos de local de trabalho ou de todo um setor econômico? E onde podem tais bases de poder sindical local ou setorial conectarem-se a outros locais de trabalho, firmas, setores e países para construir redes sindicais transnacionais para dar suporte a campanhas de organização e negociação coletiva?

Em terceiro lugar, para construir sobre essa base de poder em rede, os sindicatos precisam analisar com muito cuidado a questão das “zonas livres de sindicatos”, isto é, locais de trabalho sem sindicatos ou onde há sindicatos lutando sozinhos e demasiadamente fracos para efetivamente exercerem poder. O que se faz necessário para construir e fortalecer os sindicatos em tais casos? E como é possível mobilizar apoio comunitário potencial? É possível construir alianças com ativistas ou organizações locais fora dos sindicatos? E como se pode chegar à mídia?

Como uma quarta pergunta, sugeriríamos que os sindicatos considerem como lidar com a maneira como as corporações e firmas da cadeia global de valor apresentam-se para o público, em especial em termos de suas declarações alegando esforço para cumprir os mais altos padrões de responsabilidade social e sustentabilidade. A ETN respeita o direito de sindicalização na prática? Suas declarações



condizem com a realidade das condições de trabalho do chão da fábrica? Ou há diferença entre declarações ao público e a realidade interna das corporações de uma cadeia global de valor que pode ser confrontada interna ou publicamente, ou ambos? Ou em relação às condições de trabalho e práticas de emprego? Às políticas de investimento? Aos impostos?

As cadeias globais de valor são um fenômeno comum em todas as indústrias e setores da economia. Para os sindicatos, tudo se resume a entender onde está o poder e de que esse poder depende para ser exercido. O poder estará concentrado na ETN dominante ou líder, quer seja uma fabricante, firma de descontos ou uma marca de nome. Mas ao longo da cadeia global de valor existem relações de poder entre as firmas envolvidas, que podem variar de um ponto da cadeia para outro. Também as cadeias globais de valor de produtos individuais podem apresentar relações de poder bastante distintas. Para que os sindicatos maximizem o poder que podem mobilizar, eles precisam entender onde focar estrategicamente suas campanhas e esforços de organização. Por exemplo, é melhor mobilizar trabalhadores e sindicatos em operações da ETN ao redor do globo (i.e. “dentro” ou “horizontal”) ou é mais efetivo focar em clientes e fornecedores selecionados da ETN (i.e. “ao longo” ou “vertical”)?

Os sindicatos estão preparados para fazer esse tipo de pesquisa abrangente e de planejamento estratégico? E depois disso, para seguir em frente, transformando as informações conseguidas em estratégia de campanha? Muitos sindicalistas e militantes diriam que não, argumentando que normalmente essa não é a maneira como seu sindicato opera. Líderes sindicais e representantes de fábrica cuidam dos problemas do dia a dia e respondem a novas ações da gerência a serviço de seus fi-

liados. Pesquisa estratégica e campanha são, na melhor das hipóteses, ferramentas usadas apenas ocasionalmente, e mesmo assim defensivamente, para impedir ataques da gerência. Mas, à medida que o local de trabalho e o ambiente da empresa mudam e se tornam mais globais, a perspectiva de que um sindicato individual possa representar seus filiados e prover tais serviços passa a ser questionável.

### Níveis e Campos de Ação

Quais são algumas das maneiras usadas pelos sindicatos para responder a esses desafios e quais são algumas das escolhas que os sindicatos podem fazer? Mantendo em mente o foco geral nas ETNs e suas cadeias globais de valor, oferecemos um conjunto de ideias acerca de passos que os sindicatos podem dar para aumentar sua compreensão sobre esse poder empresarial, trazer essa perspectiva para o trabalho diário do sindicato e formular as respostas estratégicas necessárias – e factíveis – de acordo com cada caso.

Nossos argumentos podem ser estruturados em três níveis de atividade sindical: local, setorial ou nacional e global. Nossa ênfase é naquelas atividades que são parte das atividades sindicais regulares de dado *nível que* podem ser dirigidas às ETNs e às suas cadeias globais de valor. Como o gráfico (Gráfico 3) mostra, essas atividades encontram-se na área formada pela intersecção dos três níveis.

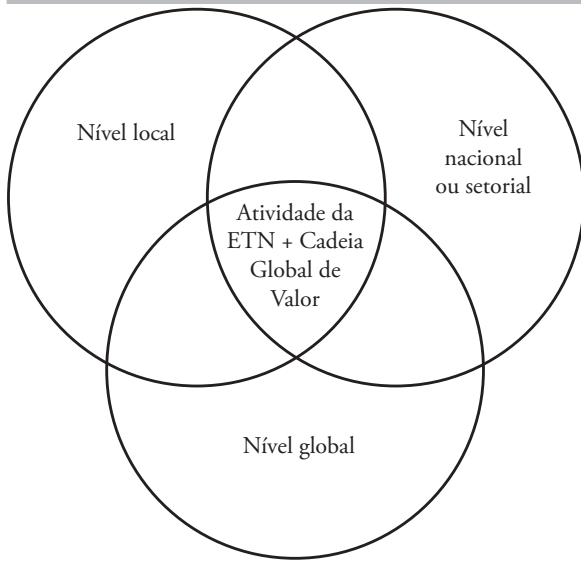
#### O NÍVEL LOCAL

Começando pelo nível local, o que podem os representantes sindicais e comissões dentro da fábrica fazer para integrar questões da cadeia global de valor a suas rotinas diárias? E o que se pode esperar dos militantes sindicais no local de trabalho, já que estes já estão cheios de problemas com que têm de lidar no chão



Gráfico 3

Níveis/Campos de Ação



da fábrica? Reconhecer o impacto das cadeias globais de valor nas atividades diuturnas normais de representação de interesse no local de trabalho significa que tal impacto precisa ser equacionado como questão prioritária.

Os sindicalistas locais e as comissões de fábrica podem começar pela adoção e uso da seguinte check-list para coletar informações que possam ser úteis em negociações com a gerência, compartilhadas dentro do sindicato e agregadas a outras fontes para montar um quadro completo de uma ou mais cadeias globais de valor:

*Check-list de cadeias globais de valor:*

- **Produtos e serviços**
  - Para onde vão os produtos ou serviços do local de trabalho, quem são os (principais) clientes?
  - Como chegam aos clientes? (principais empresas de logística/transporte contratadas)
  - De onde vêm os materiais, peças e componentes usados na fábrica? Quem são os principais fornecedores de materiais?
  - Quem faz o serviço de entrega das peças

na fábrica? Diferentes peças, diferentes serviços de entrega?

- É possível seguir esses elos *upstream* (para trás, até os fornecedores dos fornecedores) e *downstream* (para adiante, até os clientes dos clientes)?

- **Parceiros globais na cadeia global de valor (fornecedores, clientes)**

- O que você sabe sobre os principais fornecedores e empresas clientes de sua fábrica? (proprietários, rotatividade de mão de obra, lucro, número de empregados / temporários, terceirizados, etc.)

- Você consegue julgar o papel e a importância dessas empresas na cadeia global de valor? Há concorrentes relevantes? Qual é a importância para eles do produto que você usa? O fornecedor/cliente é uma pequena/grande unidade de uma empresa maior?

- Quais são as condições de trabalho nessas empresas? Qual é a composição da força de trabalho (qualificada/desqualificada, homens/mulheres, permanente/temporária etc.)?

- **Representação de interesses**

- Que sindicato(s) representa(m) os funcionários nas plantas dos fornecedores e dos clientes?

- Existe algum organismo de representação dos empregados?

- Há acordo com o sindicato?

- Parte dessa informação já está disponível, parte pode ser acessada com rapidez. Mas parte demandará tempo para ser levantada e poderá levar a perguntas ou à resistência por parte da gerência caso dela se espere que forneça alguma informação.

### O NÍVEL SETORIAL E NACIONAL

No nível setorial ou nacional, os sindicatos podem aproveitar as informações e conhecimento dos ramos e setores que organizam



para focar mais especificamente nas empresas líderes e em seus relacionamentos comerciais (cliente-fornecedor, concorrente) com outras firmas no âmbito da jurisdição organizacional do sindicato. O mapeamento desses relacionamentos apenas dentro desse contexto e dentro de fronteiras nacionais mostrar-se-á limitado, já que deixará de cobrir muitas atividades comerciais de uma ETN e de sua cadeia global de valor. Alguns sindicatos poderão contar com os recursos informativos disponibilizados por sua federação nacional. Mas mais crucial ainda, nos parece, é que os sindicatos cooperem mais estreitamente e troquem as informações necessárias através das fronteiras jurisdicionais existentes. Quanto ao levantamento/pesquisa dessas atividades comerciais para além das fronteiras nacionais de um dado sindicato, as Federações Sindicais Internacionais oferecem a possibilidade de fazer contatos com sindicatos em outros países e de ter acesso a informações de outras partes do mundo.

Mas isso não é só um exercício de coleta de informações e deve ser executado interativamente com o desenvolvimento de uma estratégia de campanha que reflita os relacionamentos de poder dentro da ETN e suas cadeias globais de valor. Pode querer dizer proceder a diferentes campanhas em diferentes instalações de um dado fornecedor logístico global (“*just-in-time*”) ou buscar apoio em países chave para um esforço de sindicalização nas instalações de fornecedores em um dado polo regional. Para esse fim, campanhas estratégicas efetivas e inteligentes dependerão da possibilidade e oportunidade dos sindicatos em colaborar – cruzando divisas organizacionais e fronteiras nacionais. Isso não só é uma necessidade diante do enorme poder das empresas; é um passo em direção à melhoria dos recursos e conhecimentos de que cada sindicato dispõe em seu ramo ou indústria em particular. Diferentes sindicatos têm prioridades

diferentes – reconhecemos isso. No cumprimento de suas obrigações como organizações baseadas em afiliações, essas diferenças deverão de continuar. Mas, ao encontrar metas de ação comuns ou, pelo menos, complementares, os sindicatos fortalecem-se e conquistam melhorias que, de outra forma, estariam além do alcance de cada sindicato separadamente.

### Cooperação e redes transnacionais obtêm êxito!

- 2008: G4S, a maior empresa de segurança do mundo, com mais de 600.000 empregados, assinou um Acordo Marco Internacional (Parceria para o Emprego Ético) com o sindicato global UNI como resultado de uma ampla campanha promovida por sindicatos de todo o mundo.
- 2012: Depois que a Ikea, a gigante sueca do varejo de móveis, se recusou a reconhecer sua responsabilidade pelas perigosas condições de trabalho de sua fornecedora interna nos EUA, o sindicato global BWI apoiou sua afiliada estadunidense e sindicatos em outros locais de produção e varejo da Ikea para forçar a empresa a reconhecer o sindicato estadunidense e a negociar um acordo coletivo.
- 2013: Depois de 30 meses de ações sindicais globais contra a DHL Deutsche Post, um *player* global no setor de logística com mais de 400.000 empregados, o sindicato representando os trabalhadores da DHL na Turquia assinou um acordo coletivo que incluiu a manutenção do emprego da maioria dos 37 trabalhadores que haviam sido demitidos por sua atividade sindical. A campanha foi organizada pelos sindicatos globais ITF, IUF e UNI.



## O NÍVEL GLOBAL

Muitos sindicatos já estão ativamente envolvidos nas políticas dos sindicatos globais que buscam fortalecer o sindicalismo e a voz dos trabalhadores em nível mais amplo. Tomemos, por exemplo, os Acordos Marco Internacionais (AMIs)<sup>1</sup> que foram negociados com mais de cento e dez empresas transnacionais visando definir normas mínimas de trabalho e promover reconhecimento sindical onde quer que essa empresa e os negócios em sua cadeia global de valor tenham operações. Acordos Marco Internacionais (AMIs) são negociados nas sedes corporativas das ETNs pelas Federações Sindicais Internacionais, as organizações internacionais de sindicatos de categorias, profissões, setores, ramos e indústrias do mundo todo. Em muitos casos, o sindicato nacional negociando com essa ETN em seu país-sede teve grande participação. Como um acordo coletivo, os AMIs são negociados entre representantes reconhecidos do empregador (gerência central) e dos empregados (os sindicatos). Os AMIs contêm procedimentos de como lidar com supostas violações e monitorar a aplicação do acordo. E os AMIs delimitam a cobertura do acordo, o que sempre quer dizer todas as operações mundiais da ETN signatária. Na maioria dos acordos, faz-se referência também à aplicação do acordo aos fornecedores, isto é, às empresas nas cadeias globais de valor da ETN.

Os AMIs não regulam salários e condições de trabalho, mas estabelecem padrões mínimos baseados nas Normas Laborais Fundamentais da Organização Internacional do Trabalho (OIT),<sup>2</sup> que incluem a liberdade de associa-

ção, isto é, o direito de formar ou associar-se a um sindicato; o direito à negociação coletiva; a proibição à discriminação, ao trabalho forçado e ao trabalho infantil. Nem todos os estados que são membros da OIT ratificaram as convenções em que essas Normas Laborais Fundamentais estão baseadas. Assim sendo, constitui um progresso que os trabalhadores e seus sindicatos tenham podido negociar acordos em que as ETNs, que operam globalmente e que, através de suas cadeias globais de valor, empregam muitos milhões de trabalhadores, comprometam-se a garantir esses padrões e normas.

O histórico dos esforços das gerências das ETNs em fazer cumprir os AMIs tem que ser classificado como entre pobre e falho. Onde os AMIs entraram em funcionamento isso se deveu à ação dos sindicatos em nível local em combinação com a estratégia transnacional de redes. Exemplos do Brasil, Turquia e Estados Unidos mostram isso claramente.<sup>3</sup>

Os AMIs não são contratos vinculativos e, portanto, respaldados por lei. Mas são acordos negociados e assinados. Isso é um grande passo em relação aos códigos de conduta formulados por gerências, as diretrizes voluntárias da OCDE

---

sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho de 1998. [www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang-en/index.htm)

3. Fichter, Michael/Dimitris Stevis (2013): *Global framework agreements in a union-hostile environment: the case of the USA*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Berlin.

<http://library.fes.de/pdf-files/id/10377.pdf>. Fichter, Michael/KadireZeynepSayim/Özge Berber Agtas (2013): *Organization and Regulation of Employment Relations in Transnational Production and Supply Networks. Ensuring Core Labour Standards through International Framework Agreements?*, Friedrich-Ebert-Foundation, Ankara.

[www.fes-tuerkei.org/media/pdf/Partnerpublikationen/layouts%20web%20english.pdf](http://www.fes-tuerkei.org/media/pdf/Partnerpublikationen/layouts%20web%20english.pdf)

Arruda, Lilian/Michael Fichter/Markus Helfen/JörgSydow (2012): *International Framework Agreements – a powerful tool for ensuring Core Labour Standards in a globalized world? Insights from Brazil*. Análises e propostas: São Paulo / Berlin Friedrich-Ebert-Foundation. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/09531.pdf>

---

\*Os argumentos nesta publicação beneficiaram-se sobremaneira da colaboração solidária de Carsten Hübner.

1. Acordos Marco Internacionais podem ser acessados em <http://global-unions.org/+framework-agreements+>.html e nas homepages das Federações Sindicais Internacionais.

2. Normas Laborais Fundamentais na Declaração da OIT



ou os Princípios Norteadores da ONU.<sup>4</sup> De qualquer modo, a verificação do cumprimento do AMG é uma função do poder sindical. A medida de tal poder reside na capacidade dos sindicatos nos níveis global, nacional, setorial e local de construir alianças de apoio transnacionais.

As Federações Sindicais Internacionais concentraram-se não somente na construção de alianças sindicais transfronteiriças de apoio aos AMIs. Em muitas ETNs que não têm um AMI, as Federações Sindicais Internacionais têm trabalhado em estreito contato com suas filiadas nacionais para construir Redes Sindicais Transnacionais.

As Redes Sindicais Transnacionais são um meio de maximizar o poder sindical através das fronteiras nacionais e em múltiplas entidades empresariais. O objetivo é explorar o poder dos sindicatos ao longo de toda a cadeia global de valor, não apenas em uma única empresa. Ao fazer isso, os sindicatos se agrupam com o intuito de reajustar o equilíbrio assimétrico de poder que os sindicatos enfrentam cada vez mais quando lidando com as ETNs. Ao invés de um sindicato enfrentando uma ETN, há o envolvimento de inúmeros sindicatos, dessa forma expandindo o escopo (donos) da representação de interesse e alavancando o poder sindical. O Sindicato Internacional dos Trabalhadores em Alimentos (IUF, do inglês) foi particularmente eficiente em construir redes dessa natureza e em forçar a gerência de corporações globais como a Coca Cola e a Unilever a entrar em negociações regulares. Na indústria da construção, a Internacional dos Trabalhadores na Construção e Madeira (BWI, do inglês) criou

redes sindicais ligadas a megaeventos esportivos tais como a Copa do Mundo de Futebol e as Olimpíadas, atraindo a atenção pública para as condições de trabalho nos canteiros de obras em países tais como a África do Sul, o Brasil e o Catar. E o Sindicato Internacional IndustriALL coordena inúmeras redes sindicais transnacionais em vários setores.

A construção de redes sindicais transnacionais visando o desenvolvimento e a adoção de estratégias de campanha efetivas é uma tarefa complexa e demorada, acrescida ainda de desafios interculturais e linguísticos. E o resultado final nem sempre é previsível. Mas com os sindicatos ao redor do mundo na defensiva, não é hora de considerar e testar trabalhar em conjunto segundo essas linhas?

## CONCLUSÕES

Há muito que o capital se globalizou. Não é hora de os sindicatos fazerem o mesmo construindo redes e alianças ao longo de cadeias globais? Como colocado por um sindicalista: “Marchamos divididos – perdemos juntos.” Isso é reforçado pelo fato de que atualmente apenas 7% da força de trabalho global (de 2,9 bilhões de trabalhadores) está organizada em sindicatos legítimos. Isso pode parecer desalentador; no entanto, os sindicatos sempre mostraram capacidade de mobilizar recursos e que têm objetivos, visão e motivação para isso. E, na atual economia globalizada, isso significa cooperar através das fronteiras, ao longo de cadeias globais de valor transnacionalmente conectando o local com o global.

Temos argumentado que a hora é esta. E esperamos que nossos argumentos estimulem uma discussão mais ampla, sobretudo acerca da questão de o que os sindicatos precisam fazer. Muitas questões importantes ainda estão em aberto. Os sindicatos organizam profissões, locais de trabalho e empresas individuais

4. Diretrizes da OCDE <http://mneguidelines.oecd.org/> Princípios Norteadores da ONU [www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)



e, às vezes, mercados locais (como trabalhadores da limpeza em uma cidade) ou polos de produção. Eles talvez organizem segmentos dentro, mas não ao longo de toda uma cadeia (global) de valor. Mas esses segmentos podem vir a ser as plataformas para a ligação dos bastiões e redutos sindicais em segmentos e regiões geográficas distintos.

Isso demandará tempo, esforço e recursos. Significará conceber e revisar estratégias de organização de campanhas à medida que a pesquisa for progredindo e forneça novas peças no quebra-cabeça das cadeias globais de valor. Onde focar a campanha para que ela seja mais efetiva? Como o meu sindicato pode se preparar organizacionalmente para essa campanha transnacional? Como mobilizamos os recursos materiais e humanos? Formar parcerias com outros sindicatos ao longo da cadeia global de valor distribuirá parte do fardo. Mas também levantará uma série de questões que não podem ser respondidas facilmente.

Os sindicatos têm tradições, recursos e prioridades distintos. À medida que as ETNs reestruturam seus regimes de trabalho e o processo laboral em suas operações globais, os empregos são deslocados de áreas organizacionais estabelecidas enquanto as fronteiras, por exemplo, em logística, ou entre trabalho na “indústria” ou “serviços”, são redesenhadas. A perda de um sindicato pode representar o ganho de outro. Essa é uma questão altamente sensível e uma barreira potencial à cooperação e que deve ser abordada direta e abertamente. A organização dentro ou ao longo das cadeias globais de valor requer novos tipos de cooperação que visem arranjos em que todos saiam ganhando, e ganhos de longo prazo para todos os sindicatos mesmo quando há a cessão de filiados de um a outro sindicato. A alternativa – falta de cooperação – pode significar que todos os sindicatos percam, já que o trabalho será executado por trabalhadores não sindicalizados.

Conseguirão os sindicatos forjar, ao longo das cadeias globais de valor, os elos da cooperação necessários para combater essa tendência? Conseguirão sindicatos mais fortes e fracos concordar sobre como conceber estratégias comuns?

Para desenvolver estratégias transnacionais ao longo de cadeias globais de valor os sindicatos precisarão encontrar maneiras de abordar e mitigar os perigos da concorrência, resultantes da terceirização, do *offshoring* ou da mudança. Porque no final, onde quer que a gerência corporativa seja bem-sucedida em operar suas cadeias globais de valor “livre de sindicatos”, ela estará planejando seus próximos rounds de corte de custos e de ataques a padrões sindicais. Sindicatos fortes, por outro lado, são uma base de negociação coletiva direta por impedirem a concorrência entre salários e condições de trabalho e lutarem contra a expansão de trabalho precário, evitarem o *dumping* social e protegerem os direitos dos trabalhadores e os valores democráticos.

É isso que os sindicatos podem ganhar ao se reconfigurarem para promover a organização ao longo de cadeias globais de valor? Pensamos que os sindicatos precisam considerar essa abordagem seriamente porque ela poderá implicar na mudança do jogo. Até agora, são as ETNs que estão dando as cartas, enquanto os sindicatos continuam separados por egoísmos organizacionais tradicionais. E ainda que os sindicatos mais fortes possam estar favorecendo seus filiados nos fabricantes de equipamentos originais (OEMs, do inglês), esse bem-estar quase sempre vem à custa de sindicatos mais fracos. Mas, atualmente, até mesmo aqueles estão começando a se perguntar por quanto tempo conseguirão assegurar os ganhos do passado.

Pensamos que os sindicatos podem mudar a maré embarcando na nova rota da organização dentro e ao longo de cadeias globais de





valor. Há muito a ganhar trabalhando juntos na concepção de novas formas de fazer política sindical, expandindo a base de solidariedade e fortalecendo o peso da negociação coletiva.

Isso não será fácil e exigirá sérias reavaliações das estruturas organizacionais e da alocação de recursos. E exigirá a definição de novas prioridades e a definição de meios para aumentar a cooperação sindical. As estratégias de ação transnacional (e nacional) ao longo de cadeias globais de valor precisam ser construídas a partir da formação de redes, redes baseadas na cooperação, confiança e regras e responsabilidades definidas. Os princípios básicos são a parceria olho no olho e participação da base, uma tarefa de múltiplos níveis ligando o local ao global.

Em alguns lugares, os sindicatos estão começando a construir relacionamentos transnacionais; na Europa, por exemplo, em torno dos Conselhos Europeus e Mundiais de Empresa. Através das Federações Sindicais Internacionais, os sindicatos de diferentes países estão participando em redes dentro de uma

única ETN (e.g. Coca Cola, Ford, Ikea) e em nível setorial (i.e. autos, aeroespacial, petróleo e gás). Ao longo dos últimos anos, diversas redes de campanha transnacionais (Ikea, Unilever, DHL, G4S, para citar algumas) asseguraram ganhos importantes aos trabalhadores envolvidos. E no passado, os sindicatos mostraram que podem trabalhar em grupo e constituir uma força de peso no combate a violações de direitos humanos, como o apartheid na África do Sul.

A falta de confiança nas ETNs é generalizada, mas muitos trabalhadores sentem-se impotentes diante de seu poder e tamanho. Os sindicatos podem oferecer uma nova perspectiva, uma perspectiva de ação coletiva. Mas só conseguirão fazer isso se puderem mobilizar o poder e a convicção que impõe respeito e torna possível a negociação olho no olho. Os desafios são enormes e não há uma fórmula única para seguir avançando. Encontrar o *mix* correto de mudança organizacional, provimento de recursos, mobilização da base, foco de campanha e política de alianças não será fácil. Mas é factível. É chegada a hora da mudança.







## Autor

**Michael Fichter** é cientista político e professor da Universidade Global do Trabalho (GLU) e da Universidade Livre de Berlim, na Alemanha. Ele desenvolveu um grande repertório de pesquisas e trabalhos na área de relações trabalhistas globais e estratégias sindicais.

## Responsável

Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) Brasil  
Av. Paulista, 2001 - 13º andar, conj. 1313  
01311-931 | São Paulo | SP | Brasil  
[www.fes.org.br](http://www.fes.org.br)

### **Friedrich-Ebert-Stiftung (FES)**

A Fundação Friedrich Ebert é uma instituição alemã sem fins lucrativos, fundada em 1925. Leva o nome de Friedrich Ebert, primeiro presidente democraticamente eleito da Alemanha, e está comprometida com o ideário da Democracia Social. Realiza atividades na Alemanha e no exterior, através de programas de formação política e de cooperação internacional. A FES conta com 18 escritórios na América Latina e organiza atividades em Cuba, Haiti e Paraguai, implementadas pelos escritórios dos países vizinhos.

As opiniões expressas nesta publicação não necessariamente refletem as da Friedrich-Ebert-Stiftung.

O uso comercial de material publicado pela Friedrich-Ebert-Stiftung não é permitido sem a autorização por escrito.

