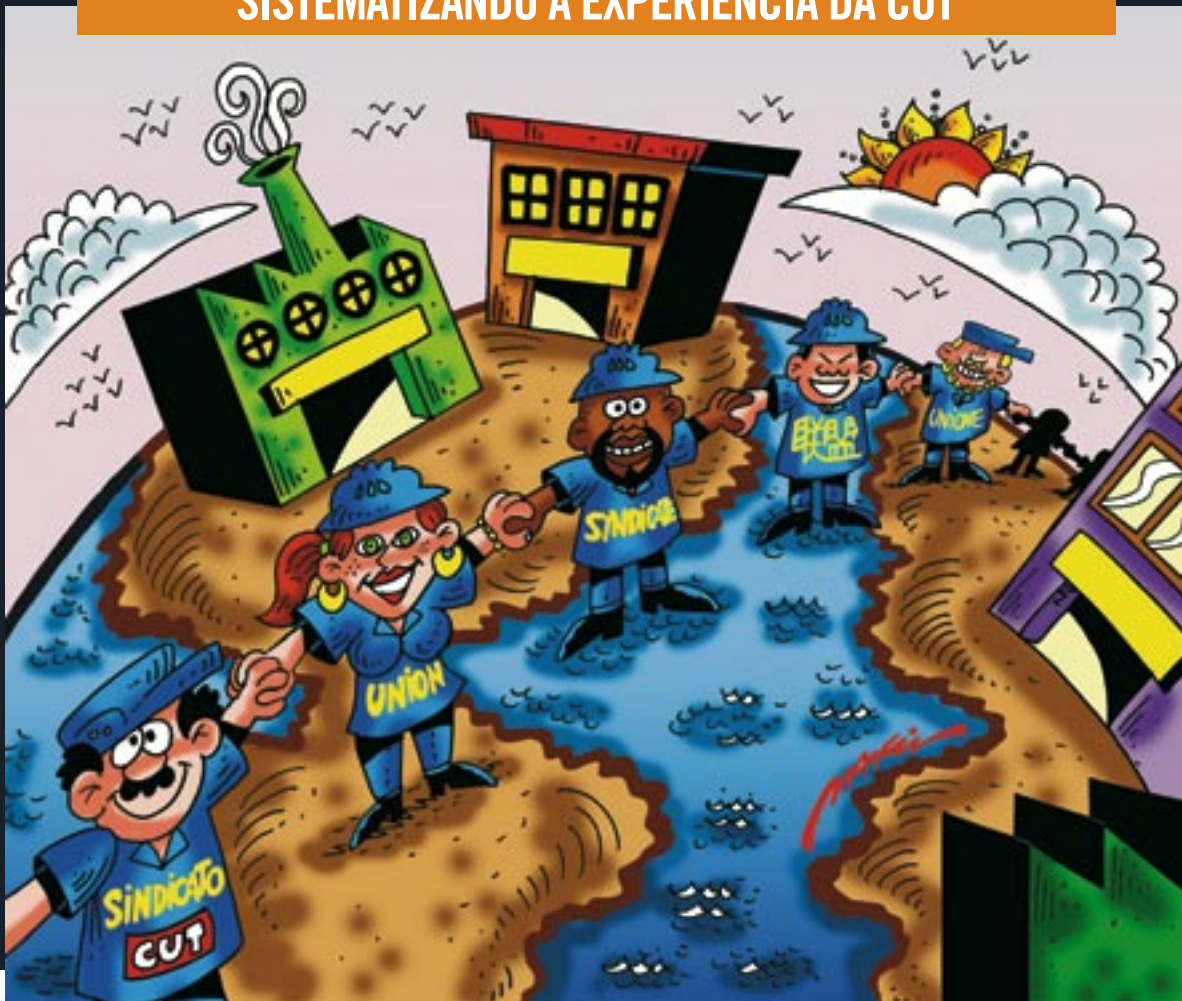


# GUIA PARA A CONSTRUÇÃO DE REDES SINDICAIS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS

SISTEMATIZANDO A EXPERIÊNCIA DA CUT



# GUIA PARA A CONSTRUÇÃO DE REDES SINDICAIS EM EMPRESAS MULTINACIONAIS

**SISTEMATIZANDO A EXPERIÊNCIA DA CUT**



**CUTMULTI “DO PROJETO AO PROCESSO”**

## **CUTMulti: “Do Projeto ao Processo”**

Esta publicação é uma iniciativa do projeto CUT-FNV  
“Ação Frente às Multinacionais”.

Dezembro/2009

### **Pesquisa, Redação e Edição**

Fernanda Sant’Clair (Mtb 39.549)

### **Conselho Editorial**

José Drummond (CUT), Patrício Sambonino (FNV),  
Felipe Saboya (Instituto Observatório Social),  
Waldeli Meleiro e Jochen Steinhilber  
(Fundação Friedrich Ebert).

### **Projeto Gráfico**

Caco Bisol

### **Ilustrações**

Márcio Baraldi

### **Tiragem**

5.000 exemplares

### **Impressão**

Fabrador

### **Apoio**

FNV

Fundação Friedrich Ebert  
Instituto Observatório Social  
Solidarity Center (AFL-CIO)

### **Equipe Projeto CUT – FNV**

#### **Dirigente Responsável**

João Antonio Felício

#### **Coordenador**

José Drummond

#### **Assessoria Técnica**

Cintia Di Bello, Alexandre Bento

#### **Jornalista**

Fernanda Sant’Clair

#### **Consultor FNV Mundial**

Patrício Sambonino

### **DIREÇÃO EXECUTIVA NACIONAL DA CUT – 2009/2012**

**Presidente:** Artur Henrique da Silva Santos

**Vice-presidente:** José Lopez Feijóo

**Secretário-geral:** Quintino Severo

**Secretário de Administração e Finanças:** Vagner Freitas

**Secretária de Comunicação:** Rosane Bertotti

**Secretário de Política Sindical e Organização:** Jacy Afonso de Melo

**Secretário de Relações Internacionais:** João Antonio Felício

**Secretária de Relações do Trabalho:** Denise Motta Dau

**Secretário de Formação:** José Celestino

**Secretária da Mulher Trabalhadora:** Rosane da Silva

**Secretário de Políticas Sociais:** Expedito Solaney

**Secretário da Saúde do Trabalhador:** Manoel Messias Nascimento Melo

**Secretária da Juventude:** Rosana Sousa de Deus

**Secretária de Meio Ambiente:** Carmen Helena Foro

**Secretária de Combate ao Racismo:** Maria Julia Nogueira

### **Diretores(as) executivos(as):**

Julio Turra

Elisângela dos Santos Araújo

Adeilson Ribeiro Telles

Rogério Pantoja

Dary Beck Filho

Junéia Martins Batista

Valeir Ertle

Aparecido Donizeti da Silva

Jasseir Alves Fernandes

Antonio Lisboa Amâncio do Vale

Pedro Armengol

Shakespeare Martins de Jesus

# ÍNDICE

- **Apresentação** 5
- **Um mundo globalizado**
  - Globalização 9
  - As multinacionais 10
  - Redes sindicais no mundo 11
- **Cenário nacional**
  - Multinacionais no Brasil 15
  - Multinacionais brasileiras 16
  - Redes sindicais brasileiras apoiadas pelo projeto CUTMulti 17
  - Projeto CUTMulti – os principais avanços 18
- **Criação de redes – Passo a passo**
  - Passo nº 1 – Promoção e sensibilização 23
  - Passo nº 2 – Consulta, convencimento e legitimação do processo 24
  - Passo nº 3 – Conhecer a situação dos sindicatos da rede 24
- **Desenvolvimento e gestão da rede**
  - Pesquisa e mapeamento 29
    - A empresa-alvo 29
    - Mapa de cada planta no Brasil e diagnóstico do local de trabalho 29
  - Planejamento 30
    - Reuniões/Encontros da rede 30
    - Plano de ação 31
    - Coordenação da rede 31
  - Comunicação 33
    - Boletim informativo da rede 33
    - Distribuição 34
    - Periodicidade 34
    - Conexão Sindical 35
  - Estatuto da rede 35
  - Diretrizes da CUT 36
  - Formação de talentos humanos 37
    - Seminários, cursos e oficinas 37
    - Troca de experiências 38

■ **Consolidação das redes**

Aplicação do plano de ação e avaliação contínua 41

Comunicação permanente 41

Reconhecimento da rede sindical 42

Consolidação do Diálogo Social 43

Sustentação financeira da rede 44

Dificuldades 45

■ **Relações internacionais das redes**

Rede internacional de contatos 49

Contatos com confederações e federações internacionais 49

País sede 49

Influência e contatos regionais 50

■ **Anexo - Instrumentos de ação frente às multinacionais**

As Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais 53

Acordos Marco Internacionais 54

Outros 55

■ **Posfácio 57**

■ **Bibliografia 60**

Construir, desenvolver e administrar redes sindicais de trabalhadores(as) em empresas multinacionais não são tarefas simples. No entanto, a experiência acumulada desde 2001 pelo projeto CUT – FNV “Ação Frente às Multinacionais”, mais conhecido como CUTMulti, pode ser uma ferramenta valiosa neste processo. E foi a partir da necessidade de reunir e disseminar todo esse conhecimento que surgiu a idéia de produzir um *“Guia para a construção de redes sindicais em empresas multinacionais”*.

Elaborado com a cooperação dos principais atores envolvidos na estratégia de redes, ou seja, trabalhadores(as) das multinacionais e dirigentes sindicais, o material detalha de forma didática o passo a passo da construção das redes. Fomentar o surgimento de novas redes e subsidiar o desenvolvimento daquelas que já atuam são os principais objetivos da iniciativa.

O conjunto de experiências acumulado pela equipe do projeto CUTMulti da Secretaria de Relações Internacionais da CUT, pelas entidades parceiras como o Instituto Observatório Social e o DIEESE, pelas confederações dos ramos e pelas próprias redes estão distribuídos neste material em capítulos que tratarão de assuntos de extrema importância para o fortalecimento das redes sindicais no Brasil. Para atingir seu objetivo máximo que é a organização dos(as) trabalhadores(as) nas empresas multinacionais, o guia dispõe de instruções que englobam desde aspectos técnicos até análises conjunturais.

Vale lembrar que todo esse esforço decorre da necessidade de enfrentar os impactos da globalização nas relações de trabalho atuais. O excesso de poder das corporações transnacionais e a forma com que essas organizações tratam seus empregados criaram uma demanda por novas estratégias de defesa de direitos e interesses da classe trabalhadora. O papel das centrais e dos sindicatos tornou-se, então, essencial neste confronto.

Mas por que as redes como estratégia? Porque é a organização em redes das multinacionais, envolvendo fornecedores, cadeias produtivas, canais de distribuição, tecnologia, etc. que proporciona a essas empresas os lucros exorbitantes frequentemente divulgados pela imprensa. E por que não usar a mesma estratégia como resposta sindical à organização em redes das multinacionais? As redes sindicais favorecem a troca de informações, ampliam o poder de negociação dos(as)

trabalhadores(as) e seus representantes e conseqüentemente ajudam a melhorar as relações de trabalho. O movimento sindical precisa estar um passo a frente dessas corporações. E enquanto elas se utilizam das vantagens corporativas e competitivas proporcionadas pela sua organização internacional em redes para buscar altos índices de lucratividade, nós devemos ir mais adiante e evitar a armadilha da divisão sindical. Trabalhando em redes poderemos ter uma força internacional para contrapor ao poder das multinacionais.

Foi com essa percepção que a CUT e a central sindical holandesa FNV decidiram investir na idéia. Em 2001, data de início da iniciativa, o projeto contribuiu com a organização de 10 comitês sindicais em companhias globais. O número foi crescendo ao longo dos anos, muitas redes já estão consolidadas, outras ainda estão em processo inicial de formação, mas o fato é que a experiência já rendeu benefícios diretos para muitos trabalhadores(as). Em seu 9º Congresso Nacional, a construção de redes sindicais em empresas multinacionais passou a ser parte da estratégia de ação sindical da CUT. O tema foi incorporado pelas secretarias da central em reconhecimento à sua importância para a formação de dirigentes sindicais, para a organização no local de trabalho e para o fortalecimento das organizações sindicais nas esferas local, nacional e internacional.

Outra questão que não podemos deixar de frisar aqui é a importância da inclusão dos(as) trabalhadores(as) da base nas atividades das redes sindicais. É imprescindível que os empregados das empresas participem das ações do comitê, já que eles são os maiores conhecedores da realidade vivida dentro dessas corporações e os grandes interessados na extensão de direitos e melhoria das condições de trabalho.

Este guia também é um instrumento para lembrar a classe trabalhadora e seus representantes que para enfrentar o poder das multinacionais podemos começar pela construção e intercâmbio de informações, pelo monitoramento das empresas e pela organização de redes sindicais de trabalhadores(as). E mesmo sabendo que cada empresa e cada sindicato têm realidades diferentes e que nem sempre as mesmas estratégias podem ser aproveitadas em todos os casos, é importante registrar que o cenário atual exige uma atuação mais ousada e combativa, que resulte em benefícios concretos para os(as) trabalhadores(as), fortaleça suas organizações e estimule a mudança de comportamento dessas empresas, principalmente nos países em desenvolvimento.



# UM MUNDO GLOBALIZADO







## GLOBALIZAÇÃO

Muitas vezes usado para definir o contexto de disseminação de conhecimento, de capitais financeiros, idéias, cultura e direitos humanos, o termo globalização parece ter agregado outras conotações nos últimos anos. Essa universalização que prometia beneficiar a todos não está acontecendo com a mesma velocidade e intensidade em todos os países e regiões como deveria. O que vemos hoje é uma mistura de internacionalização, liberalização e deteriorização das relações, sejam elas trabalhistas, comerciais ou sociais.

O cenário atual nos mostra que o fenômeno da globalização está cada vez mais enraizado. E como resultado desse processo, os desafios da desigualdade social, da degradação do meio-ambiente, da relação capital-trabalho e da governança democrática vêm sendo agravados. Instituir regras de mercado, conduzidas principalmente pelas corporações globais, é nitidamente o principal papel da universalização.

A globalização provocou uma divisão na sociedade mundial. Uma parcela da população vive em boas condições, com uma boa remuneração, alto poder de consumo, garantias de segurança e uma rede de proteção social. Outro grupo é composto por aqueles que vivem no limiar da pobreza, cuja segurança, bem-estar e proteção social são precários. Estes são os que normalmente produzem para benefício do primeiro grupo, muitas vezes sob formas informais de trabalho. Mas ainda existe aquela parcela de excluídos socialmente, que vive abaixo da linha da pobreza com menos de um dólar por dia.

É importante ressaltar que a intensificação deste processo trouxe uma série de conseqüências para as relações de trabalho atuais. O evidente aumento do poder das corporações transnacionais, muitas vezes consideradas como estados supranacionais, contribuiu para a precarização do trabalho em benefício de uma produtividade imediata e altas concentrações de lucro. Estes fatos transformaram a economia e, somados a outros acontecimentos, criaram subsídios para o questionamento e cobrança de transparência em relação à conduta dessas empresas.

Afinal, para quem é o benefício da globalização? Trouxe vantagens para os(as) trabalhadores(as)? As respostas para estas perguntas parecem óbvias neste momento.



Rede Bayer em visita à planta da empresa em São Paulo



Rede Akzo Nobel em visita à planta da empresa em Santo André

## AS MULTINACIONAIS

10

Multinacional, transnacional ou empresa global. Tanto faz. O que precisamos avaliar aqui é como essas corporações atuam nos mercados, nas comunidades e, principalmente, como tratam seus trabalhadores(as).

Organizadas em redes, as multinacionais dividem a responsabilidade de produção de bens e serviços entre suas filiais, levando em consideração os aspectos favoráveis e competitivos de cada região. Ao contrário do que ocorria no passado, quando essas empresas dominavam diretamente toda a cadeia produtiva, hoje a subcontratação, terceirização e segmentação do processo produtivo em rede internacional parecem ser os meios que garantem os altos índices de lucratividade.

A busca por presença no mercado em escala global também é uma tendência marcada pela onda de fusões e aquisições. A formação de oligopólios mundiais contribuiu substancialmente para a elevação do investimento estrangeiro direto (IED) e em 2007 atingiu a marca de \$1,637 trilhões neste tipo de transação. Um exemplo claro desse movimento é a aquisição do banco ABN-AMRO, também em 2007, pelo consórcio formado pelo Banco da Escócia, Fortis e Santander, no valor de \$98 bilhões, maior negociação do setor bancário de todos os tempos.

Os dados divulgados em 2008 no relatório de investimento mundial da UNCTAD afirmam que



Encontro da Rede Grupo Schaeffler



4ª Reunião conjunta das redes sindicais de bancos internacionais

a produção de bens e serviços por empresas multinacionais continua crescendo. Segundo a entidade, o número de corporações transnacionais é estimado em 79 mil, com 790 mil filiais espalhadas em todas as regiões do mundo e cerca de 82 milhões de empregados diretos. Em 2007, o capital dessas empresas excedeu o valor de \$15 trilhões, uma cifra para dar inveja a muitos governos.

Entretanto, as relações de trabalho sofrem grandes influências dessas movimentações promovidas pelas companhias transnacionais. É evidente que essa pulverização também dividiu e desorganizou as representações sindicais, provocando uma redução de salários e benefícios. Também ficou claro que a preferência pela mudança das áreas de produção para países em desenvolvimento, onde essas empresas podem usar força de trabalho intensiva, com menor qualificação e menos valorizada, é cada vez mais explorada.

## REDES SINDICAIS NO MUNDO

A construção de redes sindicais em empresas multinacionais teve origem na década de 1990, impulsionada por algumas Federações Internacionais de Sindicatos como a ICEM, FITIM e UITA, inicialmente como forma de ampliar a solidariedade a um determinado sindicato que se apresentava em dificuldades. O intuito era promover apoio mútuo para reagir às movimentações das grandes empresas, que já naquela época iniciavam os processos de fusões e aquisições, responsáveis por muitas demissões e mudanças estruturais na organização do trabalho.

Vale ressaltar que as primeiras redes tiveram origem nos países desenvolvidos, onde os grandes sindicatos sentiram fortemente as ações das multinacionais que, depois de investir em países subdesenvolvidos, ampliar processos de produção em redes internacionais, conquistar áreas de livre comércio, voltaram aos seus países de origem com reestruturações dentro de uma lógica global. Como resultado, demissões em massa, ataques aos benefícios, reduções de salários, aumento da jornada de trabalho, entre outros.

A partir da solidariedade internacional a algumas greves (como a da Firestone nos EUA em 1993 ou a da BASF em 1989, também nos EUA) as Federações Sindicais Internacionais por ramo de atividade, ou Global Union Federations (GUFs) como também são conhecidas, tomaram a decisão de impulsionar a construção de Redes Sindicais Internacionais para promover a solidariedade entre sindicatos. A busca por Acordos Marco Internacionais com as empresas multinacionais, para aplicação mundial em suas respectivas filiais, também se tornou cada vez mais frequente.

A construção de Redes Sindicais tem sido um dos objetivos dos GUFs mais representativos e engajados, junto com seus sindicatos filiados, em países onde há filiais de empresas multinacionais, para que os Acordos Marco possam ter mais eficácia e ser monitorados com mais segurança.

# CENÁRIO NACIONAL







## MULTINACIONAIS NO BRASIL

Não é de hoje que as multinacionais investem no Brasil. Empresas como Ford, GM, Philips e Rhodia, dentre outras, chegaram ao país nos anos vinte e funcionavam como postos avançados de montagem de produtos para distribuição no mercado nacional. Até o início da década de cinquenta, grande parte das empresas estrangeiras que atuavam no Brasil era oriunda dos setores de energia, comunicação e transportes. A cidade de São Paulo é um exemplo claro. Em meados do século XX a geração de energia na região dependia de duas empresas, a Light do Canadá e a Amforp dos Estados Unidos.

Desde então, o número de empresas transnacionais só cresceu e o Brasil se tornou um importante receptor de investimentos dessas corporações. Segundo dados da OIT – Organização Internacional do Trabalho, o único país em desenvolvimento que recebeu mais capital estrangeiro que o Brasil na década de 1990 foi a China. No período pós Plano Real, o país atraiu ainda mais investimentos com a abertura econômica, estabilização com perspectivas de crescimento econômico e com as privatizações. A atuação das multinacionais ficou cada vez mais ampla e diversificada e novos setores foram explorados.

Os números comprovam o interesse dessas corporações no mercado brasileiro. Segundo a UNCTAD, das 100 maiores empresas globais 78 possuem subsidiárias no Brasil. Segundo o Banco Central do Brasil, em 2008 o volume de investimentos estrangeiros diretos no país superou a marca de US\$ 43 bilhões. Tal interesse é compreensível se considerarmos que a legislação brasileira sobre capital estrangeiro é uma das mais liberais do mundo. Além do amplo mercado interno, as empresas buscam no Brasil a utilização de mão-de-obra barata para a produção de bens exportáveis, a exploração de recursos naturais, parque industrial diversificado, facilidade de investimentos, estabilidade política, etc.

Apesar do comportamento ambíguo, a contribuição das companhias transnacionais para o desenvolvimento industrial de países em desenvolvimento, como o Brasil, é louvável. No entanto, as atitudes dessas empresas em relação aos direitos sociais, trabalhistas e ambientais fora do seu país de origem precisam ser monitoradas. Nem sempre as práticas adotadas nas sedes são estendidas às subsidiárias, principalmente quando estas estão instaladas em países periféricos.



Encontro da Rede Gerdau



Ato em frente à sede da mineradora Vale no Rio de Janeiro

## MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Antes apenas um receptor de investimentos das corporações multinacionais, o Brasil hoje pode ser considerado como um investidor. Dados da UNCTAD apontam Petrobrás, Vale (antiga Vale do Rio Doce) e Gerdau como as três empresas brasileiras que figuram na lista das 50 maiores empresas multinacionais dos países em desenvolvimento, segundo o total de ativos externos.

Essas empresas não são exemplos isolados. Existe uma tendência de crescimento da internacionalização da economia brasileira, com destaque para os setores de recursos naturais, mas também presente em empresas dos setores industriais, como a Embraer, por exemplo.

O processo de expansão das empresas multinacionais brasileiras foi uma alternativa à estagnação do mercado interno. Em empresas como a Odebrecht, do ramo da construção, e a Marcopolo, do setor metalúrgico, a produção externa já é responsável por 80% do faturamento.

As empresas brasileiras querem agregar valor aos seus produtos em outros mercados e acesso a financiamentos externos, por isso buscam a internacionalização. Na maioria dos casos, a abundância de matéria-prima ou o desenvolvimento de tecnologias avançadas em nichos específicos de mercado são os grandes responsáveis pelo crescimento internacional dessas empresas.

Da mesma forma que estamos atentos à atuação de empresas estrangeiras em solo brasileiro, não podemos deixar de monitorar os passos das nossas transnacionais em outros países do mundo. A siderúrgica Gerdau, por exemplo, passou a apostar num ganho de competitividade com a precarização dos direitos trabalhistas de seus funcionários(as) norte-americanos, após a aquisição de empresas naquela região. A mineradora Vale negou-se a negociar com o sindicato que representa os(as) trabalhadores(as) de sua planta na Austrália. A posição da empresa foi revertida após atos de solidariedade dos sindicatos brasileiros.

Monitorar e intermediar negociações com empresas multinacionais de capital nacional pode ser sim uma responsabilidade dos sindicatos brasileiros. Detentores de um maior conhecimento das políticas trabalhistas destas empresas, as entidades nacionais são grandes aliadas dos companheiros de outras nacionalidades na luta por melhores condições de trabalho.

## PROJETO CUTMULTI - OS PRINCIPAIS AVANÇOS

O projeto CUTMulti “Ação Frente às Multinacionais”, uma cooperação entre a CUT e a FNV – Federação Holandesa de Sindicatos, teve início em novembro de 2001 com o objetivo de contribuir para o fortalecimento sindical e com a integração dos sindicatos locais em redes por empresa para promover uma luta unificada por melhores condições de trabalho. Proporcionar aos dirigentes sindicais e trabalhadores(as) um maior conhecimento da realidade sindical em um ambiente de globalização e criar condições para a Organização Sindical no Local de Trabalho também são metas da iniciativa.

A experiência, que envolve sindicatos filiados à CUT e às outras centrais sindicais, depende de uma série de questões políticas, mas apesar das dificuldades muitos casos de sucesso foram contabilizados. Diversas ações práticas foram incorporadas pelos sindicatos para concretizar o funcionamento das redes sindicais. Levantamento de informações sobre a empresa, conhecimento de todas as plantas, criação de um plano de ação comum, comunicação integrada, administração de recursos financeiros, capacitação de talentos humanos e uma constante avaliação são apenas algumas das atividades realizadas periodicamente por cada comitê. O projeto colaborou e ainda colabora com a disseminação do *know-how* adquirido durante os anos de atuação e com um trabalho de monitoramento permanente.

Ratificado como uma das estratégias de ação sindical da CUT no 9º Congresso Nacional da Central, o CUTMulti “Ação Frente às Multinacionais” ensinou às redes um novo formato de atuação

sindical, que enxerga na busca por acordos de abrangência nacional e internacional uma maneira de superar os problemas que não se enquadram nas questões locais.

Preocupado com o melhoramento da gestão das redes e com o desenvolvimento profissional dos(as) sindicalistas e trabalhadores(as) envolvidos na criação e organização das redes sindicais, o CUTMulti promoveu ao longo dos anos diversas oficinas sobre planejamento. Seminários sobre negociação, avaliação, monitoramento, planos com base em cenários futuros, entre outros temas, são parte do programa de formação.

Durante seus anos de atividades, o CUTMulti colaborou de forma concreta com muitas das conquistas obtidas pelos trabalhadores(as) das multinacionais que operam no país. “Ação Frente às Multinacionais” é uma experiência bem-sucedida na consolidação de uma classe trabalhadora integrada. Para isso utiliza novos artifícios e ferramentas buscando a construção de um sindicalismo que se preocupa e atua diante da globalização das relações trabalhistas, incentivando a solidariedade entre trabalhadores e trabalhadoras do Brasil e do mundo.

## **REDES SINDICAIS BRASILEIRAS APOIADAS PELO PROJETO CUTMULTI**

Acompanhando a tendência das Federações Sindicais Internacionais de ramos, a CUT não ficou indiferente às novas formas de organização e foi uma das primeiras centrais sindicais a apoiar e incentivar a criação de redes de trabalhadores(as) no Brasil como resposta às ações das multinacionais.

Com o auxílio do projeto CUTMulti “Ação Frente às Multinacionais” muitas redes sindicais brasileiras foram criadas. Algumas já estão consolidadas, com ações concretas e muitos benefícios diretos para os trabalhadores. Outras ficaram estagnadas após algumas atividades e desistiram por problemas de estrutura ou em alguns casos por divergências políticas. Há também aquelas que ainda estão na fase inicial de articulação com os sindicatos envolvidos, as quais chamamos de incubadoras.

As confederações de ramo desempenham um papel fundamental no processo de construção de redes sindicais. São elas que, com o apoio da Secretaria de Relações Internacionais da CUT, indicam as empresas multinacionais do setor mais problemáticas e os sindicatos com maior potencial para a empreitada. Dez confederações de ramo fazem parte da iniciativa. São elas:

**CNM** – Confederação Nacional dos Metalúrgicos  
**CNQ** – Confederação Nacional do Ramo Químico  
**CONTRACTS** – Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços  
**CONTRAF** – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro  
**CNTV** – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Vestuário  
**CNTSM** – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Setor Mineral  
**CNTV-PS** – Confederação Nacional dos Vigilantes e Prestadores de Serviço  
**CONTAC** – Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação  
**FNU** – Federação Nacional dos Urbanitários  
**CONTICOM** – Confederação Nacional dos Sindicatos de Trabalhadores nas Indústrias da Construção e da Madeira.

Até meados de 2009, cerca de 30 empresas das 106 selecionadas como prioridades pelas confederações tinham redes sindicais de trabalhadores(as) estabelecidas e em funcionamento.

#### EMPRESAS

ABN Amro Bank	Brinks	Novartis
Accor	C&A	Prosegur
Akzo Nobel	Carrefour	Santander
Alpargatas – Santista	Dow Chemical	SHV Gás
Ambev – Inbev	DuPont	Solvay
ArcelorMittal	Gerdau	Suzano
Banco do Brasil	HSBC	ThyssenKrupp
Basf	Iberdrola	Vale
Bayer	Itaú – Unibanco	Votorantim
Braskem	Lanxess	Wal Mart

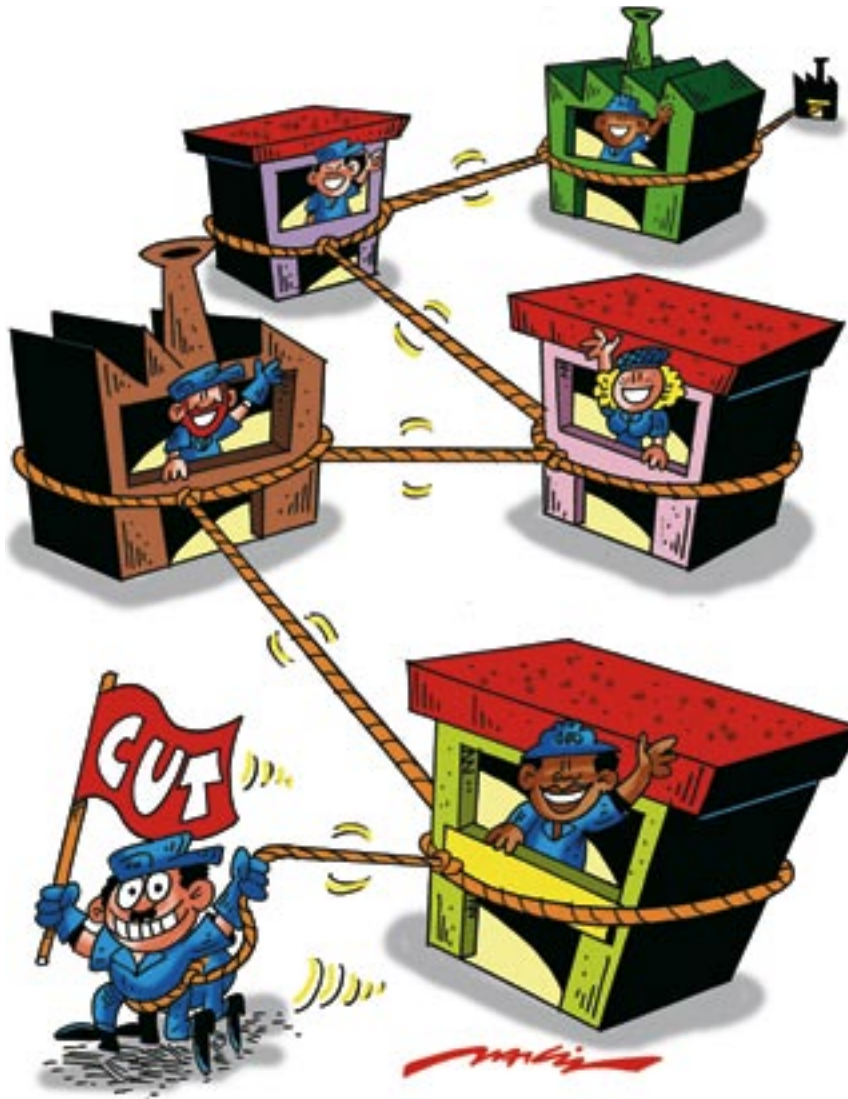
Ao longo dos anos, muitos casos de sucesso foram contabilizados. Algumas das redes sindicais criadas inclusive já alcançaram representatividade internacional, como é o caso do comitê formado pelos empregados da alemã Basf, que constituíram uma rede sul-americana para discutir problemas comuns aos países da região. Outra experiência bem sucedida é a rede sindical mundial da ThyssenKrupp. Com a participação democrática de trabalhadores de diversas regiões do mundo, o grupo já está negociando com a empresa a assinatura de um acordo marco internacional.





# CRIAÇÃO DE REDES

## PASSO A PASSO





## PASSO Nº 1: PROMOÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO

**Objetivo:** Gerar o interesse e apoio político das partes.

As confederações de ramo desempenham um papel essencial para a criação de redes sindicais de trabalhadores(as). São elas que iniciam a sondagem com empresas e sindicatos. É importante ressaltar que a rede tem por objetivo a representação do maior número possível de trabalhadores(as) por empresa multinacional e por isso engloba todos os sindicatos, independente da central a qual estão filiados.

Vontade política por parte das confederações e dos sindicatos envolvidos é um dos pontos fundamentais para a construção e consolidação de uma rede. Identificado esse potencial, a confederação poderá seguir as seguintes etapas:

- Mapeamento dos possíveis sindicatos envolvidos;
- Debate e sensibilização dos sindicatos locais (e seus dirigentes) com base na empresa;
- Apresentação de proposta da rede para a direção de cada sindicato envolvido;
- Organização de assessoria especializada, suporte político, estrutural, formativo e informativo para o desenvolvimento dos trabalhos;
- Buscar a integração das entidades nacionais e internacionais do respectivo ramo à rede;
- Contato com o sindicato ligado à matriz no país de origem da multinacional.

Muitas das dificuldades para a estruturação de redes sindicais surgem logo no início do processo que, dentre outros motivos, poderá ser afetado pela existência de muitas bases sindicais ligadas a diferentes centrais, envolvimento de mais de uma confederação de ramo na ação organizativa, interferência negativa por parte da empresa e demais divergências políticas entre os envolvidos.

**Enfatizar a importância da rede, seus objetivos e benefícios diretos para a classe trabalhadora são alguns dos argumentos que devem fazer parte do discurso de convencimento das organizações sindicais.** Exemplificar os benefícios de se trabalhar em rede nas multinacionais e compartilhar casos bem sucedidos pode ajudar no processo de convencimento.

Terminado esse debate inicial, o passo seguinte será o levantamento de informações sobre a empresa e, enfim, a realização do **primeiro encontro da rede**.

## **PASSO Nº 2: CONSULTA, CONVENCIMENTO E LEGITIMAÇÃO DO PROCESSO**

**Objetivo:** Troca de informações e visitas às plantas da empresa-alvo.

Neste segundo passo recomendamos que os organizadores/incentivadores da rede consultem as bases. É importante que essa fase de convencimento não fique apenas na esfera sindical e que os(as) trabalhadores(as) da empresa em questão sejam parte significativa do grupo organizador e façam parte da tomada de decisão.

No primeiro momento é necessário apresentar às bases o conceito de rede sindical, seus atributos e, principalmente, de que forma esse tipo de organização poderá contribuir para a melhora das condições de trabalho de todos os(as) empregados(as) de uma mesma corporação. A apresentação de experiências bem sucedidas em outras empresas é essencial no processo de persuasão.

Essa sondagem pode ser iniciada com visitas às plantas da empresa-alvo, onde os responsáveis pela implantação do comitê discutirão o tema com os(as) trabalhadores(as). Além de possibilitar uma primeira interação com a base, a visita pode também ambicionar uma abertura para troca de informações sobre a atuação da empresa e sobre as principais demandas de seus empregados. O uso de materiais de sensibilização, como boletins informativos, pode ser uma ferramenta útil nesta etapa.

## **PASSO Nº 3: CONHECER A SITUAÇÃO DOS SINDICATOS DA REDE**

**Objetivo:** Levantamento de informações e auto-diagnóstico (ADOS) dos sindicatos envolvidos na rede.

Desenvolvido pela central sindical holandesa FNV, o ADOS – Auto-diagnóstico de Desenvolvimento Organizativo Sindical é mais um instrumento para auxiliar o desenvolvimento das redes. A ferramenta, um questionário auto-aplicável, possibilita a realização de diagnósticos da situação organizativa dos sindicatos ou redes com o objetivo de projetar e construir ações que fortaleçam as entidades.

Os sindicatos e redes que tiverem interesse em utilizar a ferramenta ADOS podem solicitar o suporte técnico da FNV e da equipe da Secretaria de Relações Internacionais da CUT. No entan-



Encontro unificado das redes do ramo de energia



Encontro da Rede Novartis

to, o auto-diagnóstico deverá ser conduzido pela própria organização sindical. O ADOS avalia as seguintes características:

- ✦ **Democracia** – decisões com consulta aos trabalhadores(as), descentralização de responsabilidades, avaliação participativa, direito de eleição sem restrições, renovação na diretoria, etc.
- ✦ **Fortaleza econômica** - mensalidade sindical em dia, recursos próprios para a ação sindical, projetos financiados por organizações externas, etc.
- ✦ **Acesso à informação** – difusão das informações das ações do sindicato/rede, difusão de informações sobre o setor, acesso direto à diretoria do sindicato/rede, etc.
- ✦ **Ocupação adequada de cargos** – descrição clara de responsabilidades, capacidades necessárias para desempenhar o cargo, formação específica para cada função, etc.
- ✦ **Sistemas de planejamento e monitoramento** – plano de trabalho específico, emprego de mecanismos de avaliação, cumprimento dos objetivos, reconhecimento de falhas, frequência da avaliação, autocrítica, etc.
- ✦ **Equidade** – inclusão de demandas das mulheres e das minorias, composição étnica e de gênero na direção do sindicato/rede, medidas para fomentar a participação de jovens, mulheres e minorias, etc.
- ✦ **Iniciativa sindical** – formulação de propostas de ações sindicais, execução das iniciativas, controle das propostas, permanência dos avanços, etc.
- ✦ **Administração econômica e financeira** – plano orçamentário, controle econômico e financeiro, auditoria, etc.
- ✦ **Proposta institucional** – análises de conjuntura, ações articuladas com outras entidades, relacionamento com o entorno político, etc.



- ✿ **Competências organizativas** – poder de convocação, poder de lobby com governo e empresas, estratégia de relação com os atores envolvidos, correspondência entre a imagem da organização com a proposta institucional, etc.
- ✿ **Reconhecimento social** – importância da opinião do sindicato/rede no entorno político e social, participação de atividades de outras organizações, apoio de setores da sociedade, etc.
- ✿ **Autonomia conceitual e política** – valores e objetivos sindicais, independência nas decisões, comprometimento dos técnicos com o sindicato/rede, alianças em condições de respeito e igualdade, etc.
- ✿ **Transparência e confiabilidade** – estratégia de gestão de imagem, comportamentos coerentes, cumprimento de compromissos, difusão de informações à sociedade, etc.
- ✿ **Representatividade** – geração de benefícios para associados, participação dos membros nas atividades do sindicato/rede, índices de sindicalização no setor, interlocução legal dos(as) trabalhadores(as), etc.
- ✿ **Incidência** – Repercussão das ações, canais de comunicação com agentes decisivos, participação em debates, etc.
- ✿ **Inovação** – introdução de modificações nas iniciativas sindicais, campanhas de filiação, negociação ou denúncias, etc.

# DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DA REDE





## PESQUISA E MAPEAMENTO

### A empresa-alvo

Conhecer o comportamento da empresa é fundamental para o processo de construção de uma rede sindical de trabalhadores(as). O levantamento de informações sobre as práticas adotadas pela corporação em relação aos direitos fundamentais do trabalho são subsídios essenciais para o debate entre trabalhadores e sindicalistas. De posse dos dados a rede também estará apta a participar de discussões de alto nível com a empresa e ainda poderá usar as informações em futuras negociações.

#### **Como e onde conseguir essas informações?**

Algumas redes utilizam de sua própria estrutura para fazer o levantamento de dados. Usam o conhecimento que possuem das bases e realizam a sua própria pesquisa, como foi o caso da rede Gerdau. Em 2008, os participantes do comitê da siderúrgica brasileira formularam um questionário e com o apoio dos sindicatos locais aplicaram a pesquisa em 30 plantas da empresa em 8 países diferentes. O resultado da iniciativa rendeu à rede um quadro completo das condições de trabalho naquelas unidades, com informações detalhadas sobre as formas de contratação da empresa, jornada de trabalho, políticas de remuneração, terceirização, saúde e segurança no trabalho e negociação coletiva.

Outra possibilidade é a utilização de serviços de institutos de pesquisa especializados, com metodologia apropriada, como o IOS - Instituto Observatório Social e o DIEESE, por exemplo. O IOS vem contribuindo para o movimento sindical desde 1997 e uma das suas principais atividades desde então é colaborar para a construção e consolidação de redes sindicais de trabalhadores(as). O DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, é uma criação do movimento sindical brasileiro e foi fundado em 1955 para desenvolver pesquisas que fundamentassem as reivindicações dos trabalhadores.

#### **Mapa de cada planta no Brasil - Diagnóstico do local de trabalho**

Conhecer a realidade de cada unidade da empresa-alvo é fundamental para o bom andamento dos trabalhos da rede. O processo de mapeamento de cada planta precisa ser contínuo e ava-

## Observatório Social

O Instituto Observatório Social é uma organização que analisa e pesquisa o comportamento de empresas multinacionais, nacionais e estatais em relação aos direitos fundamentais dos(as) trabalhadores(as). Esses direitos estão assegurados, principalmente, nas convenções da OIT (Organização Internacional do Trabalho) que tratam da liberdade sindical, negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado, discriminação de gênero e raça, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional. Sua metodologia de estudo parte do levantamento de informações divulgadas publicamente em sites, jornais, etc., como por exemplo, o controle acionário da empresa, seu histórico, denúncias em relação ao meio ambiente e questões trabalhistas. Para complementar a pesquisa o instituto realiza entrevistas com trabalhadores(as), dirigentes sindicais e empresários. Para análise dos resultados são consideradas além das convenções da OIT, as Cartas Sociais, a Declaração Sócio-Trabalhista, Códigos de Conduta Voluntários das Empresas, Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, Global Compact da ONU e outras normas defendidas pelos GUFs e pela CSI - Confederação Sindical Internacional.

liar itens de relevância como: benefícios, remuneração, PLR, plano de cargos, jornada de trabalho, condições de saúde e segurança, etc.

O diagnóstico do local de trabalho deve incluir também informações sobre a representação dos trabalhadores na localidade e sua composição levando em consideração a participação de gênero, raça e juventude nesses espaços. Para o comitê é importante saber sobre funcionamento da CIPA, da Comissão de Fábrica, quando existente, e o número de delegados sindicais. Além de poder fazer da rede essas representações poderão ser o canal de comunicação entre o grupo e a base.

### Como conseguir as informações?

Muitas redes utilizam os próprios encontros para fazer esse levantamento de dados. Aproveitam que, na maioria das vezes, todas as plantas estão representadas por trabalhadores(as) e dirigentes sindicais e colhem as informações. Esse conhecimento mais amplo sobre a atuação da empresa nas localidades permite à rede fazer uma comparação e a partir daí definir quais são os problemas comuns e as principais demandas dos(as) trabalhadores(as) da multinacional. Outra opção é o trabalho em cooperação com o IOS – Instituto Observatório Social.

## PLANEJAMENTO

### Reuniões/Encontros das Redes

A realização de encontros periódicos é um passo importante para o desenvolvimento e gestão de uma rede sindical de trabalhadores(as). É durante essas reuniões que os comitês definem suas políticas, planejam suas

atividades e trocam informações sobre as práticas adotadas pelas empresas.

No entanto, para que tal encontro cumpra com seus objetivos os organizadores precisam ficar atentos a uma série de detalhes estruturais, como por exemplo:

✿ **Pauta:** As diretrizes do encontro precisam ser decididas conjuntamente entre os membros da rede. A pauta deve conter pontos que sejam consenso para todas as unidades representadas pelo comitê. As questões locais, específicas de cada planta, podem ser tratadas pelo sindicato da região e informadas à rede. Em alguns casos as questões locais só são solucionadas com o apoio da rede.

✿ **Convidados:** Além dos membros da rede e da assessoria, os encontros podem ser mais ricos com a presença de outros representantes do ramo, entidades que apóiam o processo e até representantes da empresa em algumas situações específicas.

✿ **Convocatória:** A coordenação da rede precisa definir quem são os responsáveis pela convocatória, de que forma o convite é feito (telefonemas, email, etc.), quais são os critérios de participação. Todos os sindicatos envolvidos na organização da empresa multinacional em questão precisam ser incluídos na convocatória. Neste momento, é importante garantir a representação de todos os segmentos dos(as) trabalhadores(as) com a participação de mulheres, negros e negras, jovens, pessoas com deficiências, etc.

✿ **Estrutura e assessoria:** Toda a estrutura da reunião carece ser pensada pela coordenação da rede ou responsáveis. Este ponto incluiu a preparação de material de apoio (informes, artigos, pauta, banners, apresentações, etc.), a escolha do local adequado ao número de participantes (hotel, sede de sindicato ou confederação), equipamentos (projektor, notebook, quadro de anotações, microfones, etc.). A presença de assessoria especializada também pode contribuir para a realização de um encontro de alta qualidade. Normalmente os sindicatos destacam parte de sua assessoria para acompanhar ou até mesmo conduzir as reuniões.

### DIEESE - Pesquisas Especiais

Para dar respostas às necessidades do movimento sindical e reunir conhecimento sobre temas de interesse dos(as) trabalhadores(as), o DIEESE realiza estudos com duração determinada, recortes específicos, enfoque em uma região, um setor, um tema ou em todos esses aspectos. O trabalho é parte do planejamento da instituição e pode ser realizado para atender a demandas específicas das entidades sindicais filiadas.

São exemplos desta produção:

- perfis de categoria
- estudos setoriais
- estudos regionais
- pesquisas temáticas

✿ **Periodicidade:** As redes podem fixar datas com certa antecedência para facilitar a organização. Não há limites mínimos ou máximos de encontros. A maioria das redes realiza dois encontros por ano, mas número varia de acordo com a demanda de trabalho de cada grupo. Normalmente quando a rede inicia o processo de negociação com a empresa as reuniões e seminários se tornam mais freqüentes.

## Plano de Ação

O planejamento é uma ferramenta importante para o desenvolvimento organizativo de uma rede sindical de trabalhadores(as). A elaboração de um plano de ação é um processo de tomada de decisões e, por isso, deve envolver todos os participantes da rede. Durante a preparação do plano é necessário que o grupo faça uma lista de prioridades e de objetivos, de acordo com as principais demandas dos(as) trabalhadores(as) da empresa em questão, e determine prazos e responsáveis para cada tarefa. Para concretizar as decisões é preciso que as pessoas envolvidas estejam comprometidas com o plano.

32

O planejamento é também um processo de comunicação. Todas as pessoas envolvidas – trabalhadores(as) e dirigentes sindicais – devem ter a oportunidade de expressar suas idéias. Dessa maneira, é possível procurar distintas alternativas para resolver os problemas e apresentar opções novas. Por meio da comunicação, as pessoas se sentirão comprometidas com as decisões tomadas.

O planejamento é um processo altamente dinâmico, já que é necessário adaptá-lo permanentemente e, por isso, a periodicidade do plano também precisa ser discutida. Durante os encontros, os membros da rede poderão fazer um balanço do plano de ação em prática, avaliar sua efetividade e definir novas estratégias de atuação.

## Coordenação da Rede

Uma rede bem estruturada necessita contar com o permanente acompanhamento e avaliação de uma coordenação. A quantidade de membros, o período do mandato, assim como os nomes dos coordenadores deve ser resultado de uma eleição, que pode ser realizada durante um dos encontros da rede.

As atribuições dos coordenadores eleitos pelo grupo podem ser definidas por consenso. Organizar encontros, fazer as convocações, realizar avaliação contínua das ações e promover uma comunicação permanente entre os membros do comitê são algumas das principais responsabilidades da coordenação.



## COMUNICAÇÃO

### Boletim Informativo da Rede

Divulgar as ações, os projetos e as conquistas também fazem parte do processo de desenvolvimento de redes. O boletim informativo é uma ferramenta essencial para a consolidação do comitê e cumpre dois papéis importantes: registra as atividades da rede e mantém as bases informadas.

#### Quais assuntos abordar?

Os participantes das redes precisam ficar atentos ao conteúdo publicado no boletim. A escolha da pauta deve sempre levar em consideração os interesses dos(as) trabalhadores(as) de todas as plantas da multinacional. As questões comuns são prioridade, mas os informes locais também podem complementar a publicação. A colaboração de todos os membros da rede, com envio de informações é essencial.

#### Como produzir?

Para que o boletim seja uma ferramenta de qualidade é necessário o envolvimento de profissionais especializados. Em alguns casos os sindicatos ou confederações cedem seus jornalistas, diagramadores e fotógrafos para a elaboração do material. Em outros a rede faz um rateio dos custos





com os profissionais. A impressão da publicação também precisa ser planejada. A quantidade de informativos deve estar de acordo com o número de trabalhadores(as) na empresa em questão. Na maioria dos casos os sindicatos fazem um rodízio para imprimir o material e a cada edição um fica responsável pela produção.

### Distribuição

A distribuição do material informativo necessita ser planejada com cuidado. É importante garantir que todos os trabalhadores tenham acesso à publicação. Para isso é indispensável que os sindicatos responsáveis se certifiquem dos melhores locais e horários para a entrega. Muitas empresas não permitem a divulgação de material sindical dentro de suas fábricas. Nesses casos os sindicatos precisam avaliar qual é a situação mais viável para a distribuição. Definir um dia ou semana única é uma boa estratégia utilizada pelas redes para que o boletim tenha um impacto nacional.

### Periodicidade

A quantidade de boletins assim como sua periodicidade são critérios que podem ser definidos por cada rede, de acordo com as suas possibilidades. No entanto, é preciso criar uma cultura do comprometimento com a informação dentro do grupo. Eleger responsáveis para acompanhar todo o pro-

cesso de produção do boletim, desde a seleção de pauta até a distribuição nas fábricas, é uma boa alternativa. Algumas redes produzem um boletim para cada encontro realizado, outras distribuem três por ano. O importante é deixar as bases sempre bem informadas sobre as ações do comitê.

## Conexão Sindical

Criado em 2003 pelo IOS – Instituto Observatório Social, em parceria com a central sindical alemã DGB, o Conexão Sindical tem mais de 15 mil notícias indexadas no Banco de Notícias, mais de 1.900 informes de usuários, mais de mil documentos inseridos na Biblioteca Virtual, mais de 2.000 usuários registrados e mais de 30 mil acessos mensais. A ferramenta é um instrumento para a formação de redes virtuais, com ênfase na troca de informações entre usuários, equipe do Observatório e entidades parceiras sobre os direitos fundamentais dos(as) trabalhadores(as), meio ambiente e comportamento de empresas multinacionais.

O Conexão Sindical facilita a comunicação e a interação entre os participantes das redes. Cada comitê pode criar um grupo de debates, que além de servir de plataforma para a divulgação de notícias e vídeos, publicação de documentos, agendamento e convocação para reuniões, possibilita um intercâmbio de idéias e os membros do grupo ainda podem registrar suas opiniões e sugestões de ações, bem como dialogar com outros usuários. As redes interessadas em criar seus próprios grupos devem acessar o link [www.observatoriosocial.org.br/conex](http://www.observatoriosocial.org.br/conex) e fazer o cadastro no ícone **Criar nova conta** ou encaminhar um e-mail de solicitação para [conex@os.org.br](mailto:conex@os.org.br). A equipe do IOS promove oficinas para ensinar às redes as melhores formas de utilização da ferramenta e para debater sobre o uso político das novas tecnologias da informação e da comunicação.

## **ESTATUTO DA REDE**

A elaboração de um estatuto que regulamenta as ações da rede é uma prática cada vez mais comum. Além de apontar o direcionamento político e os princípios do grupo, o documento ainda delibera sobre as questões técnicas do funcionamento do comitê.

A redação do estatuto precisa ser consenso entre os membros e, dentre outros temas, pode tratar principalmente das seguintes questões:

✦ **Origem, abrangência e princípios:** O texto pode relatar o processo de formação da rede, critérios de participação e as políticas e propostas que fazem parte da pauta de trabalho de grupo.



Encontro da Rede ThyssenKrupp



Comemoração dos 10 anos da rede sul-americana na BASF

✦ **Estrutura e organização:** O texto pode deliberar sobre os critérios de eleição da coordenação, atribuições de cada membro, estrutura e periodicidade dos encontros, e demais questões de ordem técnica.

Após a elaboração do conteúdo e da aprovação do estatuto da rede é necessário que haja uma constante avaliação para garantir que os membros sigam as recomendações do documento.

## DIRETRIZES DA CUT

Baseada nos princípios da igualdade e da solidariedade, os objetivos da CUT são organizar, representar e liderar a luta dos(as) trabalhadores(as) da cidade e do campo, dos setores públicos e privados, ativos e inativos, por melhores condições de vida e de trabalho e por uma sociedade justa e democrática.

Fortalecer a democracia, o desenvolvimento com distribuição de renda e a valorização do trabalho são pontos estratégicos da CUT na defesa da democratização das relações sociais e de trabalho. A luta por direitos universais, bandeira histórica da CUT, é reafirmada diariamente com a participação ativa da Central na construção de políticas públicas e afirmativas em diversos setores e segmentos da sociedade, realizada em conjunto com governo e movimentos sociais, especialmente mulheres, juventude, pessoas com deficiência física, saúde, idosos, combate à discriminação racial, entre outros. Estas ações têm garantido a participação da CUT em conselhos, mesas de negociação e fóruns públicos, espaços que tem ocupado com contribuições decisivas.





4º Fórum nacional de redes do CUTMulti



Apresentação do projeto CUTMulti em Bogotá, Colombia

As confederações e os sindicatos devem ficar atentos para que o processo de desenvolvimento das redes respeite as diretrizes defendidas pela CUT. A participação de mulheres nas redes, por exemplo, está muito aquém do número desejado. Na maioria das redes já formadas a participação feminina é praticamente inexistente. Para melhorar esse quadro é sugerido que os comitês criem e apliquem políticas de participação que garantam a inclusão de gênero, raça e juventude.

## FORMAÇÃO DE TALENTOS HUMANOS

### Seminários, cursos e oficinas

Investir na formação de trabalhadores e trabalhadoras, fora da lógica de recursos humanos das empresas multinacionais, pode promover a valorização das experiências dos sindicatos e a introdução de novas ferramentas para melhorar sua gestão. A solidariedade é um dos princípios básicos da formação de talentos das pessoas envolvidas no processo de redes e possibilita a mudança de um olhar local para um olhar nacional, regional e mundial.

O desenvolvimento profissional dos sindicalistas e trabalhadores envolvidos na criação e organização das redes sindicais precisa ser uma preocupação constante. Durante os anos do projeto CUTMulti uma série de oficinas sobre planejamento foram promovidas. Outros seminários que fizeram parte do programa de formação focaram temas como negociação, avaliação, diretrizes da OCDE, Global Compact da ONU, normas da OIT, responsabilidade social, monitoramento, ISO 26000, planos com base em cenários futuros, uso de novas tecnologias, entre outros. É impor-

tante que os organizadores das redes, sejam eles sindicatos ou confederações, saibam que para qualificar o debate e fortalecer as organizações sindicais é necessário investir em formação.

As multinacionais estão sempre elaborando estratégias de crescimento. O movimento sindical não pode ficar para trás. É necessário criar estratégias para garantir que o desenvolvimento dessas companhias não seja sustentado à custa de práticas antissindicais e do desrespeito às leis trabalhistas. Neste caso, a capacitação de sindicalistas é fundamental para que as negociações com as empresas sejam mais equilibradas.

Preparar os dirigentes sindicais para negociar com as multinacionais pode ser tarefa estratégica das redes. Para isso, seminários de capacitação e treinamentos em campanhas estratégicas e mesas de negociação precisam ser elaborados. Além do IOS e do DIEESE, as secretarias de Formação e de Políticas Sindicais da CUT podem ajudar.

### **Troca de experiências**

A vivência do CUTMulti vem mostrando ao longo dos anos que compartilhar informações e dividir experiências podem ser práticas extremamente positivas para o desenvolvimento das redes sindicais. Muitas redes em fase inicial costumam convidar membros de redes mais consolidadas e experientes para contribuir com a formação do novo comitê.

O próprio projeto da CUT – FNV promoveu durante os seus anos de atuação uma série de fóruns para que as redes de todos os setores pudessem compartilhar informações e resultados. Alguns ramos também decidiram investir na troca de experiências, como é o caso da CNQ – Confederação Nacional do Ramo Químico, da CONTRACS – Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio e Serviços e da CONTRAF – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro, que promovem regularmente encontros unificados com todas as redes que apóiam.

# CONSOLIDAÇÃO DAS REDES







A consolidação está relacionada ao conceito de desenvolvimento e inovação continuada que visa aperfeiçoar a atuação da rede em benefício dos trabalhadores e trabalhadoras. No entanto, é necessário notar que não existe uma consolidação fixa porque o processo e a luta são permanentes.

## APLICAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO E AVALIAÇÃO CONTÍNUA

Promover avaliações contínuas é fundamental para o processo de consolidação das redes. A ferramenta permite desenvolver um processo de melhoramento contínuo. É preciso ter claro quais são os principais objetivos do comitê para então avaliar se as ações para alcançá-los foram efetivas. Para que a avaliação tenha resultados positivos, os organizadores da rede precisam estar aptos a responder uma série de perguntas, como por exemplo:

- ✿ Onde acertamos?
- ✿ Onde erramos?
- ✿ Qual o impacto das nossas ações no problema?
- ✿ O que não foi possível realizar? Por quê?
- ✿ Quais as novas ações que devemos promover para atingir os nossos objetivos?

Com as respostas para cada uma das perguntas acima a rede poderá então validar suas práticas ou, caso as tenha avaliado de forma negativa, traçar novas estratégias de luta.

## COMUNICAÇÃO PERMANENTE

Pode parecer redundante falar em comunicação mais uma vez, mas o fato é que muitas vezes os comitês não dão certo por deixarem de lado essa ferramenta tão importante. Investir em comunicação não é só focar na produção de boletins informativos para a base. O intercâmbio de informações entre os membros da rede sindical é um dos principais requisitos para a “sobrevivência” do comitê.

O total envolvimento nas atividades da rede exige de seus participantes um grande esforço de comunicação. Para que os comitês funcionem efetivamente é necessário que seus membros troquem informações permanentemente. Ficar atento a alguns detalhes pode ajudar:



Encontro da Rede Endesa



Encontro da Rede Wal Mart

- ✿ responda emails;
- ✿ faça contatos telefônicos com os demais participantes;
- ✿ envie informações sobre a sua planta, sobre negociações, ou qualquer notícia de interesse do grupo;
- ✿ use a internet como ferramenta de busca e de troca de informações (como já mencionamos no capítulo anterior, o Conexão Sindical pode oferecer treinamentos àqueles que não estão familiarizados com as novas tecnologias);
- ✿ crie uma página web para a sua rede – muitos comitês já criaram sua própria página de internet, com informações atualizadas sobre suas atividades.

## RECONHECIMENTO DA REDE SINDICAL

Obter o reconhecimento tanto por parte da empresa quanto por parte dos(as) trabalhadores(as) é um dos grandes desafios e objetivos de uma rede sindical. O trajeto para alcançar tal reconhecimento não costuma ser fácil, mas de acordo com a experiência de alguns comitês deve começar pela validação das bases. Pautar a construção da rede nas assembleias dos(as) trabalhadores(as) pode ser um bom termômetro do pensamento das bases sobre a iniciativa.

O segundo passo é buscar o reconhecimento da empresa. A tentativa pode começar com o envio de um ofício para a direção da corporação. Além de apresentar os objetivos da rede, o documento ainda pode solicitar a abertura de um novo canal de negociação. A maioria dos processos de reconhecimento ocorre depois de muita insistência por parte do comitê. O apoio e a solidariedade

do sindicato da matriz podem ajudar nesta etapa com pressões junto à direção da empresa no país sede.

Muitas redes continuam suas atividades mesmo sem o reconhecimento da empresa. Muitas multinacionais têm um perfil extremamente conservador e não aceitam novas formas de organização. Nesses casos as redes precisam persistir, mas sem deixar de agir de forma independente.

## CONSOLIDAÇÃO DO DIÁLOGO SOCIAL

De acordo com a OIT – Organização Internacional do Trabalho, o Diálogo Social (DS) ainda desempenha um papel fundamental para alcançar o objetivo de promover oportunidades para que homens e mulheres obtenham um trabalho decente e produtivo em condições de liberdade, igualdade e dignidade. O diálogo social, segundo a OIT, compreende todo o tipo de negociação e consulta, incluindo o intercâmbio de informações, entre representantes dos governos, empregadores e trabalhadores(as) sobre temas de interesse comum relativos às políticas econômicas e sociais.

O conceito de Diálogo Social varia de acordo com o país ou região. Por exemplo, o modelo social europeu promove a idéia de que os trabalhadores(as) devem ter voz nas decisões que afetam a sua vida no trabalho. Por isso prevê uma série de instrumentos que possibilitam essa participação como o direito de negociação coletiva e de co-determinação (co-gestão), bem como o direito de informação, formação e consulta. Assim, o DS é a aplicação do direito de cidadania desde o local de trabalho. Ao mesmo tempo, o DS permite que trabalhadores(as) e empregadores tenham um comprometimento mútuo com os objetivos da empresa e com os resultados a atingir, também definidos em comum.

Sua principal meta é impulsionar a participação democrática no mundo do trabalho e seu funcionamento é um caminho para enfrentar e solucionar problemas das relações entre capital e trabalho, equilibrando o poder dos atores envolvidos. Por isso, dois pressupostos fundamentais para o diálogo são: 1) o reconhecimento da liberdade de organização sindical, a começar pelo próprio local de trabalho; 2) a transparência nas informações da empresa (ainda que vinculadas a um compromisso de confidencialidade, se necessário).

Algumas das redes sindicais de trabalhadores(as) em operação no Brasil já iniciaram o processo de Diálogo Social com empresas multinacionais, principalmente as de origem européia. Um caso

típico de êxito na realização do DS é a experiência na indústria química alemã BASF. A rede sindical, que completou 10 anos em 2009 e tem representação em vários países da América do Sul, já realizou mais de 15 sessões de Diálogo Social com a empresa. De acordo com os organizadores do comitê, a aceitação da empresa não foi fácil e a influência do sindicato da matriz junto à direção da empresa na Alemanha ajudou. Após anos de negociações, muitos problemas de esfera nacional e regional foram solucionados e benefícios diretos já são sentidos pelos trabalhadores(as) da empresa na América do Sul.

Para as redes que ainda não iniciaram o processo de diálogo com a empresa, mas desejam alcançar tal nível de negociação, algumas dicas são:

- ✿ Realizar uma adequada preparação do diálogo (quem participa, como, onde, etc).
- ✿ Definir claramente o conteúdo do diálogo: quais são os temas e assuntos que podem ser discutidos? Para quais existem outros espaços de negociação?
- ✿ Definir a abrangência do diálogo: quais são as prioridades a serem tratadas no processo de diálogo?
- ✿ Definir quais os atores que participam do diálogo e com quem se pode contar como apoio e/ou colaboração técnica e política.
- ✿ Redigir atas dos diálogos e eleger responsáveis para acompanhamento de cada item.

Vale ressaltar que o diálogo é um instrumento importante, mas que muitas vezes não dispensa a utilização de outros recursos como a greve (as vezes inclusive como forma de abrir o diálogo) e a ação sindical mais geral.

## **SUSTENTAÇÃO FINANCEIRA DA REDE**

A sustentação financeira é um dos itens que caracteriza a consolidação de uma rede sindical. Durante os anos de vigência do CUTMulti, o projeto garantiu parte dos recursos financeiros e humanos para as redes que participaram da iniciativa. Com o fim do projeto, os comitês devem se certificar que a política de redes faça parte da estratégia sindical dos sindicatos e das confederações de ramo, e que os mesmos passem a investir com recursos.

Para alcançar autonomia financeira é necessário que os organizadores das redes façam um planejamento com a previsão de recursos disponíveis, possíveis despesas, prestações de conta e demais detalhes para garantir o funcionamento do comitê. Angariar recursos para as atividades da

rede com entidades parceiras, como federações internacionais, por exemplo, também pode ser uma solução. Com organização e planejamento as redes estarão aptas a fazer um uso adequado dos recursos.

Muitas redes, principalmente aquelas que já avançaram com o diálogo social, utilizam recursos da própria empresa, baseadas em normas européias, para promover suas atividades. Um exemplo claro dessa prática é o caso da rede sindical de trabalhadores(as) na indústria química alemã Bayer. Após a conquista da organização no local de trabalho com a criação das comissões de fábrica nas plantas brasileiras, a rede ainda conseguiu que a empresa criasse um “Centro de Custo” para cada comissão. Apesar de ser supervisionado pela multinacional, esse fundo é administrado pelos próprios(as) trabalhadores(as) e normalmente é utilizado para financiar as atividades da rede sindical.

## DIFICULDADES

As confederações e os sindicatos devem ter em mente que a simples idéia de formar uma rede sindical não é garantia de sucesso. Durante o processo de desenvolvimento e consolidação do comitê uma série de dificuldades pode atrapalhar a iniciativa.

A lista de problemas mais previsíveis na esfera nacional inclui: divergências políticas entre os membros do comitê; falta de reconhecimento por parte da empresa e dos próprios trabalhadores(as); confusão de papéis entre rede e sindicato; falta de recursos para financiar as ações do comitê; falta de comprometimento dos envolvidos e foco apenas em denúncias, fechando as portas para o diálogo social.

Já na esfera internacional é importante considerar que nem sempre existe uma resposta positiva de todos os sindicatos nos países onde a multinacional atua. O princípio da solidariedade nem sempre permeia todo o processo e muitas vezes é substituído pela lógica da sobrevivência.

Para alcançar êxito na empreitada é preciso que os organizadores tenham ciência dos eventuais problemas e, principalmente, força política para dar andamento aos trabalhos. As ações devem ser colocadas em prática de forma coordenada e com foco em um objetivo comum, que é a melhoria das condições de trabalho nas empresas multinacionais. Nossa experiência sugere que os passos apresentados neste guia podem indicar um caminho de sucesso, mas para isso é preciso encarar o processo de redes como um compromisso sério.





# RELAÇÕES INTERNACIONAIS DAS REDES





## REDE INTERNACIONAL DE CONTATOS

Incorporar as relações internacionais nas atividades de uma rede sindical é uma indicação de amadurecimento do processo. Apesar das barreiras do idioma, o movimento sindical precisa se organizar para aumentar seu poder de negociação com as multinacionais. O contato e a troca de informações entre funcionários(as) de uma mesma empresa em diversas regiões do mundo são vitais para os comitês.

Muitas vezes a falta de conhecimento permite que essas empresas desrespeitem os direitos fundamentais do trabalho mundialmente reconhecidos e ignorem acordos internacionais assinados por elas mesmas. Não é raro ver multinacionais com comportamentos diferenciados em suas plantas espalhadas pelo mundo. Em muitos casos o tratamento oferecido aos trabalhadores(as) no país de origem da empresa é muito superior ao destinado àqueles de outras regiões, principalmente aos de países em desenvolvimento. A comunicação internacional das redes pode ajudar a diminuir essas diferenças.

### Contatos com Confederações e Federações Internacionais

A grande maioria das Confederações e Federações Internacionais ou GUF's – Global Union Federations, como são conhecidas, já incorporaram as políticas de rede. Muitas delas já lideraram diversos processos de formação de comitês sindicais em âmbito regional e até mundial. Sindicatos e confederações devem solicitar apoio técnico/político e aproveitar a larga experiência no desenvolvimento de redes de entidades como ICEM – Federação Internacional dos Trabalhadores da Química, Energia, Mineração e Indústrias Diversas, FITIM – Federação Internacional dos Trabalhadores na Indústria Metalúrgica, UITA – União Internacional dos Trabalhadores na Alimentação, UNI – Union Network International, entre outras.

### País sede

Construir uma relação de intercâmbio com a matriz é fundamental para o fortalecimento da rede. Os contatos com o sindicato do país de origem da empresa podem ajudar o comitê a entender melhor o comportamento da multinacional. Além disso, os sindicalistas da matriz podem ter um papel decisivo para o reconhecimento da rede já que normalmente possuem maior influência jun-

to à direção da empresa. Os GUFs podem auxiliar nesse tipo de contato, principalmente quando existem diferenças culturais e de idioma.

A responsabilidade do sindicato da matriz na construção de uma rede mundial também é uma tese defendida por muitos. Muitos comitês mundiais foram criados a partir de iniciativas no país sede. Essa liderança já pode ser notada, por exemplo, na rede sindical da multinacional brasileira Vale. Preocupados com a atuação da empresa fora do Brasil, os membros do comitê já praticaram ações de solidariedade com trabalhadores da mineradora na Austrália e serão os anfitriões e organizadores do primeiro encontro internacional da rede.

### **Influência e contatos regionais**

A experiência brasileira na construção de redes sindicais de trabalhadores(as) vem inspirando outros países da região a adotarem essa nova forma de organização. No ano de 2007, um encontro com mais de 100 dirigentes sindicais foi organizado pela CUT Colômbia para apresentar a experiência do projeto CUTMulti “Ação Frente às Multinacionais”. Muitas redes sindicais de origem brasileira já estão ampliando a atuação para outros países da América Latina. Essa influência já pode ser sentida, por exemplo, na organização do ramo financeiro em nível regional. As ações lideradas pela CONTRAF – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro possibilitaram a expansão das redes sindicais dos bancos ABN Anro Bank, BBVA, HSBC, Santander, Itáu, Banco do Brasil e Unibanco por toda a América do Sul e alguns países da América Central.

**ANEXO**

**INSTRUMENTOS  
DE AÇÃO FRENTE  
ÀS MULTINACIONAIS**



## DIRETRIZES DA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONAIS

As Diretrizes para Empresas Multinacionais são recomendações para um bom comportamento corporativo às empresas transnacionais que atuam nos 30 países membros da OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico e outros que aderiram às Diretrizes, como Brasil, Argentina e Chile. Para aderir à ferramenta, os governos devem criar em suas estruturas um Ponto de Contato Nacional (PCN) que além de trabalhar de forma construtiva com os sindicatos e ser um canal de concentração de denúncias contra as empresas que descumprirem as recomendações, deve também assumir um papel de fiscalização junto às multinacionais.

Os principais objetivos das Diretrizes são: garantir que as operações dessas corporações transnacionais estejam em harmonia com as políticas governamentais do país onde atua, fortalecer a confiança entre essas empresas e a sociedade local, melhorar as condições dos investimentos estrangeiros e contribuir para o desenvolvimento sustentável dessas empresas. As recomendações das Diretrizes são bem abrangentes e ponderam principalmente sobre as seguintes questões:

- ✦ Divulgação de informações (econômicas, financeiras, atividades, estruturas, etc.);
- ✦ Emprego e relações industriais;
- ✦ Meio ambiente;
- ✦ Combate ao suborno;
- ✦ Interesses do consumidor;
- ✦ Ciência e Tecnologia;
- ✦ Concorrência;
- ✦ Tributação.

Embora as normas contidas nas Diretrizes não sejam obrigatórias do ponto de vista legal, é extremamente importante que as redes sindicais tenham conhecimento do seu teor. Como elas são regras endossadas pelos governos aderentes podem ser facilmente utilizadas como instrumento de pressão e até mesmo subsidiar denúncias junto aos PCN's.



Reunião no Ponto de Contato Nacional em Brasília para entrega de denúncias contra as empresas ABN Amro Bank e C&A



## ACORDOS MARCO INTERNACIONAIS

Por estarem presentes em diversas regiões do mundo, muitas vezes por meio de fusões e aquisições, as multinacionais se vêem obrigadas a padronizar as políticas empresariais das diversas plantas com a criação de códigos de conduta. No entanto, esses códigos não podem ser comparados aos acordos marco internacionais, já que são propostas unilaterais e não têm a participação de trabalhadores e sindicatos.

Os acordos marco internacionais têm como principal objetivo garantir o cumprimento das normas internacionais do trabalho em todas as unidades de uma mesma empresa multinacional. Na maioria dos casos os acordos são negociados entre as empresas e os GUFs, e permite que os signatários desenvolvam em conjunto o conteúdo do acordo e as formas de monitoramento.

Embora existam variações nos conteúdos dos acordos, todos eles são baseados nas normas fundamentais do trabalho da OIT – Organização Internacional do Trabalho e procuram garantir salários decentes, com condições de trabalho que prezem pela saúde e segurança dos(as) trabalhadores(as) e pela preservação do meio ambiente. Muitos sindicatos globais já têm seu próprio modelo de acordo marco internacional, como é o caso da FITIM – Federação Internacional dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas.

Em muitos casos as empresas assinam esse tipo de acordo apenas para promover uma imagem pública favorável. Como não existem mecanismos legais que garantam o cumprimento dos acordos na esfera internacional, o monitoramento é quase sempre um trabalho árduo que deve ser exercitado pelas redes sindicais e pelos sindicatos globais. De qualquer forma, é importante que as redes enxerguem os acordos marco internacionais como mais um espaço de negociação.

A lista com os mais de 80 acordos marco internacionais assinados pode ser encontrada no portal Global Unions: <http://www.global-unions.org>.

## OUTROS INSTRUMENTOS

Além das Diretrizes da OCDE e dos Acordos Marco Internacionais existem outras ferramentas que podem auxiliar as redes sindicais no monitoramento de empresas multinacionais. Uma delas é o **Global Compact**, pacto elaborado pela ONU – Organização das Nações Unidas no ano de 2000, que visa à mobilização da comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas do trabalho, anticorrupção, direitos humanos e meio ambiente. Mais de 5200 empresas de 130 países, além de sindicatos e organizações não-governamentais participam da iniciativa. O Global Compact não é um instrumento regulatório legal, mas sim uma iniciativa voluntária para a disseminação do crescimento sustentável e da cidadania. Mais informações sobre a ferramenta podem ser encontradas no link: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

Outra ferramenta que poderá ser de grande utilidade para as redes de trabalhadores é a ISO 26000. A norma que estabelece um padrão internacional de responsabilidade social é uma construção coletiva que envolve consumidores, empresas, trabalhadores(as), governos, ONGs e organismos de normalização. Sua finalidade é apresentar diretrizes de responsabilidade social e orientar pequenas, médias e grandes empresas, governos, organizações da sociedade civil, etc., a incorporá-las a sua gestão. A publicação da norma está prevista para o mês de novembro de 2009.

As redes podem e devem promover o uso dessas ferramentas e exigir que as empresas sigam suas recomendações.



## UMA OBRA EM CONSTRUÇÃO

É como pretendemos concluir essa edição do primeiro “Guia para a Construção de Redes Sindicais em Empresas Multinacionais”.

Estamos escrevendo o material há quase de um ano, em conjunto com vários companheiros(as) das Redes, das Confederações, do Secretariado da CUT, de parceiros como a FES – Fundação Friedrich Ebert, o IOS – Instituto Observatório Social e o Solidarity Center da AFL-CIO. Trocamos idéias com o sindicato norte-americano USW – United Steelworkers, com a central sindical espanhola CCOO – Comisiones Obreras, colegas de redes mais antigas como a Volkswagen e a Daimler que participaram de seminários abordando a experiência adquirida, além da equipe do projeto e consultoria da FNV.

Agradecemos a todos pela valiosa colaboração e parceria.

Mas devemos repetir, é uma obra em construção, desejamos que em um futuro próximo nova edições ampliadas e revistas sejam lançadas.

Esperamos ter contribuído para difundir esta nova forma de organização sindical nos diversos ramos de atividades proporcionado aos mesmos um avanço prático no trabalho internacional. Também queremos agradecer a compreensão e o apoio da central sindical holandesa FNV, que com sua parceria estratégica com a CUT nos permitiu realizar um trabalho internacional envolvendo as bases sindicais. Com isso esperamos ter apontado um caminho que poderá ser amplamente utilizado pelos GUFs – Global Union Federations para sedimentar e embasar seu trabalho internacional colocando as Redes Sindicais em Empresas Multinacionais na ordem do dia de suas atividades. Que os próximos AMIs (Acordos Marco Internacionais) sejam elaborados levando em conta a necessidade de construção das Redes Sindicais e as considerem em suas cláusulas e demandas como sua base de sustentação e monitoramento.

Estamos terminando essa fase do projeto CUT-FNV com cerca de trinta Redes Sindicais em Multinacionais, um terço do previsto há três anos pelas nossas Confederações de Ramo. Algumas

consolidadas em sua organização e com um diálogo social positivo com as empresas, trazendo benefícios concretos para seus trabalhadores(as). Outras em estágio intermediário e algumas em início de sua construção, de acordo com os indicadores do projeto.

Quais foram os principais obstáculos à construção das Redes?

Sem dúvida a atual (velha) estrutura sindical brasileira. Sua forte ligação com o Estado desvia os dirigentes do caminho da solidariedade sindical, base da existência do sindicalismo.

Por isso devemos parabenizar os dirigentes sindicais que corajosamente abraçaram essa idéia e continuar a lhes prestar apoio em sua luta para mudar a atual estrutura sindical.

Acreditamos ter colaborado com uma verdadeira inclusão internacional dos sindicalistas brasileiros envolvidos neste projeto. Ao se unirem e decidirem organizar as redes sindicais em multinacionais, eles(as) colaboraram para que essa idéia fosse fortalecida nas suas representações internacionais de ramo.

Com o lançamento deste guia temos certeza que, mais cedo do que possamos esperar, as cerca de cem redes propostas pelas Confederações serão ultrapassadas.

Assistimos o envolvimento das centrais sindicais, federações, sindicatos e trabalhadores(as) que estão vendo na sua organização internacional solidária uma resposta para enfrentar a globalização capitalista.

As Redes que conseguimos organizar têm sido uma ferramenta eficaz para a mudança de postura das empresas em relação aos trabalhadores(as) e seus representantes.

Com o surgimento das redes várias dessas empresas se reorganizaram nacionalmente e regionalmente para poderem lidar com essa nova forma de organização sindical.

Não podemos deixar de mencionar que a comunidade acadêmica também tem demonstrado cada vez mais interesse pelo tema e tem nos ajudado a teorizar sobre o assunto.

Portanto, ao falarmos em novas edições, melhoradas e ampliadas, almejamos o coroamento do nosso propósito, e a certeza de que estamos no rumo de uma organização sindical internacional

que passa pelas bases, pelo chão de fábrica, e que permitirá, no futuro, quando tivermos milhares de Redes Sindicais em Multinacionais, em todos os continentes, dar atualidade e realidade ao lema “Trabalhadores de todo o mundo, uní-vos”.

Este guia é uma ferramenta importante. Façamos bom uso dela, não deixando que a mesma caia sob controle de aventureiros nem dos patrões.

Até a próxima edição.

***José Drummond***

*Coordenador do Projeto CUTMulti “Ação Frente às Multinacionais”*

World Investment Report 2008 – Transnational Corporations and the Infrastructure Challenge – UNCTAD – Nações Unidas – Nova Iorque e Genebra. [www.unctad.org](http://www.unctad.org)

O'BRIEN, Robert e WILLIAMS, Marc - Governing the Global Political Economy: Evolution and Dynamics – 2004.

JAKOBSEN, Kjéld - O monitoramento das empresas Multinacionais: Uma visão do movimento sindical. São Paulo, FES, 2006.

PEREIRA, Bresser – Um estudo sobre as empresas multinacionais no Brasil - *Revista de Administração de Empresas*, 1976.

*Diálogo Social: Para ampliar a cultura democrática no Brasil – GT Diálogo Social*, <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/06279.pdf>, 2009.

*Instituto Observatório Social – www.observatoriosocial.org.br: 1. Os investimentos das multinacionais no Brasil: Panorama histórico, tendências recentes e o desafio do desenvolvimento com promoção de direitos - http://www.observatoriosocial.org.br/download/ied-br.pdf*, 2005. 2. *Responsabilidade Social Empresarial: Perspectivas para a atuação sindical - http://www.observatoriosocial.org.br/download/rse.pdf*, 2004.

Banco Central do Brasil – Capitais Estrangeiros - <http://www.bcb.gov.br/?REGCAPESTR>.

*Una guía sindical sobre la mundialización - Global Unions – Dezembro de 2001.*

*Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2008 – Employment and Industrial Relations – OECD*, 2009.

DRUMMOND, José - *Redes Sindicais em Empresas Multinacionais como resposta dos sindicatos à globalização econômica*. Artigo produzido para a Conferencia anual da GLU, CUT, Campinas, 2008 in [www.global-labour-university.org/fileadmin/glu\\_conference\\_unicamp\\_2008/submitted\\_papers/trade\\_union\\_networks.pdf](http://www.global-labour-university.org/fileadmin/glu_conference_unicamp_2008/submitted_papers/trade_union_networks.pdf)

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em Rede*, 3 vols, Ed. Paz e Terra, SP, 2006.

Marx, Karl. *O Manifesto Comunista, 150 anos depois*. (Coutinho, Carlos Nelson, org.) Contraponto Editora, SP, 1997.

AUGUSTO COSTA, Hermes. *Os Conselhos de Fábrica Europeus: na rota da fábrica global?* FES, Portugal, 1996.

PRZEWORSKI, Adam. *Capitalismo e Social Democracia*. Cia das Letras. SP, 1989.

## Sites

CUT – [www.cut.org.br](http://www.cut.org.br)

CSI – [www.ituc-csi.org](http://www.ituc-csi.org)

CSA – [www.csa-csi.org](http://www.csa-csi.org)

Global Unions – [www.global-unions.org](http://www.global-unions.org)

Instituto Observatório Social – [www.os.org.br](http://www.os.org.br)



Realização:



Apoio:

