

## **Redes sindicais em empresas transnacionais: *enfrentando a globalização do ponto de vista dos trabalhadores***

**Leonardo Mello e Silva  
Ricardo Framil Filho  
Raphael Freston**

**SETEMBRO DE 2015**

- As transformações decorrentes da globalização trouxeram grandes e novos desafios para os sindicatos. Ao mesmo tempo, impulsionaram a experimentação de formas de organização e mobilização que podem fortalecer a ação sindical. Dentre essas novas formas, destaca-se a articulação de redes sindicais em empresas transnacionais.
- O texto apresenta os resultados de pesquisa com dirigentes diretamente envolvidos com a formulação da política de redes, tanto em organizações sindicais internacionais quanto brasileiras. A pesquisa aborda experiências de 15 redes sindicais em empresas transnacionais dos ramos químico e metalúrgico e, entre outras questões, busca avaliar até que ponto as expectativas das direções são correspondidas pelos representantes sindicais nos locais de trabalho.
- A pesquisa analisa avanços e dificuldades encontradas nesse processo e conclui que a introdução das redes teve impacto positivo no sindicalismo brasileiro: elas têm sido capazes de conquistar benefícios para os trabalhadores e fortalecer a organização sindical, tanto em termos de articulação nacional quanto internacional.
- A partir das experiências mais bem sucedidas, propõem-se sugestões de ação com vistas a contribuir para superar dificuldades encontradas no trabalho cotidiano dessas redes e a aprimorar ainda mais a sua atuação.



## Sumário

---

■ <b>Introdução</b> .....	3
■ <b>As redes de trabalhadores e a globalização</b> .....	4
■ <b>A estratégia das redes: visões dos formuladores</b> .....	6
A posição dos sindicatos em relação às transnacionais .....	6
As bases políticas e materiais das redes .....	7
A organização da rede .....	7
A relação com a empresa .....	9
Síntese .....	10
■ <b>As Redes Sindicais no Brasil</b> .....	11
O processo de criação das redes no Brasil .....	12
A relação com a empresa .....	16
Redes e Diálogo Social .....	17
Redes e Acordos Marco Internacionais .....	18
Financiamento da redes .....	20
O papel da formação na rede .....	21
Terceirização: o ponto cego das redes .....	21
■ <b>Conclusões e sugestões de ação</b> .....	22
■ <b>Referências</b> .....	26

---

Os autores agradecem as interessantes discussões realizadas no decorrer da pesquisa com Tina Hennecken e Waldeli Melleiro, responsáveis pelos projetos sindicais da FES no Brasil, bem como os valiosos comentários feitos ao texto final. Agradecem também a disponibilidade e fundamental colaboração de todos os entrevistados.



## Introdução

No contexto da globalização, ganhou relevância a organização dos trabalhadores em empresas transnacionais, especialmente através das *redes sindicais*. Este texto apresenta os resultados de investigação realizada em dois setores industriais nessa inovação do sindicalismo contemporâneo: os químicos e os metalúrgicos. A pesquisa foi realizada a partir da iniciativa e do apoio do escritório da Fundação Friedrich Ebert no Brasil, tendo como objetivo buscar uma aproximação com a experiência de alguns sindicatos brasileiros empenhados em organizar redes em empresas transnacionais nesses setores econômicos, e confrontar seus resultados com as visões e propostas dos formuladores<sup>1</sup> internacionais de tal política. A pesquisa teve lugar durante o segundo semestre do ano de 2014 e consistiu de entrevistas com dirigentes e assessores sindicais divididos em dois blocos. O primeiro é composto por aqueles que estão na coordenação de entidades ou na assessoria direta a eles em âmbito internacional, os quais podem ser considerados como “formuladores” da política de redes, ligados principalmente às Federações Sindicais Internacionais (FSIs, conhecidas também como *Global Unions Federations - GUFs*) e entidades próximas ao sindicalismo, além de dirigentes nacionais com responsabilidade pela política internacional. O segundo é composto pelos coordenadores brasileiros das redes em quinze empresas transnacionais, mais próximos da “base” de trabalhadores porque localiza-

1. Estão sendo chamados de “formuladores” os representantes de instituições que fazem parte da estrutura sindical internacional, como as Federações Sindicais Internacionais (por ex. a *IndustriAll*) e algumas centrais e confederações sindicais (como a Confederação Nacional de Metalúrgicos CNM-CUT) que têm desenvolvido políticas diretas de apoio à formação de redes. Esses representantes são os estrategistas dentro de tais organizações, de modo que são as peças-chave na formulação e planejamento das redes em nível setorial, e por vezes multi-setorial.

dos nos sindicatos locais que representam os trabalhadores dessas empresas<sup>2</sup>.

Uma rede sindical é uma organização horizontal que visa a articular em um mesmo espaço de troca de informações e de ação os representantes dos trabalhadores que atuam em relação a uma mesma empresa transnacional em diversos locais. Trata-se de um desafio grande, tendo em vista a diversidade de estruturas nacionais de relações industriais. No entanto, como se pretende mostrar a seguir, o caso brasileiro é um bom exemplo de que esse desafio tem sido enfrentado.

A relação da rede com o sindicato pode ser complementar ou tensa. Em geral, uma rede é sempre uma rede *sindical* de trabalhadores, pois isso evita dois riscos possíveis: o primeiro é o perigo de cooptação dos membros da rede pela empresa; o segundo, como será visto a seguir, é o arbítrio dos patrões.

A rigor, rede de trabalhadores é sempre uma organização de âmbito internacional, porém pode acontecer que, em função das especificidades locais, uma rede se restringe ao nível apenas nacional ou continental. Mas o esperado é que ela sempre tenha uma orientação voltada para o âmbito global, uma vez que sua razão de ser está associada à existência de uma empresa cuja atuação é global. Às vezes pode acontecer de um sindicalista referir-se à sua rede como “nacional”. Isso significa tão somente que ela não possui uma estrutura permanente de organização internacional. Apesar disso, nesses casos a mobilização de contatos internacionais continua a fazer parte da ação sindical das redes, ou seja, ela continua sendo “internacional” de alguma forma.

2. As empresas são as seguintes: ZF, Volkswagen, Mercedes, Ford, Thyssen-Krupp, John Deere, Owens-Illinois e Gerdau (todas do ramo metalúrgico); do ramo químico: Solvay, Saint-Gobain, Lanxess, Braskem, Bayer, Basf, Akzo Nobel.



Após uma breve introdução que localiza as redes de trabalhadores no contexto mais geral das respostas dos trabalhadores à globalização, o texto apresenta a percepção que os principais formuladores da política de redes, ligados ao movimento sindical internacional, têm do papel que elas podem desempenhar, bem como as expectativas que nutrem em relação a sua implementação.

Na segunda parte, é a aplicação da política de redes no Brasil que se procura acompanhar, tendo como baliza interpretativa o depoimento dos coordenadores de algumas das principais redes em funcionamento nos ramos metalúrgico e químico. Na conclusão busca-se retomar os principais tópicos discutidos, confrontando-os com a realidade observada na pesquisa sobre as redes no Brasil; ao mesmo tempo, o contraste das expectativas com a situação concreta permite implicitamente pensar algumas recomendações de política para que a experiência se aprofunde e consolide em solo local.

### **As redes de trabalhadores e a globalização**

O conjunto de profundas e contínuas transformações econômicas e políticas que se convencionou chamar de “globalização” trouxe desafios persistentes para a organização dos trabalhadores. As grandes empresas passaram a ser de fato transnacionais, e a usufruir de grande liberdade para escapar às fronteiras dos Estados nacionais, criando assim estratégias propriamente globais.

Além disso, elas passaram a ter acesso a um contingente cada vez maior de trabalhadores, com a inclusão da China e de outros países ao mercado de trabalho mundial, o que aumentou consideravelmente o número de trabalhadores envolvidos na produção global de

mercadorias (CHESNAIS, 2008, citando o economista Richard Freeman). Os últimos anos testemunharam, assim, o aumento da transnacionalização da produção, já que as grandes corporações procuram expandir suas operações a fim de tirar vantagem dos baixos custos do trabalho e atingir novos mercados. De forma geral, isso fez com que os trabalhadores tenham grandes dificuldades em limitar a concorrência que o capital estabelece entre eles, uma vez que se encontram constrangidos por uma concorrência propriamente global. Esses desenvolvimentos se relacionam, ainda, com transformações na organização interna das empresas. Pressões como a concorrência em um mercado global e as exigências dos acionistas são utilizadas como pretexto para justificar medidas prejudiciais aos trabalhadores, as quais passam a ser tratadas como inevitáveis. Isso leva a uma situação em que a unidade produtiva perde o controle sobre a produção. Desse modo, o sindicalismo tradicional, acostumado a responder de forma reativa a problemas imediatos no local de trabalho, passou a confrontar-se com novos desafios (CHESNAIS, 2008; DURAND, 2004).

A primeira reação dos estudiosos do sindicalismo foi pessimista. A globalização teria abalado gravemente os movimentos de trabalhadores que, incapazes de se adaptar à internacionalização da produção, perderiam espaço como atores sociais relevantes.

Aos poucos, no entanto, essa visão passou a ser contestada. Os trabalhadores organizados em sindicatos não desapareceram e, a partir dos anos 1990, um novo impulso de ativismo trabalhista preocupado em se contrapor ao capital global deu fôlego à ideia de que a globalização poderia abrir espaços para uma renovação do sindicalismo. A teoria acompanhou esse movimento, e há hoje grande



interesse acadêmico sobre as respostas dos trabalhadores à globalização, em especial no que diz respeito ao ativismo internacional. Como aponta Evans (2010), a transformação do movimento operário não pode ser analisada da mesma forma que outros movimentos sociais, pois os elementos de inovação se misturam com tradições mais antigas e organizações já consolidadas (tais como os sindicatos e as FSI). Isso não quer dizer que o sindicalismo tenha ficado imune às mudanças que afetam outros movimentos sociais, mas o novo e o velho se mesclam de formas criativas, no que ele chama de “diversidade concatenada”. É nesse contexto que ganham relevância as redes sindicais em empresas transnacionais: elas articulam politicamente trabalhadores e sindicatos que atuam em relação a uma mesma empresa transnacional em diversas partes do mundo. Se, por um lado, a atuação dessas redes foi influenciada por um impulso de inovação na atuação internacional dos movimentos sociais em geral, elas se desenvolveram intimamente ligadas às organizações e formas de atuação tradicionais do sindicalismo.

As redes sindicais, por definição, são instrumentos relativamente flexíveis e, portanto, não há um modelo rígido a que devam se conformar. Suas origens são diversas.

Já existiam antes formas de organização internacional que reuniam trabalhadores de uma mesma empresa multinacional, em especial nas décadas de 1960 e 1970, na forma de conselhos mundiais de trabalhadores, em especial nos ramos metalúrgico e químico. Essas iniciativas estavam sob responsabilidade dos *International Trade Secretariats*, organizações sindicais cujo objetivo era organizar internacionalmente trabalhadores de um mesmo setor econômico. No contexto da globalização, essas organizações, que passaram por um processo de reorganização no sentido

de se tornarem sindicatos globais, resgataram a tradição de organização dos trabalhadores em empresas específicas como uma forma de enfrentar a globalização. Em 1999, por exemplo, a ICEM (*International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers' Unions*<sup>3</sup>, então a FSI dos químicos) propunha a criação de “redes entre os sindicatos afiliados no mesmo setor e seus membros nas mesmas empresas” para que a “troca regular de informação estratégica ligue grupos até então separados de trabalhadores e fortaleça a compreensão de diferentes métodos e tradições do sindicalismo” (ICEM, 1999). Uma década mais tarde, a então a FSI dos metalúrgicos já distribuía entre os seus filiados uma síntese desse tipo de experiência a partir de diretrizes para a construção de redes em empresas transnacionais (IMF, 2010). Hoje, essas duas organizações se uniram para formar a *IndustriAll*, em conjunto com os trabalhadores de outros ramos industriais (como o têxtil). Uma das motivações por trás dessa unificação foi o diagnóstico de que era preciso reunir sob uma mesma organização amplos setores industriais, que dessem conta de cobrir toda a cadeia produtiva (seqüência de clientes e fornecedores de partes e componentes).

As FSIs são, assim, atores privilegiados na promoção da política de redes de trabalhadores e, nas redes estudadas, a *IndustriAll* exerce esse papel. A experiência de organização reunida nesse tipo de organização, portanto, é riquíssima. As redes são parte fundamental de seu repertório para enfrentar o poder das empresas transnacionais. Mas as FSIs não são os únicos atores na constituição das redes. O interesse em construir uma rede, ou ações que podem dar origem a ela, pode vir tanto de entidades nacionais quanto internacionais, ou

3. Federação Internacional de Sindicatos da Química, Energia, Minas e Indústrias Diversas.



mesmo de sindicatos locais. Elas vêm, portanto, de diferentes regiões, e têm diferentes origens. Mas em última instância o objetivo é o mesmo: aglutinar os trabalhadores de uma mesma empresa transnacional<sup>4</sup>. Ao longo do tempo, um determinado número de atores passou a cooperar regularmente na promoção das redes sindicais, o que levou a certo consenso sobre as ações eficientes e desejáveis, tais como: campanhas globais, a necessidade de manter uma estrutura permanente nos países, e o investimento no conhecimento aprofundado da organização produtiva e de serviços das empresas, como as cadeias de suprimentos globais. Embora seja uma ferramenta aberta à experimentação e a inovações, as redes sindicais são hoje uma política relativamente reconhecida no meio sindical internacional e também, cada vez mais, no nacional.

## A estratégia das redes: visões dos formuladores

### A posição dos sindicatos em relação às transnacionais

O diagnóstico dos formuladores da política de redes para o movimento sindical internacional parte de alguns pressupostos. O primeiro deles é que a globalização tem mudado a balança de poder entre capital e trabalho em favor das empresas. Uma das razões para isso é a mobilidade do capital comparativamente ao trabalho. O segundo pressuposto é reconhecer que a política de redes é uma denominação contemporânea para uma antiga expectativa do movimento operário: unificar os trabalhadores além das fronteiras nacionais, numa solidariedade de classe (“*trabalhadores do mundo, uni-vos!*”) que acompanhe a expansão geográfica das empresas. O terceiro pressuposto tem a ver com a compreensão do que muda no cenário do capitalismo global

do século XXI: atualmente, o formato dessa expansão das empresas está baseado numa espécie de integração produtiva dispersa, noção aparentemente paradoxal mas que expressa, porém, o fato da chamada cadeia de valor do produto final ser distribuída por várias regiões do globo, o que mobiliza essas regiões e países num sentido muito importante de conectá-los a uma “rede” produtiva que os torna imensamente responsáveis pela confecção do produto final (“mercadoria”<sup>5</sup>). Essas regiões, portanto, “periféricas” acabam ganhando uma importância fundamental para o capitalismo global, que busca nelas basicamente trabalho barato e fraca regulação das condições de trabalho, mas que ao mesmo tempo depende que elas estejam mobilizadas permanentemente (por meio do comércio internacional, da auditoria da qualidade, da disponibilidade dos meios de transporte etc.). As grandes corporações transnacionais produzem uma parte de um produto ou um componente em um país, parte em outro país, e dessa forma seus *inputs* derivam de diferentes fontes<sup>6</sup>.

Esse terceiro elemento – a integração dispersa da produção – tem uma enorme consequência para a organização dos trabalhadores, e é onde as redes sindicais podem, idealmente, jogar um papel decisivo ao localizar em que ponto podem agir de maneira concertada ao longo da cadeia de valor, a fim de confrontar o poder das grandes corporações transnacionais. Ação que se desdobra em duas frentes: primeiro, exercer uma espécie de “poder de veto” quando se tratar de usar a super-exploração da força de trabalho em determinada região do globo; segundo, evitar a competição

5. Na literatura especializada, esse processo é descrito como sendo aquele das “*commodity chains*” (GEREFFI & KORZENIEWICZ, 1994).

6. Esse quadro varia de acordo com o setor de atividade: em alguns deles, como o setor de vestuário e confecção, a fragmentação produtiva da cadeia de valor é maior, em outros, como o metalúrgico e químico – objetos da presente pesquisa – a fragmentação é menor.

4. Entrevista com dirigente da *IndustriAll* (22.07.14).





entre países pela localização ou mobilização de uma unidade produtiva, o que acaba conduzindo a uma competição entre trabalhadores desses países: quem oferece as melhores condições para o estabelecimento de uma planta industrial? A competição pela escolha de uma determinada região “ganhadora” como destino de um investimento produtivo significa a eleição de uma outra área “perdedora”, onde são suprimidos empregos ou aviltadas as condições de trabalho. Desse modo, transfere-se para o mundo do trabalho a luta pela sobrevivência que deveria ser travada no nível dos capitais e de sua presumível capacidade criadora ou inovadora (“empreendedora”).

### ***As bases políticas e materiais das redes***

O lema das redes é o de um sindicato-rede para equilibrar o jogo com a empresa-rede: se a empresa se organiza globalmente em rede, o sindicalismo precisa se organizar da mesma forma. Apesar disso, os sindicalistas reconhecem o fato de que as condições não são as mesmas entre os trabalhadores do “Norte” e do “Sul”. A solidariedade entre centro e periferia é empreitada que exige esforço de ambos os pólos, mas ao mesmo tempo apresenta-se como a única forma possível de evitar os efeitos perversos da globalização. A política de redes é alimentada também pela noção de que jogar com os diferenciais de salário e condições de trabalho – como é a prática usual das empresas dentro de um raciocínio em termos de divisão internacional do trabalho – acaba por se revelar uma estratégia que prejudica aos dois lados, tanto aos trabalhadores do Sul (que não alcançam o nível de proteção, direitos e boas práticas de seus companheiros do Norte), quanto aos próprios trabalhadores do Norte (que ficam sujeitos à constante comparação com seus companheiros do Sul, que podem “suportar” condições piores de trabalho e remuneração). Assim, a solidariedade entre os sindicatos do Norte e os sindicatos

do Sul não é apenas uma palavra-de-ordem, mas uma cooperação que atende aos interesses dos dois lados. Nas palavras de um dos formuladores da política de redes, os sindicatos do Norte estão empenhados em ações de cooperação internacional em razão do que ele chama de “interesse próprio esclarecido”<sup>7</sup>, dado que a deslocalização das plantas em direção aos novos territórios produtivos é uma ameaça ao seu próprio bem-estar e segurança, alcançado por meio da luta histórica da classe trabalhadora.

A base material para a construção de redes é a suposição de que o pertencimento a uma mesma empresa multinacional é capaz de gerar um determinado tipo de solidariedade entre os trabalhadores e um espaço possível de compartilhamento de experiências e construção de interesses coletivos. Essa solidariedade pode surgir de um sentimento de “destino comum” ligado ao pertencimento à empresa: o que acontece em uma unidade produtiva está associado às operações no resto do mundo. É uma forma de se contrapor à chantagem e ao divisionismo da empresa. Além disso, apesar das diferenças entre diversas unidades produtivas e relações de trabalho ao redor do mundo, existem processos de produção e formas de gestão que são aplicados de forma geral pelas empresas nas diversas plantas e constituem uma “língua comum” que os trabalhadores entendem com facilidade. Por trás disso está a suposição de que, pelo menos no que diz respeito à vida dentro da fábrica, há algo em comum entre as experiências de operários brasileiros e europeus vinculados à mesma empresa.

### ***A organização da rede***

Uma das funções mais salientadas das redes é a troca de informações entre sindicatos que

---

7. Entrevista com quadro da IGMetall (31.07.14).



representam os trabalhadores nas várias plantas de uma mesma empresa no mundo, essencial para o conhecimento e a tomada de decisões de forma rápida e eficaz por parte do movimento sindical. Esse conhecimento, que é criado através da síntese das experiências dos próprios trabalhadores e de pesquisas elaboradas por especialistas a serviço do sindicalismo, é indispensável para que a rede possa se organizar de forma eficiente em relação à empresa. Realizar essa tarefa em escala internacional torna-se possível, é claro, graças às novas tecnologias de informação e comunicação, as quais têm tornado a dinâmica das redes muito mais fluida do que no passado. Outro grande obstáculo, a língua, também tem sido enfrentado graças à combinação da disponibilidade dos novos instrumentos de comunicação (as plataformas de tradução *on line*), aliado ao esforço de formação dos próprios sindicalistas, que têm se engajado no aprendizado do inglês<sup>8</sup>. Uma outra preocupação dos formuladores é que as redes sejam capazes de difundir adequadamente tais informações ao longo de toda a cadeia de produção. Ou seja, não basta que esse conhecimento esteja disponível, é preciso informar e formar os trabalhadores engajados na luta sindical desde o chão-de-fábrica. A rede, assim, mais do que uma nova forma de “organização” sindical, deve ser uma ferramenta à disposição dos sindicatos em sua luta cotidiana.

A partir da troca de informações, o próximo passo é a definição de ações conjuntas. Planejar e pôr em funcionamento, com os meios materiais e logísticos disponíveis, tais ações é uma das principais atribuições das FSIs – pelo menos em tese. Isso exige estrutura e preparo de sua liderança e *staff*, além de uma interface com os sindicatos locais, os quais, por sua vez, devem dar suporte e apoio às redes. O exemplo brasileiro é ilustrativo dessa dependência da rede em relação ao sindicato, isto é, de que

a rede não pode prescindir do sindicato, basicamente em função da postura anti-sindical da maioria das empresas (o estatuto de dirigente fornece uma proteção provisória contra demissões de cunho político). Nesse sentido, as redes não se desenvolvem se não forem redes *sindicais* de trabalhadores em empresas transnacionais.

Outra frente de luta da *IndustriAll* é buscar o reconhecimento oficial das redes pelas grandes empresas transnacionais, de forma que essas últimas inclusive assumam uma contrapartida pelos custos dos encontros internacionais delas<sup>9</sup>. A maior formalização nessa relação torna a possibilidade de sucesso maior, algo que é confirmado pela expectativa similar dos coordenadores de redes no Brasil<sup>10</sup>.

Quanto à dinâmica de funcionamento, a *IndustriAll* concebe um desenho triangular em que um vértice é ocupado pelos dirigentes sindicais nacionais do ramo de atividade, outro vértice pelos representantes do local de trabalho de determinada empresa, e finalmente um terceiro vértice onde estaria posicionado, como coordenador internacional da rede, o representante da FSI do setor<sup>11</sup>. Um elemento positivo desse desenho seria, na visão de seus formuladores, uma espécie de internacionalização forçada das funções do representante do chão de fábrica (*shop-steward*). Outros dirigentes tem se referido a esse processo como incorporar o componente global à atividade corriqueira do representante local.

É importante também que os sindicatos participantes se mostrem envolvidos com

8. Entrevista com dirigente da *IndustriAll* (22.08.14).

9. Entrevista com dirigente da *IndustriAll* (22.08.14).

10. Entrevista coordenador da Rede Gerdau.

11. Já podemos vislumbrar aqui um ponto de tensão quando transferimos a concepção acima para o caso concreto do Brasil, uma vez que, na ausência de uma estrutura nacional de representação, o sindicato local disputa com a confederação do ramo a prevalência nesse quesito.





a estratégia global apoiada pelas FSIs: não é possível, por exemplo, se comprometer com determinadas ações e não levá-las a efeito ou simplesmente abandoná-las no meio do caminho. Desse modo, a manutenção permanente de pelo menos três ou quatro sindicalistas da rede comprometidos com o seu funcionamento é essencial para evitar a sua mortalidade ou hibernação<sup>12</sup>. Outro problema apontado é a alta rotatividade dos representantes de sindicatos nacionais nas reuniões internacionais: por vezes não há acúmulo de experiências e informações, de modo que aquele que comparece a um encontro não vai ao próximo, e o seu substituto permanece completamente ignorante do que se passou anteriormente, tendo de recomeçar do zero<sup>13</sup>. Isso acrescenta um custo de energia, tempo e eficácia, levando muitas vezes a certa decepção entre os mais comprometidos com a manutenção das redes, afinal um dos pontos fortes da estratégia das FSIs é o planejamento das ações – sem um suporte humano fiável do lado local, é difícil que as ações tenham amplitude. A participação atuante dos sindicatos nacionais no planejamento e ação das redes é, pois, um importante elemento do ponto de vista de seu mecanismo de coordenação. Estão implicados nesse mecanismo inclusive os recursos de tipo financeiro e logístico que os sindicatos nacionais podem fornecer para contrabalançar a carga exclusiva suportada pela FSI. É possível elencar quatro elementos

essenciais que devem existir simultaneamente para permitir uma boa perspectiva de vida à rede; são eles: compromisso, recursos, plano de ação e coordenação.

### ***A relação com a empresa***

As redes são, acima de tudo, uma ferramenta para melhorar a posição dos trabalhadores em relação às empresas transnacionais. Com os trabalhadores de uma mesma empresa divididos em diversos sindicatos, torna-se muito difícil enfrentar a sua estratégia global. A motivação por trás da criação das redes, assim, é o reconhecimento de que a atuação sindical em relação às transnacionais não pode ser a mesma que existe em relação a outras empresas. É essa conclusão que guia as ações do dia-a-dia das redes. Uma vez que o lado sindical esteja bem organizado, portanto, é preciso tentar estabelecer um diálogo entre rede e empresa. Em relação a isso, os dirigentes sindicais reconhecem que há uma diversidade de casos. A resistência da empresa pode ser maior ou menor. De forma geral, no entanto, a opinião é a de que, fora algumas exceções, as empresas resistem à negociação com os sindicatos a não ser que sejam obrigadas pela lei ou pressionadas pela organização dos trabalhadores. Não basta, portanto, que a rede esteja bem preparada se não conseguir mobilizar os trabalhadores em sua defesa. Como as redes agem em um vazio legal, não basta uma representação abstrata, elas precisam representar de fato as demandas dos trabalhadores; numa palavra, ser “representativa”. De qualquer modo, a opinião é a de que as redes têm conseguido, apesar de grandes dificuldades, avançar para um reconhecimento das empresas de seu papel.

Os Acordos Marco Internacionais (AMIs)<sup>14</sup> são talvez o instrumento negocial mais

12. Hibernação é quando a rede fica um longo tempo inativa, mas não significa que tenha sido extinta. Em geral isso ocorre por impossibilidade prática de agenda dos próprios dirigentes, que têm outras prioridades em suas tarefas de organização.

13. Por vezes acaba ocorrendo a especialização de um encarregado que preenche um papel fulcral no sindicato ou confederação nacional para efeito de ponto de contato com membros da rede de outros países. Esse personagem acaba sendo “insubstituível”, pois concentra todo o trabalho de memória, tradução e conhecimento da vida interna de uma ou mais redes. Tal papel foi reconhecido, por exemplo, pelo dirigente da *IndustriAll*, assim como por coordenadores de redes no Brasil, como no caso da Gerdau: ambos fizeram menção igualmente a um mesmo personagem que preenche esse papel entre os metalúrgicos.

14. *Global Framework Agreements* (GFA).



próximo de uma tentativa de regulação internacional das condições de trabalho em sentido amplo (ARRUDA *et al.*, 2012). Aplicam-se às empresas com presença global e valeriam, em tese, para todos os territórios onde essas empresas atuam. Alguns dirigentes formuladores das políticas de redes vêem-nos como o produto mais formal das redes. Essas últimas não fazem negociação do tipo em que há princípios escritos; os acordos em geral são na base do “aperto de mão”<sup>15</sup>. Os AMIs, por isso, são um passo mais incisivo e certo no estabelecimento de um patamar de comprometimento da empresa transnacional em nível global. Em seguida vem a questão do controle ou monitoramento desses acordos. É muito importante que se possa contar com mecanismos para efetivamente checar se as suas cláusulas estão sendo cumpridas nos países. Além disso, é preciso ter uma regularidade de reuniões com a empresa. As redes poderiam se encarregar dessa função, mas isso nem sempre está claro para elas<sup>16</sup>.

Os AMIs surgiram como reação ao sistema de comércio internacional que tomou forma nos anos 1990, consagrando a globalização na sua versão de abertura de mercados. Foi quando os sindicatos do Norte demandaram como compensação uma “cláusula social” que incluía entre os seus temas o trabalho decente. Além disso, os AMIs se diferenciam dos Códigos de Conduta de empresas, pois esses são unilaterais, enquanto que os Acordos Marco são negociados com as FSIs e estabelecem direitos e deveres. Os AMIs também se diferenciam do Pacto Global da ONU<sup>17</sup>, em relação ao qual carecem igualmente mecanismos de

verificação nos países. Porém há uma limitação importante: os AMIs não têm poder de vinculação legal, o que torna a sua efetividade muito mais moral do que material. É melhor tê-los do que não tê-los<sup>18</sup>, mas seria preferível sem dúvida um tipo de acordo que fosse legalmente vinculante para as partes.

As convenções e resoluções da OIT sobre direitos laborais, por exemplo, se prestariam melhor a uma função de regulação internacional, desde que fossem ratificadas pelos países e em seguida transpostas para o direito internacional. Na Alemanha, o direito nacional é invocado contra os AMIs pelos fabricantes, que afirmam que “não é preciso mudar”, pois “já existiria uma lei”<sup>19</sup>. Tal tipo de conflito não contribui para a proteção do trabalho, sendo talvez uma forma de postergá-la, uma vez que joga com a possibilidade da escolha da pior alternativa. Os AMIs, em suma, são soluções de compromisso para o momento, até que fórmulas legalmente vinculantes em nível internacional – e seguindo os preceitos da OIT – sejam encontradas. Por fim, as redes deveriam ser as grandes interessadas no monitoramento das cláusulas do AMI.

### Síntese

Em suma, portanto, as redes na visão dos formuladores são uma inovação do sindicalismo no sentido de enfrentar o poder das grandes corporações transnacionais. Elas são responsáveis por gerar um tipo de conhecimento e organização que não seria possível para os sindicatos tais como se organizam tradicionalmente. Além disso, elas devem avançar para uma relação com a empresa que, idealmente, pode criar as bases para uma regulação internacional do trabalho através de AMIs.

15. Entrevista com dirigente do IG-BCE (06.08.14).

16. Idem.

17. O *Global Compact* das Nações Unidas foi lançado em 1999, durante o encontro anual do Fórum Econômico Mundial de Davos, e visa a estimular a prática do diálogo social no ambiente corporativo das empresas globais, dando uma feição “humana” ao mercado internacional.

18. Entrevista com quadro da IGMetall (31.07.14).

19. Idem.



## As Redes Sindicais no Brasil

Esta parte do texto destina-se a checar se a participação dos sindicatos brasileiros em redes sindicais em empresas transnacionais melhora a sua posição relativa na negociação local, e de que forma pode interferir no desdobramento de um enfrentamento verdadeiramente internacional da estratégia econômica dessas empresas. Caso afirmativo, como é alcançado esse ganho, e quais os potenciais para novas conquistas? Quais aquelas expectativas que não foram atendidas? Dessa maneira, mostra-se de que forma as redes significaram uma espécie de “valor adicionado” ou ganho inesperado frente à organização sindical do país, para além de seu papel como resposta à globalização do capital. É possível identificar pelo menos dois pontos onde tal ganho foi observado: em relação à negociação coletiva e em relação à organização no local de trabalho.

O primeiro ponto a destacar quando se dirige a atenção para o caso brasileiro é a estrutura sobre a qual está alicerçado todo o edifício da representação e ação sindicais. Como se sabe, essa estrutura não favorece a negociação de âmbito nacional, é fragmentada e corporativa em seu escopo, na medida em que a principal função do sindicato é a proteção dos interesses econômicos locais da categoria. Isso faz com que cada sindicato represente os trabalhadores de apenas uma unidade produtiva. Assim, para que haja uma representação efetiva dos trabalhadores brasileiros de uma empresa na escala internacional, é desejável que antes eles se organizem nacionalmente. A utilização das redes para fortalecer estruturas nacionais foi, dessa maneira, um objetivo declarado desde o início da implementação da política no país, assim como um efeito inadvertido de sua orientação internacional.

É recomendável, portanto, que exista uma

“rede nacional”<sup>20</sup>. Nesse sentido, as organizações nacionais mais engajadas na criação da rede acabam por exercer um papel de difusão da estratégia entre os outros sindicatos. É o momento do que os sindicalistas chamam de “convencimento político”. A ideia da rede é apresentada e pode haver visitas aos outros sindicatos (no caso desses últimos não serem os protagonistas), reuniões para apresentar o que significa a política de redes etc. É possível que surjam divergências políticas no plano internacional, mas uma vez que quase todas as centrais reconhecem as mesmas entidades internacionais, elas tendem a ser de fácil solução. Já no contexto nacional, a relação com os sindicatos pode ser, em um primeiro momento, de desconfiança. A rede pode ser vista como uma ameaça à autonomia do sindicato local. Essa preocupação é justificável uma vez que os sindicatos estão divididos quanto à orientação política e filiados a diferentes centrais sindicais. A participação de um dirigente sindical em um ambiente proposto por concorrentes políticos pode parecer um risco político desnecessário.

Essa é uma das razões para a insistência muito grande entre os defensores das redes sindicais de que ela é uma “ferramenta a serviço do sindicato”, além da afirmação recorrente de que ela “não substitui o sindicato” e de que está aberta à participação de todos. Outra razão é a perseguição às lideranças que despontam no chão de fábrica e que não contam com a proteção que a legislação confere minimamente aos dirigentes: sendo o comportamento antissindical das empresas no país ainda muito disseminado, é aconselhável que os representantes

---

20. Como se sabe, a estrutura sindical no país não consagra a representação de âmbito nacional, daí o fato de se constituir uma voz coletiva nacional ser uma espécie de passo prévio para qualquer forma de atuação continental ou internacional, já que não é algo evidente (como, por exemplo, no caso do sindicalismo europeu ou argentino, onde os sindicatos de ramo são, de saída, nacionais).



das redes encontrem acolhida do sindicato para a sua prática organizativa – ao invés de colocarem-se eventualmente *contra* ele. Além disso, é central para a viabilização das redes que elas tratem de assuntos que sejam aceitos por todos, aquilo que é consensual. Em alguns casos, pode surgir a impressão de que isso limita a atuação das redes, mas invariavelmente a opção é por fazer um grande esforço para superar ou abandonar questões que possam criar conflitos entre as diferentes visões sobre o sindicalismo e trabalhar aquilo que for possível. Caso contrário, a rede pode se tornar inviável.

Apesar de todos esses problemas, as redes parecem ter sido bem sucedidas em superar as dificuldades. Participam das redes, hoje, sindicatos de diversas posições políticas. As redes, assim, acabam por consolidar um modelo de “compromisso”, em que os assuntos discutidos são aqueles aceitos por todos. Trabalha-se mais pelo consenso do que pela constituição de maiorias, uma vez que a participação é sempre voluntária. É significativa a decisão da Força Sindical em colaborar ativamente com a CUT na construção das redes. Segundo dirigente ligado à essa central sindical, a decisão foi motivada pela impressão de que as redes estavam consolidadas e não era mais possível “ficar para trás”.

### **O processo de criação das redes no Brasil**

De fato, o pontapé para a formação de uma rede pode vir de uma variedade de atores. Assim, as razões que podem motivar a iniciativa são diversas. Um sindicato europeu, por exemplo, pode considerar útil financiar uma rede no Brasil pela importância da empresa no país de origem. O mesmo pode ser feito por entidades brasileiras que consideram uma determinada empresa como estratégica no contexto nacional. Outras vezes, um sindicato

local toma a iniciativa e busca o apoio de outros sindicatos e organizações. Não há uma fórmula pronta e desencontros podem acontecer. Financiadores externos, por exemplo, podem atribuir grande importância a uma determinada empresa e não encontrar apoio entre os sindicatos brasileiros que atuam em relação à empresa, que podem estar sendo conduzidos por dirigentes que não valorizam a estratégia. Da mesma forma, redes consideradas importantes por brasileiros podem não encontrar apoio no sindicato que representa os trabalhadores da matriz da empresa em seu país sede. O sucesso de uma rede, portanto, depende de certa coincidência de interesses, o que é chamado pelos sindicalistas de “vontade política”. Há sempre, portanto, um processo de convencimento durante o período de formação das redes. A rede “forçada” a partir de cima está fadada ao fracasso, já que é uma política que depende da participação dos sindicatos locais.

Isso, no entanto, não é uma regra. Mais do que a origem da rede, é consenso que o essencial é que exista número mínimo de sindicatos dispostos à participação na rede. Ainda que a existência prévia de aceitação da ideia de formar uma rede entre os sindicatos locais possa ajudar, é possível que as entidades que enxergam potencial na criação da rede tomem a iniciativa e convençam os sindicalistas sob a sua área de influência para a importância da política. Foi o caso, por exemplo, da rede ThyssenKrupp, que começou graças a uma necessidade identificada pelas centrais sindicais, não da base. A prioridade, no caso, era a padronização dos direitos dos trabalhadores da empresa em todo o território nacional.

No caso das redes investigadas, o processo relatado de início de funcionamento de uma rede se passa da seguinte forma: primeiro e antes de tudo reúne-se um conjunto de sin-





dicalistas dispostos a participar da rede. Depois, realiza-se um encontro dentro do país e agregando representantes sindicais das plantas onde a empresa está instalada, e no qual costumam estar presentes convidados das entidades internacionais e de sindicatos de outros países, em especial o sindicato que representa os trabalhadores do país sede da empresa. Ainda que isso não tenha sido atingido imediatamente, a intenção da rede é sempre atuar regularmente na escala internacional. O âmbito “nacional”, assim, comporta apenas um dos momentos da organização. Nesse encontro, define-se um plano de ação para a rede e elegem-se um ou mais coordenadores. Em alguns casos, é redigido um estatuto que reunirá as diretrizes de atuação da rede. A partir de então, são estabelecidos mecanismos de comunicação regular, além da previsão do próximo encontro presencial. Esse é relato usual que pôde ser extraído do contato com os coordenadores das redes.

Existe sempre o risco de que uma rede organizada em âmbito nacional, uma vez constituída, não avance para a atuação internacional. Isso pode acontecer, pois é possível, no Brasil, melhorar a organização dos trabalhadores com uma rede que atue apenas no âmbito nacional. Algumas empresas possuem um grande número de unidades produtivas no país sob a representação de sindicatos locais que não se relacionariam de outra forma. Uma rede apenas “nacional”, no entanto, limita consideravelmente as possibilidades de atuação. Em teoria, uma rede que é apenas “nacional” está necessariamente incompleta. Mas isso nem sempre é visto dessa forma pelos atores que estão envolvidos na sua formação. De qualquer modo, mesmo nos encontros que congregam apenas as redes de âmbito “nacional”, é comum a presença de representantes de entidades sindicais internacionais e de sindicatos de outros países. Mesmo que

isso não signifique imediatamente a constituição de uma rede internacional, a rede de contatos que se forma nesses encontros abre as portas para a comunicação mais regular e cooperação no futuro.

Ainda que não seja possível em determinado momento, com atuação dentro do país, uma rede de fato mundial, algumas redes conseguem pelo menos ter uma atuação em âmbito regional na América Latina. É o caso da Rede Solvay, por exemplo, que teve o seu modo de organização replicado na Argentina. A rede que atuava no Brasil passou a se chamar “Rede Mercosul”, pois os sindicatos daquele país foram incluídos na estrutura que já existia no Brasil, seguindo o exemplo da Rede Basf. Esses não são casos isolados. Mesmo redes de empresas brasileiras, como a Rede Gerdau, avançaram para a organização internacional de sua estrutura. O ideal é, portanto, que as redes consigam, com o tempo, avançar para uma organização mundial. Algumas redes já conseguem se organizar dessa forma. Assim, há realização de encontros nacionais, regionais e internacionais.

Se é verdade que a estrutura fragmentada do sindicalismo brasileiro oferece uma oportunidade para que as redes cumpram um papel positivo dentro do país, os sindicalistas estão cientes de que para enfrentar a organização das transnacionais é preciso um movimento internacional. A pressão sobre os dirigentes nacionais da empresa tem eficácia limitada, já que em última instância o centro de decisão está fora do país. Assim, mesmo as redes que se constituem em um primeiro momento dentro do país buscam alguma forma de internacionalização. As redes que estão em estágio mais avançado de organização atingem uma amplitude propriamente mundial, com troca de informação regular entre diversos países e encontros mundiais presenciais. Dessa forma,





é possível enfrentar as transnacionais em um campo propriamente global.

A estrutura fragmentada do sindicalismo brasileiro cobra o seu preço. As diferenças encontradas entre os sindicatos podem dificultar a construção de uma pauta comum porque a rede passa a ter dificuldade de fazer circular as informações e obter a resposta ágil de que necessita para levar à frente sua atuação. A fim de evitar a acusação de ingerência na vida interna dos sindicatos – o que é, aliás, sancionado pela estrutura legal, que dá foro de autoridade ao sindicato local a expensas de qualquer entidade mais centralizada – a rede fica encarregada de se relacionar com as comissões de fábrica e com o sindicato simultaneamente, já que as primeiras e o segundo também não se sobrepõem inteiramente (a comissão não é necessariamente o espelho do sindicato – ao menos formalmente).

A fragmentação da estrutura sindical nacional resvala ainda na questão de qual é, afinal, a central sindical predominante na rede, uma vez que podem haver sindicatos filiados a centrais diferentes em territórios onde estão localizadas as plantas de uma determinada empresa. Essa é uma possibilidade colocada pelo formato corporativista do sistema de relações de trabalho nacional. Ela enseja a necessidade de coordenação entre os sindicatos e centrais para o trabalho de rede.

Pelas indicações dos coordenadores, contudo, esse não parece ser um obstáculo insuperável para o bom funcionamento dela. A coordenação acaba acontecendo na prática, embora com tensões aqui e ali, e que têm a ver com certa desconfiança que pode ocorrer quanto ao envolvimento real de lideranças que, por exemplo, não encaminham resolutamente certas resoluções oriundas de um sindicato que pertence a uma central rival. São aquelas marginais, que nunca surgem de manei-

ra oficial, mas que fazem parte do cenário de competição institucional que o sistema instila (monopólio na base e pluralismo na cúpula).

Vendo os casos de perto, o que se tem é um mosaico não muito disforme: na rede Braskem, onde está envolvida mais de uma central sindical, a convivência é considerada positiva pelo seu coordenador. No caso da rede Ford, a convivência também é considerada boa, sendo que as centrais envolvidas são a CUT e a CTB. Na Arcelor Mittal, são três centrais reconhecidas e uma em projeto, ou seja, quatro forças políticas convivem no interior da rede, e mesmo assim o saldo é tido como “tranquilo”. O mesmo ocorre na Lanxess, onde, apesar de um início conturbado (em função da “disputa de espaço”), a relação atual é considerada “muito boa, fraternal e solidária”. Na Basf, a composição é de sindicatos da CUT, Força Sindical e independentes.

Outro ponto da estrutura sindical que afeta o funcionamento da rede – e que está ligado estreitamente ao ponto acima da convivência de centrais diferentes – diz respeito à soberania do sindicato no sistema de negociação coletiva. No fim, é o sindicato – e apenas ele – que negocia com a empresa, ou com o sindicato patronal. Isso confere um imenso poder e ao mesmo tempo uma segurança inercial ao sindicato com respeito às demais instâncias de representação que se apresentam como possíveis alternativas de captação das vozes da base. Era inevitável que a rede caísse nesse espectro de desconfiança por parte das lideranças sindicais, mas o saldo geral, como se observou, é mais de convivência pacífica do que de conflito, tendo em vista que as principais centrais que têm os sindicatos sob sua influência tendem a concordar sobre o essencial no que tange à política de redes.

Os setores químico e metalúrgico foram setores pioneiros na construção das redes. O



primeiro por causa da solidariedade internacional e parcerias na área de saúde e segurança do trabalho (por causa dos riscos inerentes ao trabalho no setor, muito propício a acidentes e intoxicações: a chamada “morte lenta no trabalho”); o segundo por causa da constituição precoce de comissões de fábrica e da experiência posterior dos comitês mundiais de trabalhadores. Nos dois casos, o contato com sindicatos de fora foi importante, às vezes decisivo, na qualificação de dirigentes e assessores locais.

É essencial para a rede conhecer a atuação da empresa de forma geral. Isso não pode ser feito pelos sindicatos locais, que estão mais preocupados com questões relativas a uma única unidade produtiva. Embora não haja dúvida de que essas questões são afetadas pela estratégia global da empresa, a rede é a ferramenta que pode esclarecer essas relações. Nesse ponto, as redes contam com organizações de assessoria e pesquisa. O DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos) e o Instituto Observatório Social são frequentemente mobilizados para elaborar pesquisas voltadas a empresas específicas. A rede, então, é responsável por difundir os resultados dessas pesquisas entre os sindicatos, que passam a conhecer como atua a empresa, em que partes do mundo ela está presente, quantos trabalhadores emprega e a sua estratégia em geral. As redes se ocupam, ainda, de educar os dirigentes locais sobre o conteúdo dessa pesquisa e sobre as especificidades da atuação das empresas transnacionais. Há, sempre, um ganho de formação política e teórica para os dirigentes que participam das redes.

Além dessa investigação “preliminar”, há outro tipo de conhecimento que é indispensável para o bom funcionamento da rede: aquele que é elaborado pelos próprios sindicatos. Os sindicatos locais estão em posição privilegia-

da para conhecer a realidade do trabalhador em seu posto de trabalho e, a partir da troca de informações entre eles, cria-se um conhecimento compartilhado sobre cada uma das unidades de produção. A riqueza desse conhecimento é grande. É possível conhecer práticas consideradas boas em um determinado lugar que podem servir como pauta de reivindicação em outro. O conhecimento dos salários e benefícios em cada local pode dar a medida do que é possível conquistar na negociação. Mesmo que sejam trocadas informalmente, sem grande organização, essas informações fortalecem os sindicatos que participam das redes. Mas, em alguns casos, as redes são responsáveis por organizar de forma sistemática a coleta desses dados. A própria rede, sozinha ou com ajuda de assessoria, pode elaborar questionários, visitar as unidades produtivas e consolidar essa informação para ser distribuída para os sindicatos. Essas três iniciativas das redes (a pesquisa sobre a empresa, a formação dos dirigentes e a criação de um conhecimento compartilhado) fortalece a atuação dos sindicatos locais durante as negociações com a empresa. O sindicato, antes isolado, agora conta com uma estrutura que permite que ele identifique os desafios colocados pela globalização e pelas transnacionais e se prepare melhor para tratar com a empresa. Os gerentes das empresas, então, se sentem menos livres para impor as suas condições, uma vez que lidam com dirigentes sindicais mais bem preparados e com apoio externo.

Embora os benefícios sejam evidentes, isso ainda é insuficiente para enfrentar as transnacionais. A rede pode ir além e servir não só como uma ferramenta a serviço dos sindicatos, mas organizar ações conjuntas em relação à empresa, servindo para superar na prática as limitações de uma estrutura sindical fragmentada. Nesse caso, a rede começa a deixar de ser um mecanismo apenas interno



ao sindicalismo, cujo impacto para os trabalhadores é indireto, e passa a ser conhecida pelos trabalhadores da empresa. As vantagens em termos de representatividade do que realmente acontece na fábrica (palco em que o sindicato às vezes está distante) são bem maiores. Os sindicalistas envolvidos com a rede, então, se esforçam para levar essa experiência de conhecimento de todo o grupo econômico e suas práticas nacionais para os trabalhadores de uma determinada planta. A forma por excelência dessa relação é o boletim da rede, que é distribuído pelos sindicatos nas portas das fábricas, mas as redes utilizam também novas formas de comunicação, como as redes sociais. Um dos objetivos das redes, nesse sentido, é garantir uma representação próxima aos trabalhadores. Dessa forma, é considerado importante, ainda que não seja possível em todos os casos, que a rede se relacione com as diferentes formas de organização no local de trabalho, como as comissões de fábrica, a CIPA, a comissão de PLR etc. Em suma, as redes procuram avançar para uma representação enraizada no local de trabalho.

Além disso, a rede começa a ocupar espaços nas atividades cotidianas nos sindicatos. Uma tática utilizada quando há uma questão que diz respeito a toda a empresa, por exemplo, é a realização de assembleias simultâneas em diversas unidades produtivas. Nessas ocasiões, é possível que trabalhadores de outras fábricas relatem os problemas que enfrentam e que os sindicalistas argumentem que apenas uma ação conjunta será capaz de enfrentar a empresa com sucesso. Essas iniciativas são importantes pois criam uma identidade comum, um sentimento de solidariedade entre os trabalhadores de uma mesma empresa em diversas localidades. Assim, é possível legitimar decisões guiadas por uma razão mais estratégica, que não necessariamente se preo-

cupe apenas com o melhor resultado imediato para os trabalhadores daquela unidade. Ou seja, torna-se possível fazer com que os trabalhadores entendam a opção dos sindicatos por resistir às chantagens da empresa.

### ***A relação com a empresa***

Uma vez que a rede esteja bem organizada no lado sindical, o “caminho ideal” é que ela seja reconhecida pela empresa. O reconhecimento é importante por alguns motivos. Em primeiro lugar, ele implica em maior liberdade para a atuação dos integrantes das redes, que podem pedir, por exemplo, a liberação do serviço para participar de atividades promovidas pela rede. Além disso, a empresa em alguns casos ajuda no financiamento das atividades da rede, o que é uma dificuldade constante. Mas o que é considerado mais importante é que a empresa se disponha a negociar alguns temas com a rede. Assim, é possível elevar a negociação, pelo menos em alguns temas, à escala nacional ou mesmo internacional. Essa “negociação” não tem o mesmo caráter da negociação coletiva habitual, que gira em torno do salário e dos benefícios, e que ainda é prerrogativa dos sindicatos locais. A rede procura estabelecer um “diálogo social” com a empresa, para discutir questões gerais da relação entre capital e trabalho. A forma prática disso são rodadas de diálogo durante os encontros presenciais da rede, em que os trabalhadores apresentam uma pauta de reivindicação que é discutida com a empresa. Esse processo representa, enfim, um reconhecimento mútuo de que é possível melhorar as relações trabalhistas quando empresa e sindicatos dialogam, respeitando alguns princípios como a liberdade sindical e o direito à informação.

Os sindicalistas engajados nas redes são hábeis em utilizar o que a literatura chama de “política



bumerangue<sup>21</sup>, através da qual a mobilização de contatos internacionais é utilizada para conquistar ganhos locais. Além de fonte de informação privilegiada, a relação com o sindicato do país sede da empresa abre um caminho pra influenciar, ainda que às vezes de forma indireta, a direção mundial da transnacional. Trata-se um espaço importante de pressão, uma vez que essas empresas se preocupam em manter uma imagem de “responsabilidade social corporativa” e em alguns casos possuem códigos de conduta, o que faz com que elas evitem denúncias que prejudiquem a sua imagem. É interessante que, em alguns casos, os sindicatos brasileiros é que exercem esse papel, já que existem redes em empresas de origem brasileira.

Não se deve subestimar a importância, para os sindicatos, da capacidade de influenciar ou atingir, de alguma forma, os centros de decisão corporativa das empresas transnacionais. Especialmente em algumas empresas, há tradição de diálogo com os trabalhadores em seu país de origem. No contexto europeu, isso é notadamente relevante, uma vez que a existência de conselhos de empresa em transnacionais está prevista na legislação da União Europeia. Quando atuam fora desse contexto, no entanto, essas empresas não seguem o mesmo padrão. Os dirigentes nacionais dessas empresas se guiam pela realidade local, adotando padrões mais baixos de regulação do trabalho e mesmo uma relação mais agressiva com os sindicatos. Quando os conflitos que surgem dessa situação são resolvidos na localidade, a capacidade de resposta dos sindicatos é limitada e a “cultura” da empresa importa pouco. A partir do momento em que há a possibilidade de denunciar violações às esferas superiores da hierarquia da empresa,

no entanto, é possível exercer uma pressão para que a prática da empresa se aproxime do que acontece em seu país de origem.

### ***Redes e Diálogo Social***

Por trás da estratégia de redes nos ramos metalúrgico e químico está presente uma concepção inspirada nas relações de trabalho europeias, em especial no exemplo das empresas alemãs. A ideia da melhoria das condições de trabalho e ampliação de direitos através do estabelecimento de um diálogo social com a empresa dá o tom do que é considerada a rede ideal. Mesmo no caso das empresas em que a relação com a empresa é ruim, é desse modelo que se deseja aproximar. Paralelamente, há ideias típicas de um sindicalismo classista que prega a inevitabilidade da contradição entre capital e trabalho e que, em alguma medida, a relação dos trabalhadores com a empresa é vista como sempre conflituosa. Entre os entrevistados, as opiniões variam da grande confiança no diálogo social à valorização da luta de classes como espaço privilegiado de atuação do sindicalismo. Em geral, no entanto, aparecem avaliações que buscam levar em conta as duas possibilidades. Desse ponto de vista, a conquista de vitórias a partir do diálogo é possível, mas fruto de uma condição especial e instável, que pode estar vinculada tanto a características da empresa quanto ao momento econômico. Uma crise econômica, portanto, pode transformar rapidamente as condições de diálogo com a empresa e exigir dos sindicatos uma modificação das táticas utilizadas. Assim, a rede e os sindicatos não devem se indispor ao diálogo com a empresa, mas devem estar preparados para usar as formas de pressão que conhecem bem sempre que necessário.

O sindicato entende o diálogo social como basicamente a inclusão da temática dos direitos do trabalho (sobretudo tais como consagra-

21. “Política bumerangue” quer dizer, em poucas palavras, o seguinte: quando as oportunidades de ação em escala local estão bloqueadas ou não suficientes, então a escala global é acionada para assegurar ou tornar efetivas as demandas do movimento ou ator coletivo.



dos pelas convenções da OIT), da regulação do mercado de trabalho, do reconhecimento, enfim, de uma interlocução em torno de uma agenda que acolhe uma visão de mundo e de sociedade que é diferente daquela da empresa – em uma palavra: opondo direitos coletivos ao princípio do mercado.

Por outro lado, a alta rotatividade dos cargos administrativo e do *staff* de gerência também contribui para a erosão do diálogo por causa da necessidade permanente de começar do zero sempre que há um novo encontro, seminário ou reunião da rede, da comissão de fábrica ou do sindicato. Todos os ganhos de aprendizado de interação entre representantes do capital e do trabalho são inevitavelmente anulados<sup>22</sup>.

É razoável que o diálogo social seja tomado como o exemplo de sucesso para as redes que começam a ser construídas, uma vez que trabalhadores de algumas empresas conquistaram grandes avanços com essa forma de atuação (CUT-FNV, 2009). Há, no entanto, uma armadilha. Algumas redes, quando deparadas com a intransigência da empresa, não conseguem atuar de forma eficiente. Surge, segundo alguns sindicalistas, frustração em relação à postura de algumas empresas que inviabilizam o diálogo social. É preciso atenção especial com essas redes para que elas não desapareçam. Assim, deve ser papel das FSI e das confederações nacionais apontar caminhos alternativos e mostrar como podem atuar as redes em relação a empresas que dificultam o diálogo.

### **Redes e Acordos Marco Internacionais**

Uma das críticas que os sindicalistas fazem

22. Essa é uma queixa também direcionada aos sindicalistas nacionais – e não apenas aos gerentes –, dada a enorme instabilidade na participação dos primeiros em eventos conjuntos (às vezes tão custosos e complicados de organizar) promovidos pelas redes.

aos Acordos Marco Internacionais é o fato de eles não incluírem a participação dos sindicalistas do Sul em sua confecção. Seria muito mais um assunto circunscrito aos sindicalistas do Norte, próximos aos centros de decisão das empresas transnacionais. No máximo, pedem-se sugestões (Rede ZF), mas então o arcabouço do acordo já está montado e alinhado. O texto costuma ser bem sintético e abrangente, justamente para poder ser adaptado com as devidas particularidades locais<sup>23</sup>. Com respeito ao AMI da ZF, foi levantada uma objeção por parte da filial brasileira da empresa alemã à cláusula relativa à liberdade e autonomia sindicais. Apenas após a intervenção da rede, e negociações entre os sindicatos alemães e a direção da empresa que duraram cerca de 1 ano, a cláusula foi finalmente mantida e o acordo assinado.

Há ainda problemas que estão fora da alçada da organização das redes, porque dizem respeito à reorganização interna dos próprios grupos econômicos, e suas estratégias de fusões, aquisições, parcerias, *joint-ventures* etc., com modificação de sua estrutura de propriedade, o que acaba afetando diretamente as redes: a empresa ZF, por exemplo, entra com 50% do capital da ZF Sistema – os outros 50% pertencem à Bosch; como a ZF Sistema não concordasse com o acordo assinado pela ZF com a FSI do ramo, alegando que já havia um acordo similar negociado com a Bosch, o conflito de validades (qual o acordo deve prevalecer: ZF ou Bosch?) foi parar na sede do grupo, na Alemanha, que decidiu que os sindicatos deveriam escolher entre os dois qual deveria vigorar. No fim, ficou deliberado que não seria seguido nem um nem outro, e

23. É o caso da Bayer, em que a própria rede avalia que um acordo muito específico seria difícil de ser obtido, preferindo focar-se em aspectos tais como: direitos humanos no trabalho, existência de comissão de fábrica e diálogo social, pauta já coberta, entre outros, pelas diretrizes da OCDE para empresas transnacionais.





um novo acordo deveria ser feito<sup>24</sup>. A *joint-venture* com a Bosch tinha o propósito de passar para ela 50% da participação, a fim de evitar a acusação de cartel (pois seria a única no mundo a produzir um determinado produto). Mas a ZF fica localizada em Sorocaba e a Bosch, em Campinas, o que muda a geografia da representação sindical – em Campinas a central a que se filia o sindicato de metalúrgicos é diferente daquela a que se filia o sindicato de Sorocaba.

O panorama acerca da vigência de AMIs entre as redes estudadas é variado. Na Ford, o AMI foi assinado em 2012. Enquanto em algumas redes, o AMI permanece como um projeto dos dirigentes (rede Braskem), em outras eles permitiram assegurar direitos para os trabalhadores que estão situados na cadeia produtiva de fornecedores: Ford, Mercedes, Solvay (esta última por conta do AMI assinado pela Rhodia, antes de ser adquirida pelo grupo belga). Saúde e segurança no trabalho é outro tópico que costuma estar presente (casos do AMI da Solvay e da Mercedes). Mas a realidade mais disseminada é a resistência da empresa (ThyssenKrupp, Lanxess, Gerdau), a relativa ausência do sindicato nesses assuntos (caso da Saint Gobain, antes da incorporação da categoria dos vidreiros pelos químicos e similares) ou desconhecimento (os trabalhadores de base e dirigentes não ligados a centrais e confederações). Na Rede Bayer, o AMI é encarado como coroamento de um processo que passa primeiro pela regionalização (América do Sul).

Na Volkswagen não há Acordo Marco Internacional, mas existe a Carta Social da empresa (chamada “Carta de Relações Laborais”) que, embora assinada pelos sindicatos das várias plantas do grupo espalhadas pelo mundo, é aplicada segundo a cultura de relações indus-

triais local. No modelo alemão, está prevista a co-gestão, enquanto no Brasil, não, e o máximo que pode acontecer é o sindicato de lá pressionar a direção da empresa para resolver o problema da planta aqui<sup>25</sup>. Por outro lado, pode ser o caso de a Carta Social conter itens ou normas com as quais o sindicato local está em desacordo. A Carta Social, por isso, é limitada. Ela pode ser invocada na esfera doméstica (local) apenas como efeito de mobilização e propaganda do sindicato local em algumas situações específicas, mas não todas<sup>26</sup>. Isso quer dizer que o modelo de relações industriais do tipo alemão, que consagra a co-gestão a parceria entre sindicato e empresa, nem sempre é visto como desejável pelo sindicalismo brasileiro, especialmente por causa da suspeita de que ele pode sacrificar a independência da representação dos trabalhadores, notadamente quando o ambiente é hostil a esses últimos e historicamente anti-sindical.

De forma similar, na Rede Owens-Illinois, o AMI ainda era visto com certo “melindre”<sup>27</sup>, por conta da desconfiança que pode projetar à base o fato de sindicato e empresa sentarem para negociar. Mas isso pode se dever também a um certo desconhecimento sobre o que é e para que serve um AMI. Pode haver um descompasso entre as expectativas de coordenadores de redes e dirigentes com os instrumentos (caso do AMI) e as ações para as quais eles se prestam. Há casos também onde o Conselho Europeu de Sindicatos (*European Works Council*) convida o representante laboral de uma fábrica com atividade no Brasil para participar de uma reunião relativa a um problema detectado (Rede Akzo Nobel).

25. Depoimento Coordenador Rede Volkswagen.

26. No depoimento do Coordenador da Rede Volkswagen, o fato de o modelo alemão de co-gestão permitir que o sindicato – juntamente com a empresa – tome decisões que afetam a vida do trabalhador sem ter debatido com esse último nem sempre é positivo.

27. Depoimento Coordenador Rede Owens-Illinois.

24. Depoimento Coordenador Rede ZF.



A rede funciona como mediadora desses contatos, colocando um sindicalista em relação com o outro, e as reuniões por vezes têm a participação de um representante da empresa. Portanto, mesmo sem haver um AMI, já existe uma prática de negociação muito próxima à ideia do acordo global, pois a empresa teria em tese de seguir, no mundo, as mesmos *standards* de relacionamento com seus trabalhadores praticados na Europa. No caso das plantas da Akzo Nobel no Brasil, esse contato trouxe muitos benefícios concretos (aumento salarial, plano de carreira, maior reconhecimento do sindicato) e era uma espécie de embrião de um comitê mundial de empresa, que entretanto não se efetivou. Mas a rede prossegue.

### **Financiamento da redes**

O financiamento das redes é uma das principais dificuldades enfrentadas pelos sindicalistas. A despeito das facilidades trazidas pela democratização da tecnologia, viagens e certos serviços de tradução ainda são custosos. Consequentemente, é preciso levantar grandes recursos para a realização de encontros e financiar as atividades cotidianas das redes. Há, para isso, algumas alternativas. A posição majoritária é a de que a própria empresa deve financiar, pelo menos em parte, os custos da rede. Dentro da lógica do diálogo social, esse é um passo do reconhecimento da rede pela empresa e não compromete a independência dos representantes dos trabalhadores (CUT-FNV, 2009). É comum o argumento de que as empresas financiam corriqueiramente encontros de diretores e administradores e que, dessa forma, é sua responsabilidade garantir um espaço de formação dos interesses dos trabalhadores. Idealmente, a empresa não deve interferir em nenhuma atividade das redes. Apesar disso, alguns sindicalistas se opõem a essa forma de financiamento. A preocupação pode surgir, por um

lado, por se sentirem “amarrados financeiramente” com a prática, ou seja, sentem que o financiamento por parte da empresa impõe limites em relação à rede. Por outro, os trabalhadores da empresa podem desconfiar da atuação de representantes que, por exemplo, viajam para o exterior com recursos pagos pela empresa, o que pode ser visto como uma “benesse”. De qualquer modo, a maioria dos sindicalistas afirma que isso não é um problema caso a rede atue em favor dos trabalhadores e respeitando suas decisões de forma democrática.

Na maior parte das vezes, no entanto, a empresa não aceita financiar a rede. Nesses casos, organizações sindicais ou de apoio precisam dividir os custos. No passado, o sindicalismo brasileiro recebeu muita ajuda externa através de convênios com entidades sindicais internacionais ou de outros países. Essa ainda é uma fonte importante de recursos, mas que vem diminuindo. Isso pode ser explicado pelo fato de que o sindicalismo brasileiro não é mais visto como um movimento fraco. Pelo contrário, hoje se espera que os sindicatos brasileiros ajudem, por exemplo, seus colegas latino-americanos que se encontram em situação mais frágil. Há, no entanto, algumas dificuldades para que isso aconteça. Embora as centrais sindicais e as confederações nacionais dos ramos econômicos aloquem recursos para essas atividades, a maior parte dos recursos financeiros do sindicalismo brasileiro, seja através do imposto sindical ou de contribuições de associados, é controlado pelos sindicatos locais. Estes, no entanto, nem sempre estão dispostos a investir recursos consideráveis para lidar com os problemas de apenas uma empresa. Apesar da importância estratégica, internacionalmente, das empresas transnacionais, nem sempre o número de trabalhadores empregados por uma empresa específica é expressivo para um sindicato local específico.



Um sindicato pode representar dezenas de empresas (das quais poucas são transnacionais) e milhares de trabalhadores e, assim, não julgar prioritário o investimento de grandes recursos para a discussão de problemas que afetam apenas uma pequena fração de sua base de representação. Há, assim, um problema de alocação de recursos no sindicalismo brasileiro no que diz respeito à atuação em relação às transnacionais. Assim, o papel de parceiros, como fundações de apoio, continua a ser essencial para o funcionamento das redes. Há certa cobrança, por parte dos sindicalistas entusiastas das redes, para que os sindicatos locais passem a financiá-las com mais frequência. Há, também, grande preocupação em relação ao futuro das redes caso as fontes de financiamento externo desapareçam.

### ***O papel da formação na rede***

Os trabalhadores que entram para a rede submetem-se a uma bateria nova de informações, conceitos e práticas sociais muitas vezes estranhas ao seu universo cotidiano. Nesse sentido, a rede é uma “escola”, mas não no sentido de uma escola de militância, e sim no sentido mais convencional de uma escola que possibilita a abertura de horizontes e interesses típicos de uma experiência educacional pessoal de conhecimento. O aprendizado de línguas estrangeiras (espanhol e inglês principalmente) é um exemplo óbvio, mas também o contato com uma temática internacional ampla, que inclui o conhecimento do Direito do Trabalho, das diretivas e normas da OIT, o papel dos organismos multilaterais, noções de história, economia e administração.

Há, assim, a opinião de que, hoje, os sindicalistas pioneiros na construção de redes acabaram por se tornar ativistas mais bem formados e preparados para enfrentar os desafios com que se deparam, permitindo que atingissem

postos de mais destaque na estrutura sindical.

### ***Terceirização: o ponto cego das redes***

A relação das redes com os terceirizados parece ser um dos pontos mais frágeis de toda a estrutura. As redes, em teoria, representam apenas os trabalhadores diretamente empregados pela empresa transnacional. Isso exclui, portanto, trabalhadores que realizam sua atividade em regime de subcontratação. Mas pode-se observar ao menos uma consciência do problema entre os coordenadores, e tentativas de enfrentar a questão com ações pontuais, que dependem da correlação de forças em cada rede e – mais do que isso – da correlação de forças em cada unidade ou planta de uma mesma empresa. De novo, a variação no tratamento com os terceirizados só vem mostrar o quanto o sindicato local é ainda preponderante quando se trata de resolver problemas no âmbito da relação entre capital e trabalho: onde o sindicato é forte, pode se notar alguma ação integradora e solidária; onde o sindicato não possui tanta influência, carece uma atuação mais incisiva e transformadora.

A rede ZF, por exemplo, é um caso bem característico: em São Bernardo do Campo, onde o sindicato é reconhecidamente forte, foi possível estender a PLR para os terceiros, além de conseguir o afastamento de um chefe de uma das empresas que trabalhava em sistema de subcontratação na planta. A Mercedes-Benz também registra ações em favor dos terceirizados que trabalham na planta. A Bayer possui acordo coletivo pioneiro que inclui os terceirizados. Nesses dois últimos exemplos, inclusive, o sindicato local acaba ganhando, na prática, a representatividade dos trabalhadores terceirizados, que preferem seguir na negociação coletiva sob o guarda-chuva do sindicato que lhes consegue um melhor acordo e melhores benefícios, ou seja, o sindicato



to de metalúrgicos do ABC e o sindicato dos químicos de São Paulo, respectivamente, ao invés do sindicato próprio ao qual estão ligados pelo enquadramento legal.

Já na Rede Gerdau, que é uma rede bastante ativa do ponto de vista internacional, isso já é mais difícil. O que não impede ações efetivas de enfrentamento nesse quesito. Segundo relato do coordenador da rede, em junho de 2014 houve problemas no equipamento da planta de Araçariçuama e foram convocados trabalhadores terceiros de uma empresa de subcontratação de Minas Gerais, a qual por sua vez subcontratou mais um certo número de trabalhadores. Por fim, foram mobilizados dois ônibus com trabalhadores de Minas, que vieram para tentar resolver rapidamente o problema na planta de São Paulo. Finda a tarefa para a qual foram recrutados, fez-se uma dispensa atabalhoada dos alojamentos, em condições precárias, e o sindicato de metalúrgicos foi chamado para intervir em favor do grupo, pressionando a empresa, que por sua vez pressionou a empresa de subcontratação, que por sua vez foi instada a resolver a querela com seus contratados.

Mesmo não sendo bem sucedida nas unidades onde não é tão forte, esse último exemplo da Rede Gerdau segue o mesmo padrão do que ocorreu nas redes da Bayer e da Mercedes-Benz, ou seja, ainda que sem poder agir diretamente sobre a base do sindicato que representa os terceiros, o sindicato mais forte (isto é, aquele que representa os assalariados com contratos permanentes) pressiona a empresa para que essa última pressione a empresa de subcontratação a negociar com os seus empregados. Mesmo se a competência não é legal, ela é moral, e a ação sobre os elos da cadeia (forçando o reconhecimento da responsabilidade) pode trazer – como de fato trouxe – resultados palpáveis. No entanto, a fim

de evitar conflitos de enquadramento (o que envolveria batalhas judiciais), os sindicalistas das redes preferem se referir a esses exemplos como sendo de *interferência* (política), não de *representação* (legal) de outra categoria.

A orientação da rede para os sindicatos é tentar garantir aos trabalhadores terceirizados os mesmos direitos dos trabalhadores efetivos da empresa, procurando fiscalizar se as plantas estão utilizando o contingente dentro do previsto pela legislação, e tentando diminuir o máximo possível o contingente de subcontratados. Com relação aos sindicatos locais, buscar colocar na pauta deles a efetivação, ou então a garantia do mesmo tratamento que é dispensado aos trabalhadores efetivos. Isso é o que é possível fazer pelo momento.

## Conclusões e sugestões de ação

Neste texto, foi possível acompanhar sumariamente a política de redes sindicais e sua recepção pelo movimento sindical local. Viu-se que as redes podem atualizar antigos valores do movimento operário, que são o internacionalismo e a solidariedade (um novo nome para uma velha ideia).

À guisa de conclusões, alguns pontos da pesquisa merecem destaque.

A globalização contemporânea caracteriza-se por uma maior mobilidade do capital e por uma dispersão do tecido produtivo que afeta a todos os setores – embora de forma diferenciada – levando a uma nova geografia produtiva em que Centro e Periferia estão implicados de forma complementar, embora desigual. Salários baixos e condições de trabalho ainda contam na deslocalização das empresas, tanto entre países quanto entre regiões de um mesmo país. O Brasil mostra-se um laboratório para esse segundo cenário. As re-



des sindicais podem agir sobre tal realidade, evitando a competição inter-regional, em que a empresa joga uns trabalhadores contra os outros (Rede ThyssenKrupp).

A relação entre as FSI e os sindicatos locais é variada e depende da força relativa desses últimos. No Brasil, os sindicatos dos trabalhadores nos setores estudados (metalúrgicos e químicos) têm condições de sustentar uma ação própria, muitas vezes tomando a iniciativa em uma ação global e dependendo menos das FSI (Rede Gerdau). Os sindicatos mais fracos, ao contrário, são convidados a reagir diante de uma ação global encetada por uma FSI, ou mesmo um sindicato local mais forte porém conectado com a FSI e em sintonia com ela.

A troca de informações entre plantas de um mesmo grupo industrial passa a ser um elemento estratégico da ação sindical. Existe uma “linguagem comum” em que os trabalhadores podem se entender, quando se trata de discutir o que acontece dentro das unidades de produção de uma mesma empresa global, mesmo com as dificuldades de idioma e de recursos tecnológicos.

Deixa de fazer sentido uma acusação em termos de “comportamento corporativo” do sindicalismo do Norte *vis-à-vis* os seus colegas do Sul, uma vez que todos têm a perder com a “corrida para baixo” (*race to the bottom*). Ao contrário, os trabalhadores do Sul têm interesse em melhorar suas condições de trabalho, elevando-as ao nível de regulação dos países do Norte, enquanto que os trabalhadores desse último buscam evitar que suas condições de trabalho e remuneração *desçam* ao nível dos primeiros. As normas da OIT são uma referência e um importante ponto de apoio para aquela regulação. O “diálogo social” mira aquelas normas, e por isso ele está tão

presente no discurso das redes sindicais no Brasil.

Tanto químicos quanto metalúrgicos têm feito a aposta na convocação dos responsáveis corporativos para sentar-se à mesa de negociação e entabular uma pauta que, tendo em vista o passado autoritário e a prática usualmente anti-sindical das gerências, parece oferecer oportunidades de avanço considerável nos direitos dos trabalhadores. No entanto, isso não significa abandonar o caminho da ação direta e da “campanha” contra a empresa (Redes Solvay, Arcelor, Gerdau, Mercedes).

No Brasil, as redes têm encontrado como principal obstáculo a própria estrutura sindical prevalecente, que consagra o sindicato local como entidade soberana da negociação coletiva, em detrimento das entidades verticalizadas (federações, confederações, centrais). Nesse sentido, as redes contribuem para elevar o patamar da negociação, do nível municipal para o nível nacional.

No Brasil há muitas redes que tentam se organizar não com base nas boas relações de trabalho que mantêm com os seus empregadores – não são, portanto, casos exemplares de “boas práticas” – mas exatamente pelo motivo contrário, isto é, as redes são formas de enfrentar os problemas que os trabalhadores encontram na sua organização por melhores relações de trabalho. Isso não quer dizer, contudo, que exemplos bem sucedidos não possam ser encontrados. O gradiente vai desde redes que continuam existindo a despeito do não apoio da empresa (Gerdau) até redes que possuem boas práticas e conseguem conquistas (Akzo Nobel), passando por redes que deixaram de existir formalmente por causa da hostilidade patronal (Saint Gobain), embora os trabalhadores tenham recorrido ali a outras formas de acesso à solidariedade internacional.





As redes organizadas em território nacional que mantêm um trabalho de base conseguem criar um sentimento de solidariedade entre os trabalhadores a partir do fato de todos pertencerem à mesma empresa. Isso poderia funcionar como um antídoto contra comportamentos oportunistas do tipo: acordos coletivos que oferecem ganhos em uma planta a expensas de outra planta do mesmo grupo. A criação de uma base material e política alicerçada em uma identidade coletiva de pertencimento a uma mesma empresa permite legitimar decisões guiadas por uma razão mais estratégica, que não necessariamente se preocupe apenas com o melhor resultado imediato para os trabalhadores de uma determinada unidade: desse modo, seria possível fazer com que os trabalhadores entendessem a opção dos sindicatos em resistir às chantagens da empresa. Onde essa base material e política não existe, ou é fraca, a rede tende também a não desenvolver uma comunicação muito assídua com os trabalhadores (justamente porque não há cobrança desses últimos). As redes que não estão consolidadas não costumam manter um canal de comunicação com a base.

As redes implantadas têm sido, sim, capazes de conquistar benefícios diretos para os trabalhadores. Exemplos são as redes da Mercedes, que solucionou problemas com a planta de Juiz de Fora; Tenaris, na Colômbia; e Gerdau nos Estados Unidos<sup>28</sup>. Outros casos bem sucedidos de conquistas concretas obtidas pelas redes são: Rede ZF (niveleção de benefícios e redução de jornada de trabalho) e Rede ThyssenKrupp (acordo nacional de PLR)<sup>29</sup>.

Mas há ainda outro efeito positivo das redes que pode gerar ganhos para os trabalhadores: a troca de informação ajuda a capacitar o sin-

dicato local para a negociação. Ao conhecer boas práticas da empresa em outros lugares, os sindicalistas podem exigir com mais firmeza que elas sejam adotadas também em sua localidade. A maior dificuldade, talvez, seja ampliar esses benefícios para trabalhadores que não são empregados diretos da empresa, como os terceirizados e aqueles que trabalham em fornecedores. No Brasil é um problema especialmente grave, já que muitas vezes os trabalhadores terceirizados são representados por sindicatos distintos. O desafio de levar o impacto das redes para além dos trabalhadores diretos das empresas é uma preocupação.

Os AMIs parecem ser a melhor opção no combate à terceirização, no caso de estabelecerem cláusulas que estendem os direitos previstos aos trabalhadores permanentes para os trabalhadores terceirizados. No entanto, não foram encontrados exemplos nesse sentido, exceto quando se tratou de um Código de Conduta específico: o Código de Conduta de Terceiros da Bayer. É quando existem esses acordos que surgem os melhores exemplos de impacto positivo para os terceirizados. Ou quando os acordos incluem os fornecedores da cadeia produtiva – o que pode impactar também nos trabalhadores dessas empresas (Mercedes).

Algumas transnacionais não têm Acordos Marco mas possuem outros instrumentos, mais negociáveis do que os Códigos de Conduta, que costumam ser unilaterais. A Volkswagen tem uma Carta Social (Carta de Relações Laborais) assinada pelos sindicatos das plantas do grupo, porém sua vigência obedece às relações industriais locais. Portanto, as estruturas nacionais contam. Por outro lado, a generalização dela não é consensual: enquanto certos itens significam um padrão mais amigável e benéfico para o sindicato (por ex. a cogestão, que permite a discussão conjun-

28. Entrevista com dirigente da *IndustriAll* (07.08.14).

29. Entrevista com dirigente do Sindicato de Metalúrgicos do ABC (25.07.14).



ta de cada passo que a empresa vai tomar), outros já são mais discutíveis (como decisões que afetam a vida do trabalhador).

Os trabalhadores da Akzo Nobel, por seu turno, usaram o Conselho Europeu de Sindicatos para pressionar a empresa a considerar os problemas com as suas plantas localizadas no Brasil: a rede contornou a não existência de um AMG mobilizando uma ferramenta que trouxe benefícios diretos para os seus trabalhadores. A Rede Bayer também conquistou a participação de um representante da América Latina nas reuniões do Comitê Europeu de Sindicatos. A recepção é variada mas uma boa parcela de coordenadores ainda se queixa da hostilidade da empresa à idéia (redes Gerdau, Lanxess, Thyssen Krupp e St. Gobain).

Segundo o relato dos formuladores internacionais, quando não ocorre um bom relacionamento entre a rede e o sindicato, é porque o sindicato é claramente contrário aos interesses dos trabalhadores, e a rede solicita um auxílio para organizar justamente uma ação *por fora* do sindicato. Então, nesse caso, o papel das FSIs muda, tornando-se mais decisivo. No Brasil, contudo, isso não se verifica: a competição das cúpulas pela base torna desnecessário recorrer diretamente à FSI do ramo – os problemas da base com o sindicato são resolvidos simplesmente escolhendo-se uma outra chapa (eventualmente filiada a uma outra central) no momento das eleições. Ademais, mesmo as centrais concorrentes internamente convergem externamente na filiação à mesma FSI (caso da Força Sindical e da CUT, que estão ambas filiadas à *IndustriAll*).

Finalmente, há muitas indicações do que é preciso para uma rede dar certo, em especial: compromisso, recursos, plano de ação e coordenação. Mas não existe uma fórmula pronta, muito menos um modelo. O exemplo da

Saint Gobain demonstra que pode existir uma rede de trabalhadores mesmo sem que ela seja classificada como tal, tanto pelos seus organizadores locais quanto pelas estruturas formais do sindicalismo, nacional e internacional; sua prática, contudo – de buscar apoio espontâneo em sindicatos franceses – é a de uma autêntica rede.

A partir dessas características gerais das redes de trabalhadores no Brasil, alguns pontos merecem destaque, por representarem dificuldades específicas à realidade nacional ou lições que podem ser tiradas da experiência brasileira.

### **Fortalecimento da organização nacional**

As redes de trabalhadores, que surgem como uma inovação pensada para o sindicalismo internacional, acabam por exercer um efeito positivo para a organização nacional. No contexto de um sindicalismo fragmentado em diversos sindicatos locais, as redes acabam por se tornar ferramenta intersindical que atua como forma de superar os limites da estrutura sindical nacional. Por outro lado, há o risco de que as redes se “acomodem” a esse papel e, assim, não se tornem ferramentas capazes de fato de confrontarem as empresas transnacionais na escala global.

### **Capacitação do sindicato local**

Os benefícios das redes internacionais, ao contrário do que se pode supor à primeira vista, são ainda mais relevantes na escala local do que como uma forma de regulação internacional do trabalho. Ainda que algumas redes não consigam atuar de forma eficiente na escala internacional, é relevante que elas ajudem a capacitar o sindicato local para a negociação e fortale-



çam a sua posição em relação às empresas transnacionais.

### Financiamento

A estrutura sindical brasileira faz com que os sindicatos tenham dificuldade em financiar as redes de trabalhadores, mesmo quando há recursos disponíveis. Não se trata, apenas, de má vontade: a concentração de recursos nos sindicatos locais não favorece o financiamento de iniciativas focadas em empresas específicas. Por isso, é preciso buscar alternativas e conscientizar os sindicalistas da importância estratégica de atuar em relação às empresas transnacionais.

### Diálogo social

O diálogo social é a estratégia por excelência das redes nos setores estudados. Há diversos exemplos de efeitos positivos dessa tendência, mas quando essa via é bloqueada a rede pode ser desmobilizada. É preciso, assim, encontrar alternativas viáveis a esse caminho.

### Acordos Marco Globais como forma de regular a cadeia de produção

No caso brasileiro, os Acordos Marco Globais são especialmente úteis quando incluem cláusulas que ajudam os sindicalistas engajados nas redes a atuarem em relação a trabalhadores terceirizados e de fornecedores, o que é muito difícil sob a legislação local.

## Referências

ARRUDA, L.; FICHTER, M.; HELFEN, M.; SYDOW, J. (2012) Acordo Marco Internacional – uma ferramenta para garantir os direitos fundamentais no trabalho em um mundo globalizado? Aportes do Brasil. *Análises e Propostas* 44. Friedrich Ebert Stiftung, Dezembro.

Central Única dos Trabalhadores CUT-FNV Projeto Ação contra as Multinacionais (2009) *CUTMulti “Do projeto ao processo”. Guia para a construção de redes sindicais em Empresas Multinacionais. Sistematizando a experiência da CUT.* São Paulo: setembro, 60p.

CHESNAIS, François (2008) Mundialização do capital e jogo da lei da população inerente ao capitalismo. *In: SOUZA, A.A.; NETO, E.A.A.; FELIZARDO, J.M.; CARDOZO, M.J.P.; BEZERRA, T.S.M. (Orgs.) Trabalho, capital mundial e formação de trabalhadores.* Fortaleza: Senac/Edições UFC.

DURAND, Jean Pierre. (2004) *La Chaîne Invisible. Travailler Aujourd’Hui: Flux Tendus et Servitudes de Volontaire.* Paris:Seuil.

EVANS, Peter (2010) “Is it Labor’s Turn to Globalize? Twenty-first Century Opportunities and Strategic Responses”. *Global Labour Journal* 1(3): 352-379.

GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (1994) *Commodity Chains and Global Capitalism.* Westport, Connecticut; London: Praeger.

ICEM International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers’ Unions (1999). *Facing Global Power: Strategies for Global Unionism.*

IMF International Metalworkers’ Federation (2010). *IMF Guidelines on Trade Union Networks in TNCs.*





## **Autores**

**Leonardo Mello e Silva** é professor do Departamento de Sociologia da Universidade de São Paulo (USP) e pesquisador do Centro de Estudos dos Direitos da Cidadania (Cenedic) na mesma Universidade.

**Ricardo Framil Filho** é mestrando em Sociologia na USP, e bacharel em Relações Internacionais e Ciências Sociais pela mesma Universidade.

**Raphael Freston** é mestrando em Sociologia na USP e graduado em Ciências Sociais pela mesma Universidade.

## **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.

ISBN 978-85-99138-65-6

