

## Adesão de novos filiados *Experiências bem sucedidas e estratégias de organização (organizing) em sindicatos filiados à DGB*

Manfred Wannöffel

NOVEMBRO DE 2018

- O objetivo desse breve estudo é a apresentação de estratégias de organização (*organizing*) de alguns sindicatos setoriais da Confederação Alemã de Sindicatos (DGB), destacando as estratégias adotadas para reduzir as desfiliações e conquistar novos filiados.
- No contexto da globalização econômica e da digitalização do trabalho (economias de plataforma, ou colaborativas), os sindicatos no mundo inteiro vêm se deparando com profundas transformações no mercado internacional. Face às baixas no número de filiados em muitas organizações e à diminuição da importância dos acordos coletivos, os sindicatos tentam reverter essa tendência por meio de maior participação e conquista de novos filiados. Um dos princípios para atingir tais objetivos são as estratégias de organização (*organizing*) sindical.
- Os exemplos alemães apresentados aqui mostram que o *organizing* pode significar um grande potencial para os sindicatos, mas também fica claro que há grandes desafios. *Organizing* não é uma medida para a adesão de filiados no curto prazo. Trata-se sobretudo de um método para capacitar determinados grupos profissionais com a finalidade de construir junto a eles um poder estrutural e organizacional.
- O *organizing* não representa um conceito pré-fabricado que pode ser aplicado de cima para baixo por sindicalistas, mas que deve desde o início integrar na estratégia os trabalhadores e trabalhadoras com os seus problemas reais e sugestões de soluções concretas. Afinal, os filiados em potencial devem reconhecer a utilidade da sindicalização e, dessa maneira, acumular experiências positivas com as atividades sindicais.

## Sumário

---

Introdução .....	3
<b>O que é <i>organizing</i>?</b> .....	<b>3</b>
<i>Definição do conceito</i> .....	3
<i>Elementos do organizing</i> .....	5
<b>Exemplos de <i>organizing</i> nos sindicatos da DGB</b> .....	<b>6</b>
“Qualidade acima do custo” (IG Metall) .....	7
Trabalho 2020 (IG Metall, IG BCE, NGG e DGB) .....	8
<i>Organizing</i> no supermercado LIDL (sindicato Ver.di) .....	8
<i>Organizing</i> como tema na cooperação sindical internacional .....	10
Grupo alvo: Trabalhadores de plataformas e nuvens – <i>cloudwork</i> e <i>crowdwork</i> .....	10
Grupo alvo: Estudantes .....	10
<b>Conclusão e recomendações de ação</b> .....	<b>11</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>14</b>



## Introdução

O objetivo desse breve estudo é a apresentação de estratégias de organização (*organizing*) de alguns sindicatos setoriais da Confederação Alemã de Sindicatos (DGB – *Deutscher Gewerkschaftsbund*), destacando as estratégias adotadas por eles para reduzir as desfiliações e conquistar novos filiados. No contexto da globalização econômica e da digitalização do trabalho (economias de plataforma, ou colaborativas), os sindicatos no mundo inteiro vêm se deparando com profundas transformações no mercado internacional. Face às baixas no número de filiados em muitas organizações e à diminuição da importância dos acordos coletivos, os sindicatos tentam reverter essa tendência por meio de maior participação e conquista de novos filiados. Um dos princípios para atingir tais objetivos são as estratégias de organização (*organizing*) sindical. Tendo em vista seu Projeto Sindical Global, a Fundação Friedrich-Ebert se dedica com ênfase às estratégias de *organizing* bem sucedidas<sup>1</sup>.

Ao longo dos anos seguintes à reunificação da Alemanha (1990), a queda no número de filiações persistiu apesar das fusões de sindicatos menores da DGB, realizadas crescentemente até 2001<sup>2</sup>. Adicionalmente, os sindicatos alemães tiveram que lidar com o aumento da idade média dos filiados e, conseqüentemente, com o desligamento de grande parte dos voluntários do trabalho sindical ativo<sup>3</sup>. Esses desenvolvimentos são particularmente problemáticos na Alemanha, considerando que os sindicatos, junto com as comissões de trabalhadores (ou comissões de fábricas), no sistema dual das relações de trabalho, são instituições

centrais da democracia social. Atualmente, os sindicatos na Alemanha ainda dispõem de recursos de poder social para garantir os direitos políticos e civis na economia. Segundo Otto Brenner – ex-presidente do IG Metall (Sindicato dos Metalúrgicos da Alemanha) – a materialização dos direitos do cidadão na economia nada mais é que uma expressão do conceito sindical da liberdade social. A liberdade da pessoa para além de sua vida laboral não pode ser garantida enquanto ela estiver sujeita ao domínio de terceiros em sua vida laboral. A democratização da vida pública, os direitos ao sufrágio universal, à livre associação, a liberdade de expressão e de imprensa precisam ser complementados por meio uma democracia social que pode ser alcançada sobretudo mediante a atuação de sindicatos fortes.

## O que é *organizing*?

### Definição do conceito

O termo *organizing* tem a sua origem na língua inglesa. Um dos exemplos mais conhecidos de bons resultados a partir de estratégias de *organizing* é o do sindicato estadunidense de trabalhadores em serviços (SEIU - Service Employees International Union) nos anos 2000, que organizou os imigrantes latino-americanos nos EUA<sup>4</sup>. Esse grupo de trabalhadores foi considerado, por muito tempo, “não organizável” (*unorganisable*<sup>5</sup>). Ele não dispunha de recursos de poder suficientes, era composto predominantemente de mulheres e em empregos precários. No entanto, após longas disputas, o SEIU conseguiu organizar o setor com sucesso, tornando-se agente de negociação coletiva<sup>6</sup>. Os sindicatos dos EUA

1. (Herberg, 2018)

2. (Hans-Böckler-Stiftung; Archiv der sozialen Demokratie, 2018)

3. (Munimus & Schroeder, 2011); (Ebbinghaus & Göbel, 2014)

4. (Rehder, Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisationserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse, 2008, S. 432-456)

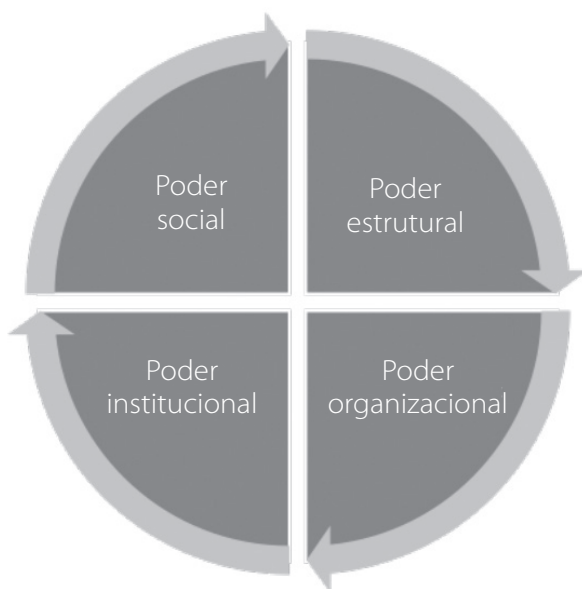
5. (Fichter, Ludwig, Schmalz, Schulz, & Steinfeldt, 2018, S. 3)

6. (Friedrich-Ebert-Stiftung); (Ebbinghaus & Göbel, 2014)



mostraram-se de fato equipados e criativos no âmbito do sistema das relações trabalhistas nos EUA e conseguiram expandir seus recursos de poder.

**Figura 1: 4 dimensões dos recursos de poder; nossa apresentação com base em [Dörre & Schmalz, 2014].**



Os recursos de poder são o elemento central das estratégias de *organizing*, pois conformam a base da assertividade dos sindicatos. Conceitualmente, entendemos como recursos de poder a capacidade de regular efetivamente as condições de trabalho, emprego e participação dos trabalhadores. A base é o poder estrutural ou ainda o poder de produção ou de mercado que está localizado no nível da empresa (“Power resource theory”)<sup>7</sup>. Trata-se, nesse caso, do poder discricionário sobre os meios individuais de produção, ou seja, a força de trabalho do indivíduo. Essa forma de poder dos assalariados depende muito da posição dos trabalhadores no contexto econômico<sup>8</sup> (ver Figura 2).

O recurso de poder decorrente desse contexto fundamenta o poder de organização, que é resultante da união dos trabalhadores e trabalhadoras, representando assim a posição central de poder dos sindicatos. Tal posição depende do número de membros e do grau de organização dentro das empresas e nos setores como um todo. O conceito de *organizing* se refere principalmente a esse recurso de poder<sup>9</sup>.

Um forte poder de organização é pré-requisito para o poder institucional dos sindicatos, que se manifesta na forma de acordos em nível de empresa, em acordos de negociação coletiva, bem como em disposições legais. Tais disposições geralmente são concertadas após conflitos prolongados e processos de negociação entre os sindicatos e representantes patronais ou em disputas políticas. O poder institucional dos sindicatos é bastante heterogêneo em cada país, uma vez que os contextos e desenvolvimentos históricos são muito díspares. A figura 2 destaca o declínio do poder institucional dos sindicatos da DGB entre 1996 e 2017. Nesse período, a abrangência dos acordos coletivos se manteve em queda constante<sup>10</sup>.

Em síntese, o recurso de poder social representa o ponto culminante da formação de uma democracia social. É o resultado de interações e cooperações com diferentes partidos políticos e movimentos sociais da sociedade civil próximos aos sindicatos. Podemos citar como exemplo do poder social o acordo coletivo do IG Metall de 2017. Nele, além da disputa salarial, foi debatido o problema da flexibilização da jornada de trabalho. Ao mesmo tempo, a população em geral também foi mobilizada com vistas a regulamentar a flexibilização das jornadas de trabalho no interesse dos trabalhadores. A assinatura do acordo coletivo veio a influenciar o debate

7. (Korpi, 1983); (Stephens, 1979)

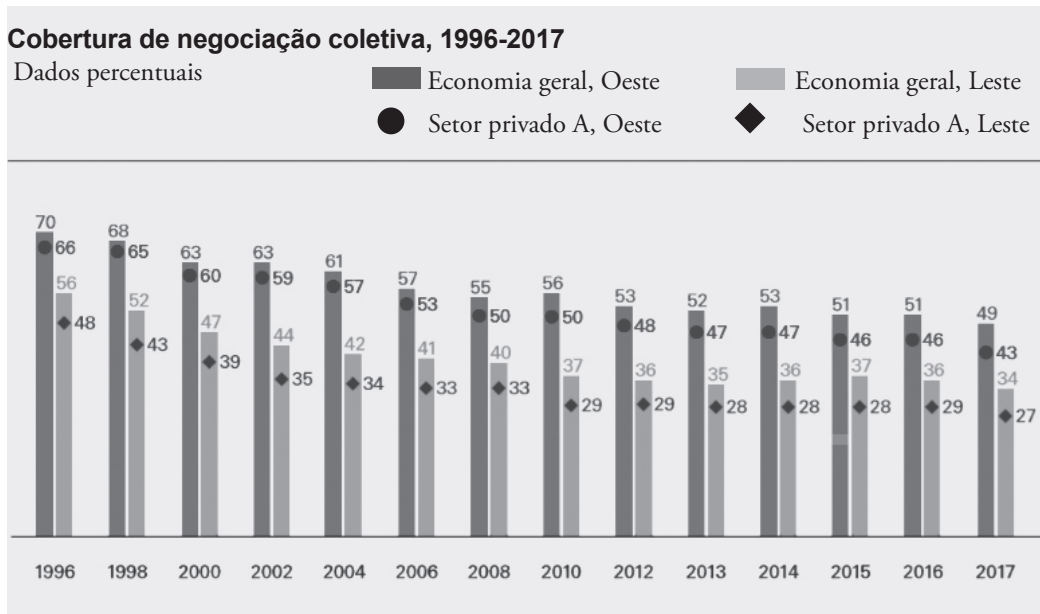
8. (Dörre & Schmalz, 2014)

9. (Dörre & Schmalz, 2014)

10. (Dörre & Schmalz, 2014)



**Figura 2: Obrigação do acordo coletivo dos trabalhadores 1996-2017: em [Ellguth & Kohaut, 2018].**



A Exclui setor agrícola e organizações sem fins lucrativos.

Observação: a partir de 2010 o método de coleta de dados foi modificado, vide Ellguth/Kohaut (2011, S.243)

Fonte: IAB-Betriebspanel 2017

sobre a legislação da jornada de trabalho no contexto da digitalização no universo laboral e ressaltou a permanência do poder social do IG Metall na Alemanha<sup>11</sup>.

Os quatro níveis de desenvolvimento de poder sindical não podem ser considerados separadamente, porque eles interagem entre si. Mas o poder estrutural em fábricas e empresas é sempre o ponto de partida. O poder organizacional reflete a união, que permite a ação coletiva. O terceiro nível representa o poder institucional baseado em negociações e acordos coletivos. Somente com esses fundamentos o poder social dos sindicatos pode se desenvolver, bem como a sua influência na construção de uma democracia social<sup>12</sup>.

### Elementos do organizing

O *organizing* não deve ser compreendido como um conceito pronto. É preciso levar em

conta as diferentes condições dos sindicatos setoriais, as particularidades nacionais dos sistemas de relações trabalhistas e as respectivas posições iniciais dos trabalhadores<sup>13</sup>.

**Figura 3: Sequência de uma campanha de organizing; representação própria.**



11. (Dörre & Schmalz, 2014)

12. (Korpi, 1983); (Stephens, 1979)

13. (Rehder, Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung, 2014)



O primeiro elemento de *organizing* é o “planejamento estratégico de campanhas e o estabelecimento de prioridades”<sup>14</sup>. Aqui, subentende-se a definição de focos e, conseqüentemente, a distribuição de recursos dentro dos sindicatos. O conceito de *organizing* acarreta altos custos e não se espera que possa ser aplicado em todos os setores. Assim, deve-se atribuir um papel decisivo ao estabelecimento de prioridades, de modo a garantir os recursos materiais dos sindicatos no longo prazo. O *organizing*, portanto, não é uma forma de ação de curto prazo, mas uma medida estratégica dos sindicatos orientada ao longo prazo<sup>15</sup>.

Após o estabelecimento de prioridades é elaborado um plano de ação com etapas diferenciadas e verificáveis. A avaliação sistemática dos avanços e falhas é um fator importante do *organizing* e faz parte desses elementos centrais. Para isso, é também necessária uma preparação cuidadosa mediante o conhecimento profundo das empresas, do desenvolvimento dos setores e das problemáticas específicas dos trabalhadores. A participação direta e constante dos trabalhadores nas campanhas e medidas é decisiva para o sucesso da estratégia<sup>16</sup>.

Outro elemento importante do *organizing* é o “*mapping*” (mapeamento)<sup>17</sup>, que envolve o tratamento sistemático e claro das informações coletadas durante todo o processo. Essa prática permitirá otimizar recursos materiais e temporais e, ao mesmo tempo, avaliar corretamente o progresso do desenvolvimento. *Organizers* profissionais devem estar envolvidos no conceito, uma vez que conhecimentos

prévios e experiência são necessários para a preparação e o processamento sistemático dos dados. Tais profissionais formarão comitês de *organizing* com a participação de militantes e simpatizantes a quem, gradualmente, serão atribuídas tarefas, capacitando-os a se organizarem por conta própria em longo prazo<sup>18</sup>.

Além da pressão direta sobre os empregadores, deve-se também construir uma pressão indireta sobre terceiros (por exemplo, clientes, contratantes ou o público em geral). Com essa finalidade, também é possível efetuar alianças com outros sindicatos e movimentos sociais, sempre com foco na ação - por exemplo, vestir roupas de uma mesma cor por um determinado período ou a realização de *flash-mobs*. Com coalizões é possível aumentar o alcance e a eficácia dessas ações. A comunicação é parte importante da estratégia de *organizing*. As ações planejadas e realizadas deverão ser acompanhadas pelas mídias, gerando assim um maior alcance. Nesse contexto, a comunicação não se refere somente às mídias clássicas, que podem ser abordadas por meio de posicionamentos ou entrevistas. Trata-se muito mais de atingir o grande público, o que deve ser feito também pelas redes sociais como Facebook, Twitter e WhatsApp<sup>19</sup>.

### Exemplos de *organizing* nos sindicatos da DGB

A seguir apresentamos diferentes exemplos de *organizing* sindical na Alemanha. As primeiras três seções trazem relatos de campanhas clássicas, realizadas por sindicatos específicos ou em cooperação. Na sessão 3.4 é adotada uma abordagem mais internacional e nas ses-

14. (Dribbusch, 2007, S. 31)

15. (Dribbusch, 2007, S. 24-52); (IG Metall-Vorstand, 2018, S. 14-22)

16. (Rehder, Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung, 2014); (IG Metall-Vorstand, 2018)

17. (Dribbusch, 2007, S. 31)

18. (Dribbusch, 2007, S. 24-52); (IG Metall-Vorstand, 2018, S. 26-41)

19. (Dribbusch, 2007, S. 24-52); (IG Metall-Vorstand, 2018, S. 49-64); (Rehder, Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung, 2014)



sões 3.5 e 3.6 são apresentados novos grupos-alvo. Nas duas últimas seções, não há descrição de campanhas em específico, mas das abordagens diferenciadas de alguns sindicatos para lidar com tais grupos. O que devemos ter em mente é que eles não podem ser simplesmente ignorados, uma vez que as relações de trabalho tendem a mudar em benefício dos grupos apresentados.

### “Qualidade acima do custo” (IG Metall)

Os sindicatos enfrentam crescentemente um duplo desafio: a crescente concorrência internacional para as empresas incide também na competição por empregos entre os trabalhadores. Com isso, os sindicatos terminam por competir entre si pelos postos de trabalho existentes, uma vez que as empresas recorrentemente utilizam a mídia para ameaçar a deslocalização (transferência) de unidades para países com custos de mão de obra mais baratos. Na Alemanha em especial, essas transferências de produção para o leste europeu e a Ásia exercem forte pressão sobretudo sobre os sindicatos industriais. Uma resposta do IG Metall à crescente pressão nessa questão foi a campanha “qualidade acima do custo”, realizada a partir de meados dos anos 2000. O primeiro passo foi qualificar as comissões de trabalhadores como interlocutores competentes e autoconscientes no sistema dual da equiparação de interesses, para que trabalhem em conjunto com a diretoria em “Melhores Estratégias” visando à preservação das unidades<sup>20</sup>. A ideia básica do IG Metall foi a possibilidade de haver soluções mais inovadoras para as empresas do que a deslocalização. Essas possíveis soluções podem contemplar contratos abaixo do nível do acordo coletivo, mas somente em combinação com segurança social para as trabalhadoras e os trabalhado-

res como, por exemplo, garantia de emprego e investimento. O objetivo dessa estratégia foi o estudo minucioso de cada operação (financiamento, sistema de produção, produto e desenvolvimento de pessoal). As comissões de trabalhadores e os trabalhadores deverão incentivar inovações que garantam a estabilidade econômica da empresa, bem como a manutenção dos empregos no longo prazo<sup>21</sup>.

Para a estratégia “Qualidade acima do custo” foram elaboradas recomendações práticas de ação. Um aspecto importante foi a participação direta de todos os trabalhadores e trabalhadoras, não somente aqueles envolvidos na comissão de trabalhadores. Isso pode assegurar a legitimidade de decisões difíceis, especialmente quando se trata da flexibilização de contratos existentes e acordos coletivos. Essas escolhas são geralmente de difícil intermediação, mas podem ser justificadas com base em problemas econômicos da empresa e no contexto das estratégias de garantia de permanência da unidade em longo prazo. Especialmente quando se trata de decisões difíceis, é indispensável que o *organizing* inclua os funcionários, aumentando a aceitação das medidas e evitando insatisfações e a perda de poder de organização<sup>22</sup>.

Além da resposta exclusiva do sindicato e da comissão de trabalhadores no planejamento de medidas empresariais, a estratégia “Qualidade acima do custo” inclui, acima de tudo, ações proativas da comissão de trabalhadores, que deve apontar opções para as melhorias na unidade, elaborando as concepções junto ao sindicato. Com essa finalidade, o conselho também pode buscar a assessoria de especialistas externos ou ampliar sua qualificação em cursos de extensão universitária. As possibili-

20. (Korfür, et al., 2010, S. 110)

21. (Korfür, et al., 2010, S. 109-112)

22. (Korfür, et al., 2010, S. 109-112)



dades para fomentar o engajamento proativo incluem, por exemplo, incentivar a efetivação de estagiários e a flexibilização de horários de trabalho em favor dos trabalhadores. Isso evita a necessidade de recrutar e treinar novos profissionais em tempos de melhora econômica, sendo muitas vezes mais econômico em longo prazo. Com a campanha “Qualidade acima do custo” não foi possível preservar todas as fábricas (houve fechamento e deslocalização, por exemplo, da Nokia e GM/Opel), não obstante, somente na Renânia do Norte Vestfália foi possível assegurar a manutenção de cem mil postos de trabalho<sup>23</sup>.

### **Trabalho 2020 (IG Metall, IG BCE, NGG e DGB)**

O projeto Trabalho 2020 sucedeu o “Qualidade acima do custo”. Trata-se de um projeto de cooperação de diferentes sindicatos setoriais em vigor na região da Renânia do Norte Vestfália. Além dos sindicatos de metalúrgicos (IG Metall), o projeto envolveu sindicatos do setor de mineração, química e energia (IG BCE) e do setor de alimentos, bebidas e restauração (NGG), contando ainda com a participação da principal central sindical da Alemanha (DGB) e do Instituto de Consultoria Tecnológica do Estado Renânia do Norte Vestfália e da DGB (TBS). O objetivo desse projeto é que as empresas decidam em conjunto com os seus empregados um acordo futuro para a digitalização do trabalho. Para isso, os trabalhadores e trabalhadoras desenvolverão com a diretoria um “Mapa Empresarial Trabalho e Indústria 4.0”<sup>24</sup>, uma caracterização objetiva da “situação atual” de uma empresa dividida em diferentes categorias e pesquisada com base em perguntas de orientação. Esse levantamento é realizado nas

empresas com ajuda dos parceiros envolvidos no projeto e posteriormente avaliado. No decorrer dessa avaliação devem-se identificar campos de ação concretos em que há necessidade de mudança e adaptação. Essas áreas serão em seguida discutidas entre trabalhadores e direção da empresa para que se delibere um acordo futuro, organizando as medidas conjuntas. Nesse processo, os trabalhadores são representados pelas comissões de trabalhadores, que comunicará os resultados ao conjunto da força de trabalho<sup>25</sup>.

O conceito tem base na ideia de que os funcionários, como verdadeiros especialistas, conhecem as áreas da empresa que demandam melhorias. Eles devem levar esse conhecimento à direção da empresa e, assim, apoiar as mudanças. Não se trata de desenvolver um conceito fechado de digitalização empresarial, mas de descobrir quais tecnologias e conceitos oferecem melhorias a longo prazo para a empresa e para os funcionários, garantindo os empregos. O projeto Trabalho 2020 será complementado em âmbito nacional pelo projeto “Trabalho e Inovação” do IG Metall até 2019, realizado em cooperação com a Universidade Ruhr em Bochum e recursos do Fundo Social Europeu (ESF).

### **Organizing no supermercado LIDL (sindicato Ver.di)**

Com quase dois milhões de filiados (2017)<sup>26</sup>, o Ver.di é o segundo maior sindicato na Alemanha depois do IG Metall. É também um dos sindicatos mais jovens, tendo sido formado em 2001 a partir da fusão de cinco sindicatos setoriais. Devido a essa fusão, os filiados têm históricos técnicos e profissionais muito diversos, e por isso o Ver.di é dividido em 13

23. (IG Metall Nordrhein-Westfalen, 2018)

24. (IG Metall, 2017, S. 12)

25. (IG Metall, 2017)

26. (o.A., 2018)





áreas. Cada uma das áreas compreende setores distintos e possui uma estrutura organizacional própria.<sup>27</sup> Devido a essa heterogeneidade, as medidas de *organizing* ocorrem preferencialmente em áreas muito específicas e empresas individuais. Um exemplo de destaque é a campanha LIDL no setor de varejo, realizada em meados dos anos 2000. Seu enfoque foi a melhoria das condições de trabalho e emprego, especialmente caracterizadas pela precariedade e insegurança laboral. No início de 2007, apenas cinco das 2.700 filiais possuíam uma comissão de trabalhadores, com mais de 40.000 empregados na Alemanha, decorrendo em um baixo poder estrutural e organizacional<sup>28</sup>.

A campanha LIDL apresentou as características clássicas do *organizing*. A campanha LIDL teve como foco os trabalhadores não organizados, a cooperação com outros movimentos sociais e o envolvimento do público geral. A campanha foi planejada pela Administração Federal do setor de varejo juntamente com os distritos relacionados. As principais tarefas foram realizadas por diretores sindicais, com o suporte de voluntários de diferentes setores. Além disso, conquistou-se o apoio de diversos grupos sociais, de outros sindicatos, da DGB, de grupos feministas, grupos religiosos e outros voluntários<sup>29</sup>.

A campanha foi iniciada em 2004, no Dia Internacional dos Direitos Humanos, com a publicação do *Schwarz-Buch* do LIDL” (algo como o “Livro Sujo” do LIDL) por Andreas Hamann e Gudrun Giese<sup>30</sup>, contendo os resultados de uma pesquisa de quase dois anos sobre as condições de trabalho e emprego nos supermercados LIDL. Entre outras fontes, o

autor e a autora entrevistaram funcionários e analisaram arquivos da Justiça do Trabalho. Com a publicação, conseguiram iniciar uma ampla discussão sobre as condições de trabalho e emprego em supermercados de descontos (*Hard Discount*), especialmente no LIDL. O sindicato Ver.di aproveitou esse lançamento para iniciar a campanha de *organizing*, recorrendo a uma extensa rede de apoiadores e apoiadoras<sup>31</sup>.

Apesar da ampla repercussão nas mídias e no público em geral, o Ver.di não conseguiu estabelecer o poder estrutural dos funcionários e as abordagens de poder organizacional no LIDL. O conflito e o clímax dramático ocorreram já no início da campanha, sem que os funcionários participassem da sua organização. Isso poderia ser citado como uma das razões para os baixos ganhos de adesão durante a campanha, porque apesar do grande empenho, não foi possível atrair uma quantidade significativa de novos filiados, nem instituir muitas associações de comissão de trabalhadores. Outro motivo para isso, segundo os atores envolvidos, pode ser o conflito experimentado pelos funcionários entre a lealdade ao empregador e o desejo de melhoria, bem como o medo de repressão no ambiente de trabalho. Ainda assim, em 2010 o LIDL aumentou os salários para dez euros por hora (hoje onze euros) e prometeu melhorar o tratamento dentro da *empresa*<sup>32</sup>. O exemplo LIDL na Alemanha representa o processo de aprendizado dos sindicatos, já que os modelos de *organizing* não podem simplesmente ser transferidos a todo sistema de relações de trabalho a partir de um contexto institucional específico (EUA).

27. (Ver.di, 2018)

28. (Schreieder, 2007)

29. (Schreieder, 2007)

30. (Hamann & Giese, 2004)

31. (Schreieder, 2007)

32. (Kempe, 10 Jahre “Schwarzbuch Lidl”. Die Ohnmacht der Beschäftigten, 2014); (Kempe, Kampagnen. Ein Urknall für Arbeitnehmerrechte, 2014)



### **Organizing como tema na cooperação sindical internacional**

Os exemplos de *organizing* apresentados até agora mostraram que as iniciativas sindicais ocorrem em diferentes setores. Um campo ainda pouco abordado é o trabalho sindical internacional, do qual a cooperação do IG Metall com a DGB pode ser citada como exemplo. As organizações parceiras estabeleceram um programa de intercâmbio sindical entre a Alemanha e a América Latina organizado pelo IG Metall e pela Fundação Friedrich-Ebert em colaboração com IndustriALL. O núcleo do projeto é o intercâmbio entre jovens e a possibilidade de conhecer diferentes sistemas de relações de trabalho e culturas de conflito. Os primeiros encontros de intercâmbio foram realizados em 2015 no Brasil, em 2016 na Argentina e em 2017 na Alemanha. Entre outras coisas, os encontros abordaram as mudanças nos sindicatos dos diferentes países, destacando que as mulheres trabalhadoras tendem a se tornar um grupo alvo cada vez mais importante<sup>33</sup>.

#### **Grupo alvo: Trabalhadores de plataformas e nuvens – crowdwork e cloudwork**

Quando se fala em digitalização do mundo do trabalho, o tema central são as economias de plataforma ou colaborativas e as condições de trabalho e emprego dos *cloudworkers* ou *crowdworkers*. São atividades anunciadas por contratantes em plataformas digitais que podem ser realizadas por empreendedores individuais no mundo inteiro. O espectro dessas tarefas pode variar desde atividades mais simples como a revisão de textos até contratos criativos e sofisticados, sendo que somente os trabalhos aprovados recebem pagamen-

to. Com isso, muitos *crowdworkers* não são adequadamente remunerados por seu envolvimento e cria-se uma forte concorrência. Devido ao oferecimento internacional das tarefas, nenhuma cooperação pode ser desenvolvida entre os *crowdworkers*, visto que na maioria dos casos não há possibilidade de contato e intercâmbio entre eles e se elimina o ambiente de trabalho como unidade de organização. A situação de trabalho dos *crowdworkers* é abordada pelos sindicatos mediante a tentativa de reunir e conectar os autônomos em plataformas próprias. Essas redes buscam identificar maus contratantes, além de ser um espaço para que os trabalhadores possam avaliar se o trabalho despendido compensa, criando estruturas de solidariedade para pressionar os contratantes a melhorarem as condições<sup>34</sup>. Como exemplo mais conhecido, podemos citar a plataforma “Turkopticon”<sup>35</sup>, desenvolvida por Six Silberman e Lilly Irani. Six Silberman trabalha hoje como especialista de digitalização para o IG Metall com o foco em *organizing* no crescente setor da economia de plataformas<sup>36</sup>.

#### **Grupo alvo: Estudantes**

O trabalho com estudantes em sindicatos é um campo muito especial de *organizing*, uma vez que representam potenciais futuros filiados sem que haja um contexto laboral concreto. A maior disposição dos sindicatos a desenvolver programas especiais para os estudantes deve-se, sem dúvida, ao crescente número de jovens ingressando nas universidades. A partir de 2013, mais jovens iniciaram um curso universitário na Alemanha do que uma formação profissionalizante no *sistema dual*

33. (industriALL, 2017)

34. (Carstensen, 2015); (Ver.di); (Herausforderung Cloud und Crowd - Neue Organisationskonzepte für Dienstleistungen nachhaltig gestalten)

35. (IG Metall, 2013)

36. (Hans-Böckler-Stiftung, 2018)



[N.T. modalidade de ensino superior que integra estudos teóricos direcionados e treinamento prático em uma empresa ou organização similar]<sup>37</sup>. Somente a pequena parcela de 3% dos estudantes milita em sindicatos<sup>38</sup>, ao mesmo tempo em que representam um grande potencial de organização.

### Trabalho com estudantes na DGB

Uma vez que a DGB não possui filiados próprios, que estão ligados a sindicatos setoriais, a central também não tem por tarefa buscar o aumento na taxa de sindicalização nem dirigir campanhas de *organizing*. Mesmo assim, ela realiza alguns trabalhos de qualificação e comunicação para estudantes, com foco particular na disponibilização de materiais, documentos e propostas de qualificação para os militantes dos sindicatos setoriais (como o manual para estudantes militantes no trabalho sindical<sup>39</sup>), assim como no trabalho de escritórios especiais de informação universitária (HIBs<sup>40</sup>) para aconselhamento dos estudantes e o apoio a grupos universitários. A DGB assume essas tarefas que são transversais, ou seja, não são da competência de um sindicato específico<sup>41</sup>.

### Trabalho com estudantes no IG Metall

Existem programas de *organizing* específicos para estudantes em alguns sindicatos setoriais, como no IG Metall, que se empenha na conquista de filiados entre os jovens e, com isso, também entre os estudantes. O programa envolve tanto estudantes universitários como alunos do sistema dual, com ênfase na adesão de novos filiados e em sua fidelização.

O foco é uma abordagem específica para os estudantes em sua situação particular de estudo, tendo uma orientação participativa que ofereça possibilidades de engajamento ao aluno. Além disso, destaca-se o trabalho de informação e qualificação dos estudantes em tópicos de relações de trabalho e acordos coletivos. O programa do IG Metall para estudantes é voltado principalmente para formações e áreas de especialização técnicas, onde é mais provável que seus conhecimentos venham a ter utilização prática, apesar de estar aberto a todos os estudantes<sup>42</sup>.

O trabalho com estudantes propriamente dito ocorre em diversos planos. Nos campi ou nas próprias faculdades são oferecidos estandes de informação, palestras ou oficinas sobre temas específicos (como moradia ou trabalhos de conclusão de curso). Adicionalmente, o IG Metall realiza na região da Renânia do Norte Vestfália, por exemplo, um tour de campi do IG Metall NRW. Baseado nos tours vocacionais escolares, o Campustour do IG Metall leva sindicalistas e voluntários uma vez por semestre às principais universidades para atrair a atenção dos estudantes. Os voluntários recebem um treinamento especial para ensinar os temas e as propostas do IG Metall. Esse processo corresponde ao conceito de *organizing*, que também prevê o uso de pessoal capacitado, mas organicamente integrado à realidade cotidiana dos grupos alvo<sup>43</sup>.

### Conclusão e recomendações de ação

Os exemplos alemães apresentados mostram que o *organizing* pode significar um grande potencial para os sindicatos, mas também fica claro que há grandes desafios. *Organizing* não

37. (Schroeder & Heisterhagen, 2015, S. 97)

38. (Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), 2008, S. 11)

39. (DGB Jugend, 2015)

40. (DGB Jugend, 2018)

41. (Linsel & Taprogge, 2005, S. 50-51)

42. (Meise, 2017, S. 56-61)

43. (Meise, 2017, S. 63-65)



é uma medida para a adesão de filiados no curto prazo. Trata-se sobretudo de um método para capacitar determinados grupos profissionais com a finalidade de construir junto a eles um poder estrutural e organizacional.

**Figura 4: Esquema dos elementos principais do organizing; representação própria conforme [IG Metall Vorstand, 2018].**



Essas tarefas e os atores do processo precisam ser claramente identificados, de modo que desponham estruturas de cooperação para além das ações individuais. Também não é um método padronizado que, uma vez projetado, pode ser replicado repetidamente para diferentes medidas. Cada abordagem de *organizing* precisa de uma estratégia própria, atores próprios e um conceito de *organizing* próprio. O exemplo do LIDL mostrou claramente que ações de *organizing* podem funcionar bem, mas, ao mesmo tempo, sem obter avanços diretos na construção de poder estrutural. O Ver.di tem exemplos atuais, como as lutas trabalhistas dos estudantes em Berlim desde 2015<sup>44</sup> ou a campanha “Que sejamos

mais é melhor para todos”<sup>45</sup>, desde meados de 2017, que se engaja na melhoria das condições de trabalho no setor da saúde. Esses casos mostram que, como atores da sociedade civil, os sindicatos não perdem importância, mas adaptam suas ações aos problemas de setores específicos. Para as empresas em que os sindicatos só podem atuar de maneira incipiente devido à falta de poder estrutural e organizacional, deverão ser desenvolvidas formas de *organizing* específicas. Depois de estabelecidas as prioridades, é preciso em primeiro lugar desenvolver ações que chamem a atenção para as condições de trabalho dos funcionários<sup>46</sup>.

Finalmente, como recomendação de ação, é necessário identificar alguns desafios para um projeto de *organizing* bem-sucedido e fazer um levantamento das áreas com baixo nível de organização.

O principal fator é a análise das condições de trabalho e emprego dos trabalhadores e trabalhadoras, com base na qual eles mesmos deverão se engajar na discussão dos problemas no ambiente de trabalho. O sindicato atuará como apoiador para que os trabalhadores alcancem seus objetivos, mas não poderá trilhar o caminho em seu lugar. Devido ao seu *know-how*, o sindicato é responsável por planejar sistematicamente e implementar estrategicamente uma campanha, mas os temas deverão ser escolhidos pelos trabalhadores militantes. É importante que os tópicos sejam abordados de maneira proativa, ou seja, antes que o empregador confronte os funcionários com a temática. Além do tema, o componente temporal é essencial na realização de campanhas de *organizing*. Provou-se útil respeitar as etapas da narrativa dos acontecimentos. Isso

44. (TV Stud, 2018)

45. (Ver.di, 2018)

46. (Fichter, Ludwig, Schmalz, Schulz, & Steinfeldt, 2018)



também inclui o fato de que o debate sobre o conteúdo da campanha se inicia muito antes da fase de conflito. Se a fase de conflito ocorrer em paralelo, há risco de que os trabalhadores não se considerem participantes do conflito.

**Figura 5: Cronograma de uma campanha de organizing; consta em: (IG Metall-direção, 2018, pág. 12)**



Uma conclusão desse breve estudo é, portanto, que o *organizing* não representa um conceito pré-fabricado que pode ser aplicado de cima para baixo por sindicalistas, mas que deve desde o início integrar na estratégia os trabalhadores e trabalhadoras com os seus problemas reais e sugestões de soluções concretas. Afinal, os filiados em potencial devem reconhecer a utilidade da sindicalização e, dessa maneira, acumular experiências positivas com as atividades sindicais.



## Bibliografia

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). (2008). *Wandel politischer Orientierungen und gesellschaftlicher Werte der Studierenden. Studierendensurvey: Entwicklungen zwischen 1983 und 2007*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).
- Carstensen, T. (März de 2015). Neue Anforderungen und Belastungen durch digitale und mobile Technologien. *WSI-Mitteilungen*, pp. 187-193.
- DGB Jugend. (24 de April de 2015). *Toolbox*. Fonte: <http://jugend.dgb.de/studium/beratung/material/++co++00d08b72-ea97-11e-4-a604-525400808b5c>
- DGB Jugend. (10 de Oktober de 2018). *Was sind HIBs und Cos?* Fonte: <http://jugend.dgb.de/studium/beratung/++co++145e8c1a-76aa-11e2-b4fa-5254004678b5>
- Dörre, K., & Schmalz, S. (2014). Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. In: *Industrielle Beziehungen* (pp. 217-237). Rainer Hampp Verlag. Fonte: [file:///E:/Arbeit/DGB%20Organizing/1a%20Herkunft%20und%20Ursprung/Machtressourcenansatz\\_DörreSchmalz.pdf](file:///E:/Arbeit/DGB%20Organizing/1a%20Herkunft%20und%20Ursprung/Machtressourcenansatz_DörreSchmalz.pdf)
- Dribbusch, H. (2007). Das "Organizing-Modell". Entwicklung, Varianten und Umsetzung. In: P. Bremme, U. Fürniß, & U. Meinecke, *Never work Alone. Organizing - ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften* (pp. 24-53). Hamburg: VSA-Verlag.
- Ebbinghaus, B., & Göbel, C. (2014). Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften. In: W. Schroeder, *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (pp. 207-239). Wiesbaden: Springer VS.
- Ellguth, P., & Kohaut, S. (April de 2018). Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2017. *WSI-Mitteilungen*, pp. 209-306.
- Fichter, M., Ludwig, C., Schmalz, S., Schulz, B., & Steinfeldt, H. (30 de August de 2018). *Friedrich Ebert Stiftung*. Fonte: <http://library.fes.de/pdf-files/iez/14589.pdf>
- Friedrich-Ebert-Stiftung. (s.d.). *Zukunftsfähige Gewerkschaften*. Fonte: Friedrich-Ebert-Stiftung - internationale Gewerkschaftspolitik: <https://www.fes.de/internationale-gewerkschaftspolitik/themenschwerpunkte/zukunftsfahige-gewerkschaften/>
- Hamann, A., & Giese, G. (2004). *Schwarz-Buch Lidl*. Berlin: Ver.di.
- Hans-Böckler-Stiftung. (14 de Oktober de 2018). *Bericht zur Engineering- und IT-Tagung. Gute Arbeit und Digitalisierung - Wie geht das?* Fonte: [https://www.boeckler.de/veranstaltung\\_111674.htm](https://www.boeckler.de/veranstaltung_111674.htm)
- Hans-Böckler-Stiftung; Archiv der sozialen Demokratie. (31 de August de 2018). *Fusionen der Einzelgewerkschaften. Konsequenzen aus Mitgliederverlusten*. Fonte: Gewerkschaftsgeschichte: <https://www.gewerkschaftsgeschichte.de/fusionen-nach-1990.html>
- Herausforderung Cloud und Crowd - Neue Organisationskonzepte für Dienstleistungen nachhaltig gestalten. (s.d.). *Das Paradigma der Cloud revolutioniert die Wertschöpfungssysteme der Zukunft – Wie lautet unsere Antwort darauf?* Fonte: cloud und crowd: <http://cloud-und-crowd.de/>
- Herberg, M. (2018). *Trade Unions in Transformation*. Bonn: FES.
- IG Metall. (24 de 09 de 2013). *Mehr Fairness für die Crowd*. Fonte: <https://www.igmetall.de/reputationssystem-fuer-amazons-mechanical-turk-12321.htm>
- IG Metall. (2017). *Industrie 4.0 im Betrieb gestalten. Das Projekt "Arbeit 2020 in NRW"*. Düsseldorf: IG Metall NRW.



- IG Metall Nordrhein-Westfalen. (13 de Setembro de 2018). *Besser statt billiger*. Fonte: igmetall-nrw: <http://www.igmetall-nrw.de/aktiv-im-betrieb/besser-statt-billiger/>
- IG Metall-Vorstand. (2018). *Erfolgreich erschließen. Das Handbuch für die Praxis*. Frankfurt am Main: IG Metall-Vorstand.
- industriALL. (28 de Juni de 2017). *Project strengthens international youth movement*. Fonte: industriall-union: <http://www.industriall-union.org/project-strengthens-international-youth-movement>
- Kempe, M. (2014). 10 Jahre "Schwarzbuch Lidl". Die Ohnmacht der Beschäftigten. *taz*.
- Kempe, M. (November de 2014). *Kampagnen. Ein Urknall für Arbeitnehmerrechte*. Fonte: Hans Böckler Stiftung. Magazin Mitbestimmung: [https://www.boeckler.de/51877\\_51893.htm?agreementfordataprotection=true](https://www.boeckler.de/51877_51893.htm?agreementfordataprotection=true)
- Korfür, I., Nettelstroth, Wolfgang, Schilling, G., Schlette, M., & Vanselow, A. (Februar de 2010). "Besser statt billiger" im Betrieb. *WSI Mitteilungen*, pp. 109-112.
- Korpi, W. (1983). *Democratic Class Struggle*. London.
- Linsel, C., & Taprogge, D. (2005). *Zielgruppe erkannt, Kontakt aufgenommen*. Dortmund: spw-Verlag.
- Meise, A. S. (2017). *Organisierte Studierende. Eine vergleichende Untersuchung der Zielgruppenarbeit Studierende der IG Metall und IG BCE in NRW*. Bochum: M.A.-Arbeit, Ruhr Universität Bochum.
- Munimus, B., & Schroeder, W. (März de 2011). Gewerkschaften als Interessenvertreter der älteren Generation? *WSI Mitteilungen*, pp. 107-114.
- o.A. (31 de August de 2018). *DGB-Mitgliederzahlen ab 2010*. Fonte: Deutscher Gewerkschaftsbund: <http://www.dgb.de/-/qta>
- Rehder, B. (2008). *Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisationserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse*. Berlin: Berliner Journal für Soziologie.
- Rehder, B. (2014). Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung. In: W. Schroeder, *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (pp. 241-264). Wiesbaden: Springer VS.
- Schreieder, A. (2007). Die Lidl-Kampagne - ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. In: P. Bremme, U. Fürniß, & U. Meinecke, *Never work alone. Organizing - ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften* (pp. 153-174). Hamburg: VSA-Verlag.
- Schroeder, W., & Heisterhagen, N. (2015). Kooperationsstellen als anerkannter Teil der Hochschulen und Hochschulen als anerkannter Teil der Arbeitnehmergesellschaft. In: L. Pries, H.-J. Urban, & M. Wannöffel, *Wissenschaft und Arbeitswelt - eine Kooperation im Wandel. Zum* (pp. 87-106). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Stephens, J. D. (1979). *The Transition from Capitalism to Socialism*. London.
- TV Stud. (13 de Setembro de 2018). *Chronik*. Fonte: TV Stud.Berlin: <https://tvstud.berlin/chronik/>
- Urban, H.-J. (2008). Vorwort. In: U. Brinkmann, H.-L. Choi, R. Detje, K. Dörre, H. Holst, S. Karakayali, & C. Schmalstieg, *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms* (pp. 7-13). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ver.di. (13 de Setembro de 2018). *Klinikpersonal entlasten. Mehr von uns ist besser für alle*. Fonte: Ver.di: <https://gesundheit-soziales.verdi.de/themen/entlastung/++co++3991a0d-2-3be8-11e7-bd01-525400423e78>



Ver.di. (13 de September de 2018). *Organigramm der Ver.di*. Fonte: Ver.di: [https://www.verdi.de/++file++5073a22edeb5011af90020ec/download/infografik\\_so\\_arbeitet\\_verdi.png](https://www.verdi.de/++file++5073a22edeb5011af90020ec/download/infografik_so_arbeitet_verdi.png)

Ver.di. (s.d.). *Ver.di - Gewerkschaft auch für Cloudworker*. Fonte: Ich-bin-mehr-wert: <https://www.ich-bin-mehr-wert.de/support/cloudworking/>

Wannöffel, M. (2008): *Entscheidend ist im Betrieb*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn





## Autor

**Dr. Manfred Wannöffel** é professor e pesquisador na área de sociologia do trabalho na Universidade do Ruhr. É diretor do Escritório de Cooperação entre a Ruhr-Universität Bochum e o Sindicato dos Metalúrgicos Alemães (IG Metall). É autor de diversos trabalhos sobre industrialização/desindustrialização, indústria 4.0, qualificação profissional, relações de trabalho e cogestão. É ainda co-editor do “Manual Palgrave sobre a participação dos trabalhadores nos locais de trabalho” (Berger, Stefan, Pries, Ludger, Wannöffel, Manfred (Eds.), Palgrave Macmillan US, 2019, 638 págs., obra que oferece uma perspectiva global sobre participação, representação e modelos de parceria social dos trabalhadores. O manual apresenta relatos históricos e globais sobre a participação dos trabalhadores no nível da fábrica bem como aponta algumas tendências futuras de participação.

## 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. No Brasil a FES atua desde 1976. Os objetivos de sua atuação são a consolidação e o aprofundamento da democracia, o fomento de uma economia ambientalmente e socialmente sustentável, o fortalecimento de políticas orientadas na inclusão e justiça social e o apoio de políticas de paz e segurança democrática.

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 978-85-9565-047-3

