

Dirk Kloosterboer

Estratégias Sindicais Inovadoras

© Instituto Ruben Rolo e Fundação Friedrich Ebert

Título:

Estratégias Sindicais Inovadoras

Autor:

Dirk Kloosterboer

Tradução:

Maria da Paz Campos Lima

Capa:

Arne Kaiser

Revisão:

Túlia Marques

Composição:

Alfanumérico, Lda.

Impressão:

Gráfica Manuel Barbosa & Filhos, Lda.

Depósito legal n.º ???????????????

ISBN: ???????????????

FUNDAÇÃO FRIEDRICH EBERT

Av. Sidónio Pais, 16-1.º D.¹⁰

1050-215 LISBOA

e-mail: info@feslisbon.org

Telef. 21 357 33 75/21 357 34 93 • Fax 21 357 34 22

Prefácio à edição portuguesa

O movimento sindical enfrenta actualmente o desafio de preservar o essencial das suas conquistas do século passado e encontrar formas de organização e de acção adequadas para a época da globalização. Estão em jogo os direitos fundamentais dos trabalhadores, tais como salários decentes, segurança e saúde no trabalho, horários com regras, igualdade de direitos e oportunidades, e um estado providência que garanta uma vida digna a todos. A globalização e liberalização da economia e a precarização das relações de trabalho exigem estratégias sindicais inovadoras que combatam a desregulamentação e que abram o caminho a uma mudança negociada.

Como podemos encontrar respostas novas aos problemas novos? É a nossa convicção que o caminho passa pelos seguintes princípios:

- *Pluralismo*: Se queremos encontrar soluções novas e sair das rotinas, temos de considerar o contributo das diferentes posições políticas e político-sindicais no seio do movimento sindical.
- *Liberdade de expressão*: Se queremos um debate produtivo, temos de criar uma cultura de liberdade de expressão nos

nossos debates, a fim de permitir que cada um e cada uma possam dizer sem receio a sua opinião e que novos grupos possam formular as suas aspirações (mulheres, jovens, imigrantes e minorias étnicas, desempregados, trabalhadores independentes).

- *Espírito crítico e construtivo*: Temos de ser críticos e construtivos para podermos construir uma alternativa à ideologia neo-liberal dominante, uma alternativa que torne viável para os nossos dias o projecto fundador do movimento operário, isto é, uma sociedade mais justa e mais livre.
- *Intervenção activa na sociedade*: Temos de intervir na sociedade, não nos podemos isolar no nosso cantinho. É fundamental a organização de campanhas pela justiça social em todos os domínios (com destaque para a educação, a saúde e a habitação), contra a discriminação e pela qualidade de vida e de trabalho.
- *Desenvolvimento de alianças*: Temos de estar abertos à acção conjunta com movimentos e organizações exteriores ao movimento sindical em torno de objectivos de desenvolvimento e justiça social.
- *Coordenação e cooperação sindical internacional*: Temos de desenvolver as cooperações existentes e forjar novas articulações que possam responder às condições da globalização e internacionalização crescentes.

A presente publicação, produzida pela Confederação Holandesa de Sindicatos (FNV), apresenta experiências de sindicatos de várias partes do mundo que encontraram respostas inovadoras e bem sucedidas aos novos desafios. Passamos a citar uns parágrafos do prefácio da Presidente da FNV na versão inglesa do livro que explicam bem a relevância do debate sobre os exemplos aqui apresentados.

Não podemos apenas sentar-nos e acusar a globalização, ou as mudanças económicas estruturais, ou os governos hostis, ou a suposta relutância dos jovens em participar nos sindicatos. Temos que centrar-nos no que podemos fazer para adaptar as nossas organizações às circunstâncias em mudança.

De certo modo, o movimento sindical necessita de se reinventar no sentido de lidar com os desafios do século XXI. É tentador pensar na renovação sindical em termos de experiências piloto, mas não é suficiente. Temos de tomar decisões reais sobre distribuição de recursos, recrutamento de quadros e formação, e alianças estratégicas. Estas não vão ser decisões fáceis.

Felizmente, podemos aprender e ser inspirados por muitos sindicatos que têm sido pioneiros em abordagens inovadoras, algumas das quais surpreendentemente bem sucedidas. Alguns sindicatos alcançaram um crescimento substancial de filiações. O mais importante, porém, foi a actuação de alguns sindicatos que construíram uma posição de poder e usaram tal poder para melhorar a situação dos trabalhadores, incluindo a dos trabalhadores dos segmentos mais vulneráveis do mercado de trabalho.

O Instituto Ruben Rolo tem desenvolvido, desde a sua fundação em 1998, actividades no âmbito da investigação e formação na área das relações laborais. Colaboram nas iniciativas do Instituto sindicalistas de todo o mundo e investigadores especializados nas áreas da economia, da sociologia e do direito laboral. Com a presente publicação, traduzida por Maria da Paz Campos Lima, o Instituto procura dar mais um contributo para o debate sindical e político em Portugal.

Lisboa, Outubro de 2008

CARLOS TRINDADE

REINHARD NAUMANN

Prefácio

O mundo está a mudar rapidamente e estas mudanças afectam a posição dos trabalhadores e dos desempregados. A Globalização, as subcontratações, as privatizações, a mobilidade do capital e a reestruturação do estado providência provocam a insegurança quanto ao emprego e ao rendimento.

O movimento sindical desempenhou historicamente um papel crucial, lutando por salários decentes, segurança e saúde no trabalho, horários de trabalho, igualdade de direitos e uma rede de segurança para os que não podem trabalhar.

Como dirigentes do movimento sindical, nós herdámos esta tradição. Temos a responsabilidade de fazer tudo ao nosso alcance para assegurar que as nossas organizações continuam a contribuir para a promoção da justiça social.

Temos de garantir que as nossas organizações estão prontas para organizar os trabalhadores nos sectores de serviços em expansão, para ganhar terreno nas corporações multinacionais, para gerar solidariedade entre pessoas de ambientes diversos, para forjar alianças com outras organizações e para envolver a juventude no movimento sindical. Estes não são tempos fáceis para o movimento sindical.

Não podemos apenas sentar-nos e acusar a globalização, ou as mudanças económicas estruturais, ou os governos hostis, ou a suposta relutância dos jovens em participar nos sindicatos. Temos que centrar-nos no que podemos fazer para adaptar as nossas organizações às circunstâncias em mudança.

De certo modo, o movimento sindical necessita de se reinventar no sentido de lidar com os desafios do século XXI. É tentador pensar na renovação sindical em termos de experiências piloto, mas não é suficiente. Temos de tomar decisões reais sobre distribuição de recursos, recrutamento de quadros e formação, e alianças estratégicas. Estas não vão ser decisões fáceis.

Felizmente, podemos aprender e ser inspirados por muitos sindicatos que têm sido pioneiros em abordagens inovadoras, algumas das quais surpreendentemente bem sucedidas. Alguns sindicatos alcançaram um crescimento substancial de filiações. O mais importante, porém, foi a actuação de alguns sindicatos que construíram uma posição de poder e usaram tal poder para melhorar a situação dos trabalhadores, incluindo a dos trabalhadores dos segmentos mais vulneráveis do mercado de trabalho.

O futuro do movimento sindical não é apenas uma questão das organizações nacionais, é algo com que temos de lidar ao nível internacional. Em Maio, discutiremos a organização e a renovação dos sindicatos no Congresso da Confederação Europeia dos Sindicatos (CES). Esta será uma oportunidade crucial para o movimento sindical europeu adoptar uma agenda de mudança.

O presente relatório descreve exemplos de sucesso mostrando como os sindicatos em todo o mundo assumiram os desafios actuais. Eu espero que estes exemplos possam constituir uma fonte de inspiração.

AGNES JONGERIUS

Presidente da Confederação
Holandesa de Sindicatos (FNV)

Índice

Prefácio à edição portuguesa	3
Prefácio	7
1 Sumário	11
2 Introdução	15
2.1 Desenvolvimentos na Holanda	15
2.2 Sobre este relatório	17
3 Porquê a renovação dos sindical?	19
3.1 Crise do movimento sindical	20
3.2 Novas ambições	23
3.3 Barreiras e oportunidades	25
4 Temas	31
4.1 Minorias étnicas e trabalhadores migrantes	31
4.2 Jovens	38
4.3 Desempregados	43
4.4 Sector dos serviços e trabalho atípico	47
4.5 Activistas e democracia interna	50
4.6 Recrutamento, organização e <i>marketing</i>	54

4.7	Organizar	58
4.8	Campanhas em relação às corporações multinacionais	60
4.9	Iniciativas Locais	64
4.10	Políticas económicas locais	67
4.11	Internacional	70
4.12	Alianças	76
4.13	Política	84
4.14	<i>Think tanks</i> e investigação	90
4.15	Parcerias	95
4.16	Estratégia e mudança organizacional	97
5	Exemplos	101
5.1	Justice for Janitors	101
5.2	Wal-Mart	105
5.3	Salários Dignos	110
5.4	Acordos em benefícios da comunidade	114
5.5	Union Cities e Street Heat	116
5.6	Union Summer	117
5.7	Trabalhadores metalúrgicos	119
5.8	Centros de trabalhadores	121
5.9	Academia de organização	123
5.10	Sindicatos autónomos em França	126
5.11	Euromayday e trabalhadores precários	127
5.12	<i>Learning reps</i>	129
5.13	Sindicalismo de comunidade em Londres	131
6	Conclusões	135

ANEXOS

Bibliografia	141
Abreviaturas	159
Tipologia de coligações sindicatos-comunidade	164
Notas	167

1

Sumário

Em muitos países, os sindicatos viram decrescer o seu número de membros nos últimos anos. Adicionalmente, a sua posição enfraqueceu, o que resultou de factores como a globalização da economia, a erosão dos direitos dos trabalhadores e o aumento da flexibilidade do mercado de trabalho.

Alguns sindicatos, em especial nos países anglo-saxónicos, responderam a esta situação implementando campanhas de organização afirmativas nos locais de trabalho, envolvendo-se em investigação estratégica, reforçando a sua posição nas comunidades locais e promovendo campanhas internacionalmente coordenadas. Estas abordagens têm vindo crescentemente a inspirar os sindicatos na Europa.

As novas estratégias não resolveram ainda os problemas do movimento sindical. Na maior parte dos países, a densidade sindical continua a declinar. Contudo, alguns sindicatos e algumas alianças locais têm sido surpreendentemente bem sucedidos, ganhando dezenas ou até centenas de milhar de novos membros e melhorando as condições de milhões de trabalhadores, muitas vezes os de baixos salários do sector dos serviços, em crescimento.

O presente relatório descreve alguns exemplos de sindicalismo inovador. No presente, é difícil dizer qual o tipo de abordagem que funciona e em que circunstâncias: esta é ainda uma questão de tentativa e erro. Dito isto, podem identificar-se algumas características gerais comuns a muitas iniciativas de sucesso.

Organizar novos grupos

Muitas iniciativas centram-se na organização de novos grupos que estão habitualmente sub-representados nos sindicatos: jovens, minorias étnicas e trabalhadores dos sectores dos serviços em crescimento. Se o movimento sindical pretende continuar a ser um actor social relevante no futuro, a organização destes grupos é fundamental.

Os sindicatos desenvolveram abordagens sistemáticas de organização no local de trabalho e criaram institutos para formar novos organizadores. Apesar das campanhas de organização não terem designado grupos alvo específicos, tais como as minorias étnicas, muitas das campanhas mais bem sucedidas tiveram lugar em sectores com elevada participação de minorias.

Da base para o topo e do topo para a base

As iniciativas precisam de partir da base a fim de terem raízes reais de suporte e de reflectirem as questões que dizem respeito à população. Contudo, também precisam de um forte compromisso do topo, a fim de se ultrapassar a resistência à mudança e atingir o grau de coordenação necessário para intervir nas grandes empresas e para influenciar as políticas governamentais.

Local e internacional

Ao nível local os sindicatos têm vindo a construir o apoio da comunidade e a testar abordagens inovadoras. Ao mesmo tempo, as redes internacionais são cruciais para se ser capaz de lidar com as consequências da economia globalizada.

A este nível, os sindicatos têm promovido campanhas por um salário decente, têm criado centros de trabalhadores e grupos de reflexão, têm feito campanha a favor de políticas de desenvolvimento económico amigas dos trabalhadores e têm lançado campanhas políticas, mobilizando com frequência votantes de baixos rendimentos. Estas campanhas têm vindo a ser cada vez mais coordenadas internacionalmente.

Justiça social

Os opositores procuram frequentemente apresentar os sindicatos como intrusos que lutam por interesses particulares limitados. No sentido de lutar contra isto, os sindicatos têm vindo a definir os seus objectivos como questões de justiça social. Por exemplo, os sindicatos americanos foram capazes de ganhar o apoio de votantes republicanos para iniciativas que visam assegurar a todos os trabalhadores um salário decente.

Alianças

Alianças com organizações da comunidade fortalecem o suporte para campanhas políticas, ajudam os sindicatos a entrar em contacto com trabalhadores «difíceis de encontrar» e ajudam

a contrariar a imagem dos sindicatos como organizações de interesses particulares e limitados.

Compromissos de longo prazo

Algumas campanhas cruciais levaram mais de doze anos a produzir frutos. É importante convencer os membros (e os quadros) dos sindicatos da importância de investir tempo e recursos em objectivos de longo prazo.

Parcerias baseadas numa posição de força

A colaboração com os empregadores e com os governos pode trazer resultados importantes, desde que os sindicatos o façam a partir de uma posição de força e envolvam activamente os seus membros nas acções.

Debate de ideias

Em muitos países, os sindicatos têm de lidar com um clima político hostil aos trabalhadores e às suas organizações. Alguns sindicatos estabeleceram com sucesso grupos de reflexão e trabalharam com institutos de investigação com o objectivo de retomar a iniciativa e obter apoio para visões económicas e sociais alternativas.

2

Introdução

Na Holanda, tal como na maior parte dos países ocidentais, o movimento sindical está a procurar encontrar as formas de lidar com a mudança de circunstâncias.

2.1 Desenvolvimentos na Holanda

A Holanda ganhou reputação em virtude do modelo *polder*, um modelo caracterizado pelo envolvimento activo dos parceiros sociais em todos os tipos de corpos consultivos, por tomadas de decisão baseadas em compromissos, pela aplicação das convenções colectivas a sectores inteiros e pela raridade do recurso à greve. O movimento sindical tinha sobretudo uma posição institucional muito forte, o que significa que não havia uma forte necessidade de organizar e mobilizar trabalhadores.

O clima social mudou em consequência dos ataques de 11 de Setembro de 2001, e dos assassinatos do populista de direita Pim Fortuyn (6 de Maio de 2002) e do realizador de cinema Theo van Gogh (2 de Novembro de 2004). Depois de oito anos de governo

da larga aliança «púrpura», incluindo os Sociais-democratas, os Conservadores e os Liberais Democratas, a partir de 2002 uma série de governos de centro-direita assumiram o poder, sob a direcção do Democrata Cristão Jan Peter Balkenende. Os governos Balkenende cortaram benefícios sociais e tentaram introduzir reformas no mercado de trabalho. Também discutiram a abolição da extensão automática das convenções colectivas.

O movimento sindical desenvolveu campanhas contra as políticas do governo, primeiro em 2003 e depois em 2004. O nível de contestação observado não era usual na Holanda como evidenciou o título da primeira página do *International Herald Tribune*: «Hey, look! A strike in Holland!» («Oh! Vejam! Uma greve na Holanda!»). Em 2 de Outubro de 2004 foi organizada uma greve contra várias iniciativas políticas, principalmente contra os planos de corte das pensões de reforma antecipada. Esta foi uma das maiores manifestações políticas alguma vez observadas no país, com mais 300 000 manifestantes enchendo o Amsterdam Museumplein.

Entretanto, houve algumas experiências com a adopção de métodos desenvolvidos noutros países, especialmente entre os sindicatos filiados na confederação FNV. De notar que Eddy Stam, o dirigente da FNV Bondgenoten, responsável pelo sector da limpeza, trabalhou com o inovador sindicato de serviços americano, SEIU, no sentido de introduzir uma abordagem organizacional que confere prioridade ao aumento do número de filiados e ao seu envolvimento. Os organizadores do SEIU deram cursos de formação aos dirigentes da FNV Bondgenoten, activos no sector da limpeza, na agricultura e noutros sectores. O SEIU envolveu também um dos seus organizadores no projecto que visa organizar os trabalhadores da limpeza, no Hague.

Entretanto, a confederação FNV realizou várias visitas a Inglaterra para aprender com a experiência da confederação TUC.

O sindicato do sector público ABVAKABO FNV convidou peritos da TUC e do sindicato filiado T&G, e enviou uma delegação de alto nível à América para se encontrar com os organizadores do SEIU. Os sindicatos começaram a introduzir elementos da abordagem organizacional na Holanda, embora estes esforços ainda estejam limitados a projectos-piloto de pequena escala. A FNV Bondgenoten desenvolveu um programa de formação sobre organização para os seus membros. O ABVAKABO FNV planeia introduzir a organização a uma escala bastante substancial. No sector da saúde começará em breve um projecto-piloto.

Ao nível confederal tem havido uma ênfase renovada em alcançar grupos habitualmente sub-representados nos sindicatos, tais como os jovens e as minorias étnicas. Uma das iniciativas tomadas foi a criação do FNV Jong, uma rede de jovens activistas que tem tido sucesso na imposição de temas na agenda política, principalmente o do desemprego dos jovens das minorias étnicas. Um outro desafio é a crescente descentralização das políticas governamentais. A FNV participa no processo de formação de grupos locais de activistas que terão a missão de constituir alianças com organizações da comunidade e influenciar a política municipal (§4.9).

2.2 Sobre este relatório

Em Abril de 2005, a FNV publicou os resultados de um estudo sobre inovações nos sindicatos no relatório «De vakbeweging van de toekomst: Lessen uit het buitenland» (O movimento sindical do futuro: lições do exterior).

Este relatório deu contributos para os sindicatos da Holanda que estão a tentar renovar-se. Presentemente, os sindicatos por

toda a Europa estão a reflectir sobre o modo de adaptação às mudanças sociais. Neste contexto, decidiu-se produzir uma versão actualizada do relatório em língua inglesa, no sentido de facilitar a troca de informação. Foi solicitada informação aos investigadores. A Union Ideas Network (UIN) da UC e a Global Union Research Network (GURN) da Organização Internacional do Trabalho provaram ser muito úteis para identificar a bibliografia relevante. Em complemento, recolheu-se informação através de uma série de entrevistas com dirigentes dos sindicatos filiados na FNV, conduzidas por Tonny Groen (conselheiro político da FNV).

Gostaríamos de agradecer a todas as pessoas que contribuíram para este relatório e que comentaram as versões provisórias. Agradecimentos especiais são devidos a Paul Nowak (TUC), Amanda Tattersall (Universidade de Sydney), Gabriela Portela (ETUC), Jana Fromm (TCO), Eddy Stam (FNV Bondgenoten), Annie van Wezel e Tonny Groen (ambos da FNV Vakcentrale).

O presente relatório não pretende dar uma visão completa ou equilibrada dos desenvolvimentos no movimento sindical global. O seu objectivo é bastante mais pragmático: estimular a troca de ideias e experiências que podem ser úteis para os sindicatos e confederações que estão a tentar encontrar caminhos de adaptação às mudanças e retomar a iniciativa. O material principal refere-se à Inglaterra e especialmente à América.

3

Porquê a renovação sindical?

A filiação nos sindicatos pode trazer benefícios práticos, mas os sindicatos não são apenas importantes para os seus membros: o modo como operam modela a sociedade no seu conjunto. Por exemplo, os países com elevada densidade sindical tendem a ter uma distribuição do rendimento mais igualitária e uma menor presença de trabalhadores com baixos salários. Os sindicatos também contribuem para o bom funcionamento da democracia reforçando a participação nas eleições e dando voz aos trabalhadores nos locais de trabalho. Além do mais, o modo de actuação dos sindicatos tem impacto no emprego — este impacto pode ser positivo ou negativo.¹

Os sindicatos podem, portanto, ter um importante impacto na sociedade. Muito depende das escolhas que fazem. Actuam em nome de um grupo privilegiado de trabalhadores, já filiados, ou tentam incluir novos grupos de trabalhadores? Dão prioridade ao crescimento do emprego em detrimento das preocupações ambientais ou advogam um crescimento sustentado? Têm estruturas de tomada de decisão democráticas e transparentes, ou as decisões são tomadas nos bastidores? Lutam pela igualdade de

direitos, ou deixam-na às boas intenções simbólicas? Envolvem activamente os seus membros ou tratam-nos como consumidores passivos?

Agora que o futuro do movimento sindical é inseguro, estas questões ganham urgência acrescida. Ainda mais, porque estão relacionadas com desenvolvimentos tais como a globalização da economia e a crescente flexibilidade do trabalho. Por isso, em muitos países, o debate sobre o papel e o futuro do movimento sindical está a desenvolver-se. Este debate é alimentado pelas inovações que alguns sindicatos têm vindo a realizar.

3.1 Crise do movimento sindical

Recentemente, um comentador alemão declarou a morte dos sindicatos (apesar de «os familiares mais próximos guardarem segredo a tal respeito»)². Apesar de a afirmação ser um exagero, não há dúvida de que os sindicatos estão a lidar com sérios problemas, em muitos países. A densidade sindical está a declinar e os sindicatos têm dificuldade em organizar jovens trabalhadores. Entretanto os sindicatos têm uma imagem negativa. São alvo da acusação de estar muito na defensiva, obstruindo a vitalização da economia e a criação de novos empregos.

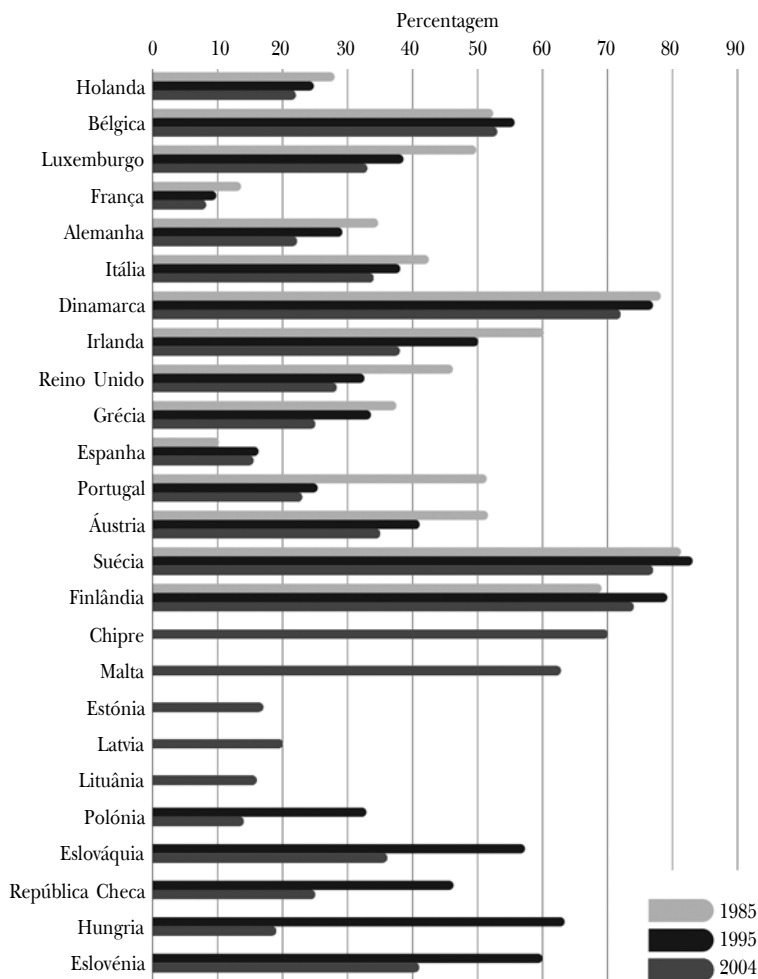
Os sindicatos têm, além do mais, de enfrentar a crescente evasão dos empregadores, que podem transferir empregos para o exterior, subcontratar trabalho, explorar os trabalhadores mais vulneráveis como os emigrantes sem documentação, e destruir a segurança de emprego. Estes factores facilitam que os empregadores lancem grupos de trabalhadores uns contra os outros. A posição dos trabalhadores é ainda mais prejudicada pelo corte nas redes de segurança, como o corte dos benefícios sociais.

Entretanto, muitos governos tornaram-se crescentemente hostis aos sindicatos. Nos anos 80, Ronald Reagan enfrentou os controladores de tráfego aéreo e Margareth Thatcher enfrentou os mineiros. O mais importante foi que introduziram legislação que enfraqueceu a posição dos sindicatos. Entre os exemplos, incluem-se normas que dificultaram a realização de greves, a possibilidade de influenciar a tomada de decisão política e a condução de acções de solidariedade de apoio a trabalhadores de outras empresas. Na Austrália, onde anteriormente a economia era marcada por um nível de centralização salarial semelhante ao europeu, a negociação de empresa e os contratos individuais são agora legais e podem ser oferecidos a trabalhadores abrangidos por um contrato colectivo, debilitando a negociação colectiva. Até na Suécia, onde o movimento sindical tem uma posição institucional muito forte, se receia que o novo governo de centro-direita tome medidas que enfraqueçam o poder sindical.

Em virtude destes desenvolvimentos tornou-se mais fácil às empresas tomar uma posição de ataque em relação aos sindicatos. O mais importante símbolo disto é a Wal-Mart Corporation (5.2), mas o fenómeno está a expandir-se cada vez mais. Empresas americanas contratam consultores, especialistas em quebrar os sindicatos, para os afastar. Uma das técnicas mais populares é a do «um em um», em que o trabalhador é individualmente sujeito a um interrogatório detalhado e rigoroso. Outras técnicas incluem o visionamento de vídeos anti-sindicatos e as ameaças de encerramento dos estabelecimentos. As empresas despedem rotineiramente activistas sindicais (o que acontece num quarto das eleições de reconhecimento formal; em cada 23 minutos um trabalhador é despedido ou discriminado por apoiar o sindicato). Isto é ilegal mas as sanções são mínimas. Algumas empresas inglesas começaram também a contratar consultores americanos, especializados em destruir sindicatos.³

Um importante indicador da força sindical é a densidade sindical, isto é, a percentagem de trabalhadores que são membros dos sindicatos. No período de 1990 a 2003, a densidade sindical desceu de 15,5 para 12,4% nos EUA e de 33,1 para 26,3% na União Europeia.⁴

Densidade sindical nos países da UE, 1985-2004⁵



3.2 *Novas ambições*

No final da década de 1980 iniciou-se um movimento de oposição. Um exemplo famoso é o da campanha Justiça para Janitors promovida pelo SEIU, que conseguiu alcançar uma vitória importante, em circunstâncias que pareciam muito hostis ao sucesso dos sindicatos. Em 1995, o presidente do SEIU, John Sweeney, foi eleito presidente da confederação AFL-CIO. Sob o lema «New Voice leadership», John Sweeney procurou que todo o movimento sindical adoptasse uma nova abordagem. A nova abordagem consistiu na organização de campanhas multifacetadas, estratégicas e afirmativas, nas quais a divulgação foi activamente promovida. Os investigadores americanos chamaram campanha abrangente a esta abordagem.⁶ As campanhas enfatizaram, não só os interesses materiais directos dos trabalhadores, mas também questões como os direitos humanos e a justiça social. Outros aspectos importantes da abordagem são as alianças com organizações da comunidade, as campanhas nas empresas e a forte presença ao nível local; e a organização dos sectores dos baseados em baixos salários, com elevada presença de trabalhadores de minorias étnicas.

Em 2005, um debate aceso irrompeu na vida da AFL-CIO. Um grupo de sindicatos, encabeçado por Andy Stern do SEIU, afirmou que a federação não estava a fazer o suficiente para promover a nova abordagem. No final, vários sindicatos importantes abandonaram a AFL-CIO para formar a Federação «Change to Win» (Mudar para Ganhar). O impacto que este passo terá tido no movimento sindical americano (e no exterior) é ainda difícil de estimar. Apesar de existirem sinais concretos de crise, a separação pode também desencadear mudanças necessárias. No entanto, as duas federações, a seguir, colaboraram de perto na

campanha eleitoral americana de 2006 *Midterm Election* e planeiam uma acção conjunta de pressão a favor de um seguro de saúde universal. Apesar da cisão, o movimento sindical americano «teve o seu melhor ano de sempre» comentou a directora do «Change to Win». ⁷

A mudança americana no sentido da renovação sindical inspirou inovações em Inglaterra e na Austrália, onde os sindicatos também enfrentaram a queda da sindicalização e o enfraquecimento da influência social e política. Na Austrália, as estratégias de renovação tiveram início a meio da década de 1990, depois da queda dos níveis de sindicalização. A taxa de sindicalização, que no início da década de 1970 era de 50%, atingiu 25% em 1995. Na Inglaterra as mudanças ocorreram mais tarde, visto que os níveis de densidade sindical eram mais elevados e estáveis. Na Europa continental os sindicatos da Europa têm vindo também a experimentar abordagens inovadoras. Ao nível europeu a Confederação Europeia de Sindicatos (CES) vai apresentar uma nova abordagem organizacional na agenda do seu congresso de 2007.

Apesar dos problemas do movimento sindical não estarem de modo nenhum resolvidos, desenvolveram-se experiências com sucesso, que podem constituir uma fonte de inspiração. No Reino Unido, a densidade sindical parece ter estabilizado e até subido ligeiramente, depois de ter descido de quase 40% para menos de 30%, entre 1990 e 2003. Contudo, a maioria dos comentadores considera que isto está longe de ser suficiente para recuperar a força sindical. O mais impressionante é o desempenho de sindicatos individuais que adoptaram um programa de organização. Através de campanhas centradas em empresas tais como a Sainsbury's e a easyJet, bem como através de outros esforços de recrutamento, o sindicato T&G organizou 500 novos activistas e recrutou 11 500 novos membros. ⁸

Na Rússia, a campanha internacional coordenada pela IUF organizou 45 000 trabalhadores entre 1997 e 2005. Antes da campanha, os sindicatos filiados na IUF não tinham qualquer presença na região (§4.11). O caso mais bem sucedido de crescimento da filiação sindical é o do SEIU, sindicato americano dos serviços. Há dez anos contava 1,1 milhões de membros; hoje, o seu número atinge quase os dois milhões. Parte deste crescimento resultou da adesão de outros sindicatos ao SEIU, mas o maior número resultou das campanhas de organização. Um exemplo é a campanha que organizou 450 000 trabalhadores dos cuidados no domicílio.⁹

O crescimento da sindicalização não é certamente um objectivo em si mesmo. O teste real do sucesso é quando os sindicatos são capazes de melhorar a situação dos trabalhadores e de promover a justiça social. A campanha do T&G no Sainsbury's, por exemplo, garantiu a 70 000 trabalhadores um aumento de salários, bem como o pagamento retroactivo de quatro anos de férias não pagas. Calcula-se que as campanhas americanas por um salário digno permitiram aumentar os salários de 100 000 a 250 000 trabalhadores pobres. Calcula-se também que as campanhas recentes para aumentar o salário mínimo ao nível dos estados beneficiaram pelo menos 1,5 milhões de trabalhadores (§5.3). Outra vitória, foi a recentemente alcançada, em França, pela aliança de sindicatos, sindicatos estudantis e outras organizações, a qual conseguiu fazer recuar a legislação que teria agravado a protecção social aos jovens trabalhadores.

3.3 Barreiras e oportunidades

Os proponentes da mudança tentam frequentemente criar um sentido de urgência através do uso de «gráficos ameaçadores»:

gráficos simples que demonstram que o movimento sindical está condenado, a não ser que seja capaz de organizar os jovens dos sectores em crescimento.¹⁰ Contudo a tomada de consciência sobre a evolução das tendências de sindicalização não é suficiente.

O facto de que muitas abordagens inovadoras tiveram início nos países anglo-saxónicos não é uma coincidência: porque aí as políticas governamentais anti-sindicais foram mais severas. Segundo uma comparação internacional, os sindicatos só mudam quando sentem uma forte necessidade de o fazer. A perda de membros pode não ser suficiente, por si própria, para criar um sentido de urgência, quando o movimento sindical ainda tem uma posição institucional a que se agarrar. Só é provável ocorrer uma mudança real, quando se perde esta posição institucional.¹¹

Adicionalmente, os investigadores concluíram que é necessário um certo tipo de dirigentes sindicais que estejam preparados para a mudança e para avançar novas estratégias. Nos Estados Unidos, os investigadores concluíram que os dirigentes sindicais com experiência de movimentos sociais são valiosos. No Reino Unido e na Austrália, também se verificou que a liderança constitui uma componente crítica da mudança organizacional dos sindicatos. Contudo, outros verificaram, também, que apesar de a liderança ser um factor crucial, este não é suficiente — visto que o suporte dos membros, a sua participação e interesse no processo de mudança são vitais para o seu sucesso a longo prazo.¹²

Um exemplo interessante é o da Inglaterra, onde se tem vindo a observar uma atmosfera anti-sindical, desde o tempo de Margaret Thatcher. Inspirado pelo exemplo americano, o movimento sindical começou a tomar iniciativas para reforçar a sua posição, entre outras coisas, colocando fortemente a tónica na organização dos trabalhadores.¹³ A ÖGB austríaca refere que as tentativas do governo para enfraquecer as organizações dos traba-

lhadores foram o motivo da introdução de uma abordagem mais militante, orientada para campanhas. Esta nova abordagem foi inspirada pela AFL-CIO americana.¹⁴

Durante os anos 1960 e 1970, o movimento sindical alemão formou uma aliança de sucesso com os movimentos de protesto e alcançou uma forte posição institucional. De acordo com os críticos, tem estado, desde então, «a descansar excessivamente nos seus louros institucionais». Tem-se argumentado que o movimento sindical alemão não estava suficientemente desesperado para introduzir uma mudança real, a qual só poderia ser introduzida quando a crise irrompesse.¹⁵ Contudo estão agora a ser tomadas novas iniciativas promissoras, por exemplo, pelo sindicato dos serviços Ver.di.

Habitualmente, a mudança social não se processa de modo gradual. A história conhece períodos curtos, durante os quais a sociedade atravessa rápidas mudanças. Normalmente, estas mudanças implicam alterações institucionais que podem ter um impacto duradouro nas organizações envolvidas. Como se referiu, o movimento sindical alemão reforçou a sua posição institucional durante os movimentos de protesto dos anos 1960. As mobilizações sociais de apoio ao «New Deal» nos anos 1930 foram cruciais para o movimento sindical americano. Curiosamente, no intervalo desses períodos, o movimento sindical é muitas vezes considerado inútil, inclusive por pessoas que simpatizam com ele.¹⁶

Apesar dos desenvolvimentos externos poderem exercer uma grande influência na renovação sindical, os factores internos também desempenham um papel importante. As inovações de sucesso resultam frequentemente da combinação da mobilização popular e do apoio garantido pela liderança. A mobilização dos trabalhadores é indispensável para construir uma posição de poder, mas a ideia romântica de que as inovações emergem espontaneamente

da base não parece aplicar-se aos sindicatos. Tal como noutras grandes organizações, há habitualmente resistência à mudança. É necessário o apoio da liderança para quebrar esta resistência. Um bom exemplo é o da campanha «Justice for Janitors» (justiça para os trabalhadores da limpeza), a qual foi imposta nalguns locais pelo sindicato nacional (§5.1).¹⁷

As campanhas de organização podem, por vezes, levar mais de doze anos, antes de dar os seus frutos em termos de reforço da capacidade estratégica. Este intervalo de tempo pode colocar os dirigentes sindicais numa posição vulnerável. Os dirigentes sindicais têm de convencer a estrutura sindical e os seus membros a investir na mudança, apesar de os frutos poderem demorar a colher.¹⁸

Os detentores de posições chave nem sempre têm interesse em mudar a forma de actuar do sindicato e em organizar novos grupos de trabalhadores: porque isso pode minar o seu próprio poder na organização. Um estudo sobre agências locais dos sindicatos americanos mostrou que as inovações habitualmente só ocorrem após uma crise interna que coloca novas pessoas nas posições chave. É importante salientar que, frequentemente, estas novas pessoas não faziam anteriormente parte do movimento sindical. Tinham ganho experiência noutros movimentos sociais sendo, portanto, capazes de ver o modo de actuação dos sindicatos de uma nova forma.¹⁹

As inovações nos sindicatos são muitas vezes dinamizadas por lições exteriores à organização. Estas lições podem provir dos movimentos sociais ou de sindicatos no estrangeiro. Por exemplo, o movimento sindical britânico usou activamente o conhecimento adquirido pelo movimento sindical americano e, tal como a AFL-CIO, decidiu recrutar pessoal sem experiência sindical. Os sindicatos do sul da Europa beneficiaram da experiência dos seus

colegas do norte da Europa norte respeitante aos pactos sociais com os empregadores e com o governo.²⁰

As inovações podem também ser dinamizadas pela pressão externa. No final dos anos 1980, na Itália, os «comitati di base» (comissões de base) acusaram as grandes federações italianas de ser muito burocráticas e pouco democráticas. Estas comissões mostraram as suas capacidades de mobilização numa série de greves, apesar de não ser claro quantas pessoas representavam. Em resposta a estas acções, as federações decidiram, desde então, promover referendos sobre todos os acordos importantes que concluem. Aliás, a competição com as comissões de base também contribuiu para que as federações criassem sindicatos de trabalhadores independentes (§4.5). Nos Estados Unidos, as alianças «Jobs with Justice» (por empregos justos) desempenharam também, por vezes, o papel de catalisadores da mudança.²¹

4 Temas

4.1 Minorias étnicas e trabalhadores emigrantes

Uma vez que as minorias étnicas constituem crescentemente uma boa parte da população, é importante que os sindicatos organizem estes grupos. Paralelamente, existe um interesse estratégico. Uma forma clara de enfraquecer o poder dos sindicatos é lançar os trabalhadores uns contra os outros, muitas vezes tirando partido de divisões étnicas. Os sindicatos só podem fazer face a isto, organizando activamente a solidariedade com base nos interesses comuns.

Alguns membros dos sindicatos olham os trabalhadores emigrantes como concorrentes no mercado de trabalho. Pode haver resistência a organizar estes trabalhadores, em particular quando não estão legalizados. A CWU britânica desenvolveu uma campanha de formação interna para convencer os sectores de que todos os trabalhadores têm o direito a organizar-se nos sindicatos. As organizações sindicais T&G e a GMB promoveram a campanha «Respect is a Right» (o respeito é um direito), defendendo que os emigrantes por motivos económicos devem ser bem acolhidos.²²

Em muitos sindicatos europeus, as minorias, como as mulheres, tem comissões e secretariados separados. Contudo, muitos especialistas afirmam que estas estruturas desempenham sobretudo um papel simbólico e não produzem resultados concretos suficientes. A maioria dos sindicatos europeus têm uma posição institucional bastante forte que não se baseia na capacidade de mobilização dos trabalhadores. Assim, o incentivo para organizar novos grupos de trabalhadores é relativamente fraco. Um exemplo interessante é o caso britânico onde, até aos anos 1970, o racismo entre os membros dos sindicatos não era invulgar. Quando Thatcher introduziu o clima anti-sindical, os sindicatos sentiram um incentivo muito forte para organizarem minorias de trabalhadores. Hoje, de acordo com um estudo, a TUC é muito mais activa quanto à igualdade de direitos do que, por exemplo, o movimento sindical dinamarquês, o qual ainda mantém uma posição institucional relativamente forte.²³

Geralmente, assume-se que trabalhar com organizações de emigrantes ou de minorias é um importante meio para os sindicatos entrarem em contacto com as comunidades de minorias étnicas. Um estudo britânico sobre estas organizações mostrou que uma larga maioria é favorável à colaboração com os sindicatos, mas que a maior parte desconhece os esforços dos sindicatos em relação às minorias. «Ou não fazem nada ou fazem qualquer coisa, mas não dizem nada a ninguém», comentou um inquirido.

O estudo mostrou que as organizações de minorias étnicas não têm a percepção de que os sindicatos concorrem para obter fundos, o que poderia facilitar a realização de alianças com os sindicatos. O estudo mostrou ainda que habitualmente os que trabalham nas organizações de minorias étnicas não estão filiados nos sindicatos. Os inquiridos afirmaram que os sindicatos deveriam comunicar mais activamente com as organizações e comunidades de minorias.²⁴

Os países do sul da Europa recebem largos números de emigrantes incluindo um número considerável de emigrantes não documentados. No sul da Espanha, os sindicatos criaram centros onde os emigrantes podem encontrar apoio. Também apoiam trabalhadores emigrantes não documentados, porque é do próprio interesse dos trabalhadores legalizados impedir que grupos de trabalhadores sejam atirados uns contra os outros. No sector agrícola, em Múrcia e Almeria oitenta por cento dos membros da confederação CC.OO são de ascendência marroquina.

Apesar de os sindicatos fazerem o seu melhor para organizar os emigrantes, também há críticas. Por exemplo, os ataques racistas a emigrantes em El Ejido foram condenados pelos sindicatos nacionais, mas as estruturas locais mantiveram-se bastante silenciosas. Os emigrantes também se sentiram abandonados pelas grandes federações sindicais, quando tentaram melhorar a posição dos trabalhadores agrícolas, através de uma greve bem sucedida.²⁵

Na actualidade há um número crescente de trabalhadores da Europa central e de leste a participar nos mercados de trabalho europeus. As respostas dos sindicatos são por vezes proteccionistas, mas há também esforços para organizar estes trabalhadores, por exemplo, nos sindicatos britânicos. A confederação TUC colabora com a organização sindical polaca Solidarnosc. A organização noroeste da TUC, nos finais de 2005, contratou um organizador da Solidarnosc e o sindicato T&G, filiado na TUC emprega agora seis organizadores polacos. A TUC enviou também uma delegação a uma «feira de emprego» em Varsóvia, onde empregadores procediam ao recrutamento, no sentido de informar os emigrantes potenciais sobre questões como salário dignos, normas relativas ao tempo e horários de trabalho e o direito à organização sindical. Esta confederação está a trabalhar com a Solidarnosc para fornecer informação também *online*.²⁶

Os trabalhadores emigrantes têm habitualmente uma grande mobilidade. Por este motivo, precisam de soluções rápidas para problemas como o de falta de pagamento, o que implica que os processos jurídicos não são práticos. Na Holanda, houve várias greves selvagens de trabalhadores polacos após as quais os sindicatos intervieram com êxito, negociando um acordo entre os trabalhadores e o empregador. No sector agrícola, a implementação de um projecto envolvendo reuniões de informação e o contacto com os trabalhadores quando regressam a casa, no fim do dia de trabalho, resultou na adesão de novos membros e activistas.²⁷ Na Alemanha, foi criado o Europäischer Verband der Wanderarbeiter (Sindicato dos trabalhadores emigrantes europeus). Esta organização procura defender os interesses dos trabalhadores polacos e de outros trabalhadores emigrantes, confrontando directamente os empregadores, baseando-se no facto que muitos empregadores querem evitar a publicidade negativa.

Os sindicatos ingleses descobriram que os trabalhadores emigrantes procuram não só aconselhamento em questões de trabalho, mas também sobre habitação e finanças. Os sindicatos procuram colaborar com as agências locais no sentido de oferecer um suporte mais amplo.²⁸

Em Londres a organização sindical GMB organizou 10 000 trabalhadores asiáticos, através de uma abordagem de «community unionism» (sindicalismo de comunidade). Um estudo sobre várias campanhas mostrou que os organizadores com experiência e passado, ligados à cultura asiática, desempenharam um papel crucial, utilizando métodos que diferem da habitual prática sindical. Por exemplo, «o Zaheer às vezes desaparece por dois meses e regressa com 200 formulários de inscrição no sindicato, preenchidos por trabalhadores de uma empresa da qual nunca ouvimos falar. Quando lhe perguntamos, como se passou — ele diz que foi tudo

feito à entrada das casas das pessoas, o que é um modo diferente de organizar. Nós nunca sonharíamos bater à porta das pessoas».

Organizaram-se eventos nas mesquitas e centros da comunidade para criar apoio local. O sindicato também mobilizou activistas experientes que tinham estado envolvidos em campanhas de sucesso nas suas próprias empresas, para falar com os trabalhadores de outras empresas, explicando o que podia ser alcançado.²⁹

Na América, a organização de campanhas junto dos trabalhadores emigrantes remonta, pelo menos, à década de 1930. Campanhas sindicais firmes ajudaram os emigrantes a garantir uma posição na sociedade, enquanto os emigrantes ajudaram, por seu turno, a revitalizar o movimento sindical.³⁰ Contudo, depois da segunda guerra mundial, o movimento sindical americano então numa posição mais forte e tornou-se crescentemente defensivo. Na década de 1960, alguns sindicatos, como o United Auto Workers apoiaram o movimento dos direitos civis, quando Martin Luther King ajudou a organizar uma greve dos trabalhadores do saneamento básico, mas em geral os sindicatos tinham uma atitude conservadora. Os emigrantes eram vistos frequentemente como concorrentes no mercado de trabalho.

Em 2001, a AFL-CIO apresentou uma declaração sublinhando os interesses comuns dos trabalhadores: «Com muita frequência, os empregadores tentaram dividir os trabalhadores, segundo a raça, a etnia, e o estatuto de emigração, jogando os trabalhadores uns contra os outros para minar a solidariedade e impedi-los de avançarem em conjunto. A história mostrou que a exploração de um grupo de trabalhadores num local de trabalho conduz, a prazo, à exploração de todos os trabalhadores».³¹

Sindicatos progressistas, como o SEIU e o HERE, já alcançaram bons resultados, organizando os trabalhadores dos segmentos mais frágeis do mercado do trabalho, tais como os dos serviços de

limpeza e dos hotéis (§5.1). Em geral, estas campanhas não são dirigidas explicitamente aos emigrantes mas, na prática, estes constituem uma larga parte dos trabalhadores desses sectores. Aliás, os sindicatos precisam de ter cuidado para não serem entendidos como advogados de um grupo étnico específico. Em Los Angeles, por exemplo, desenvolveram-se activamente relações com a comunidade africana, para impedir que o sindicato fosse exclusivamente associado com a comunidade latino-americana.³²

Acredita-se, por vezes, no meio dos sindicatos que os emigrantes são difíceis de organizar, mas isso parece ser incorrecto. Na América, as vitórias mais importantes foram alcançadas nos sectores onde trabalham muitos trabalhadores emigrantes. Curiosamente, as campanhas para o reconhecimento formal dos sindicatos são mais bem sucedidas nos locais de trabalho com maior percentagem de emigrantes e de mulheres. Num extremo, figuram os locais de trabalho onde a maioria dos trabalhadores é constituída por homens brancos, com uma taxa de sucesso de apenas 35%; no outro extremo figuram os locais de trabalho em que a maioria dos trabalhadores é constituída por mulheres não brancas, com uma taxa de sucesso de 82%. Os investigadores comentam que os emigrantes não são vítimas passivas e que, pelo contrário, constituem o coração do activismo operário.³³

Os trabalhadores emigrantes não documentados são bastante mais difíceis de organizar. Em metade das campanhas americanas de reconhecimento sindical, os empregadores ameaçam denunciar os trabalhadores não documentados aos serviços de emigração. A taxa de sucesso cai para 35% nas campanhas que envolvem trabalhadores não documentados.³⁴

Os sindicatos tentam melhorar a situação destes trabalhadores. Por exemplo, organizaram no Outono de 2004 uma marcha de trabalhadores emigrantes, a Immigrant Worker Freedom Ride.

O seu objectivo foi não só regularizar a situação dos emigrantes, mas também estreitar os laços como a comunidade latino-americana. Uma vez que a Freedom Ride se inspirou na famosa campanha do movimento pelos direitos civis de 1960, a organização desta marcha foi também um meio de estimular a cooperação entre as comunidades africanas e latino-americanas.³⁵

Entretanto, vários sindicatos tentam incluir normas nas convenções colectivas no sentido de limitar a vulnerabilidade dos trabalhadores não documentados. No sector dos serviços de limpeza, o SEIU alcançou um acordo que estipula que os empregadores devem notificar o sindicato quando tomam conhecimento de que o serviço de imigração está a planear um inquérito. O acordo define também que os empregadores fornecem apenas ao serviço de emigração a informação a que são legalmente obrigados. O sindicato dos hotéis e restaurantes HERE alcançou um acordo que estabelece que os hotéis devem voltar a contratar os trabalhadores que tenham sido deportados e conseguido regressar, no prazo de dois anos. Quando regressam no prazo de um ano, a sua antiguidade é considerada para todos os efeitos.³⁶

A organização europeia PICUM realizou um estudo extensivo sobre o modo como os sindicatos e outras organizações na Europa e nos EUA protegem os trabalhadores emigrantes não documentados. Os investigadores concluíram que os sindicatos podem desempenhar um papel crucial no sentido da prevenção da exploração destes trabalhadores. Simultaneamente, a organização dos trabalhadores não documentados interessa também aos outros trabalhadores. Argumenta-se que os sindicatos devem convencer os seus membros de que «a única forma de combater a tendência para a degradação das condições e declínio dos salários é através da acção conjunta e da construção da sua força como movimento dos trabalhadores».³⁷

Um estudo sobre trabalhadores agrícolas na Holanda ilustra como os interesses dos trabalhadores não documentados e os dos outros trabalhadores estão ligados. Nos últimos dez anos, a posição dos trabalhadores não documentados enfraqueceu consideravelmente, o que acabou por conduzir à maior flexibilidade e precariedade do emprego e do rendimento de todos os outros trabalhadores.³⁸

4.2 *Jovens*

Muitos sindicatos têm uma população envelhecida e dificuldade em organizar jovens trabalhadores. Os jovens trabalhadores não têm habitualmente empregos regulares, mas têm contratos flexíveis ou são trabalhadores independentes. Mas o tipo de empregos que têm pode reflectir bastante como vai ser o mercado de trabalho do futuro. Quando os sindicatos são incapazes de organizar os jovens, devem interrogar-se seriamente se estão também preparados para o futuro.³⁹

No Canadá, os professores duma escola de gestão tentaram uma abordagem invulgar para levar os estudantes a compreender o valor da organização. Um professor substituto disse-lhes que o bónus relativo aos exames fora cancelado e que o seu exame final incluiria todas as matérias estudadas durante o ano inteiro, e não apenas as do segundo semestre como estava estipulado. Os estudantes tiveram a oportunidade de organizar posteriormente a luta contra a injustiça a que foram sujeitos, o que fizeram com interesse. A maioria dos estudantes respondeu entusiasticamente à experiência. Esta abordagem não será usada provavelmente de novo, devido a constrangimentos práticos, apesar de os promotores considerarem que esta foi «a técnica mais efectiva alguma vez usada numa aula» e considerarem que é eticamente defensável.⁴⁰

Em França onde, desde logo, a densidade sindical é muito baixa, só um por cento dos jovens dos 18 aos 29 anos são membros dos sindicatos. A pessoa responsável pelas questões da juventude na CFDT vê a questão do modo seguinte: « A relação entre os jovens e o mundo do trabalho desenvolveu-se mais rapidamente do que o sindicalismo. Os trabalhadores costumavam estar ancorados nos seus postos de trabalho onde tinham uma carreira. Hoje em dia os jovens têm sucessivos empregos precários, um após outro, lutam para obter um contrato fixo, e quando o contrato é assinado, não estão disponíveis para participar no sindicato, porque receiam comprometer as suas perspectivas de carreira. Além disso o sindicato tem um problema de imagem». ⁴¹

No entanto, a CFDT conseguiu travar o declínio. Uma das formas de o conseguir é através de campanhas em que o sindicato vai aos locais de trabalho informar os trabalhadores sazonais sobre os seus direitos. Além disso, a CFDT, introduziu uma subscrição a preço reduzido, para os trabalhadores-estudantes quer de adesão à CFDT, quer de adesão ao sindicato dos estudantes, a «Confédération étudiante», CE. ⁴²

Os jovens não estão alheios à participação social, ao contrário do que por vezes se pensa. Em França, envolveram-se em protestos massivos contra a Frente Nacional de Le Pen em 2002, em protestos contra a guerra do Iraque e na organização «Nem Putas nem Submissas» que trabalha para as mulheres nos subúrbios. Além disso, os jovens estão envolvidos em campanhas nas empresas, tais como na rede hoteleira IBIS, nos supermercados Monoprix, no Pizza Hut e no McDonalds (§5.10). Mais recentemente os estudantes, as organizações dos movimentos sociais e os sindicatos forçaram conjuntamente o governo a retirar o plano de abolição da protecção do emprego dos jovens.

Vários sindicatos estão a procurar novos caminhos para envolver os jovens. Na Suécia, três sindicatos filiados na CO criaram o programa Tria, oferecendo aos estudantes uma subscrição de adesão pelo preço único de dez euros, durante toda a carreira estudantil. Os serviços oferecidos a este grupo centram-se na transição do sistema educativo para o mercado de trabalho. Os serviços disponibilizam informação, cursos sobre entrevistas de emprego, e programas de aconselhamento. Após a licenciatura, os estudantes são contactados pela organização local do sindicato que lhes propõe a participação regular no sindicato ligado à profissão que escolheram.

O programa é gerido por estudantes activistas do campo universitário, que podem receber uma compensação financeira. No seu início, em Agosto de 2005, o Tria tinha 13 500 membros; num ano atingiu 18 000. O objectivo é alcançar os 26 000 membros no final de 2007. Inicialmente, a participação de membros do Tria num sindicato, após a licenciatura, era de 30%. Actualmente, a participação atingiu os 55%. Cinco vezes por ano, a TCO publica um jornal estudantil produzido por um comité editorial independente e envia-o a todos os estudantes que recebem uma subvenção do governo. O jornal, que tem uma boa reputação entre os estudantes, combina artigos sobre a vida de estudante com artigos sobre a transição para o mercado de trabalho. A TCO desenvolveu também recursos que os professores podem utilizar, visando os estudantes dos 15 aos 18 anos. Estes recursos incluem um *website*, um guia para o professor e um jogo de negociação. Os materiais foram concebidos no sentido de serem muito atraentes para os jovens. Por isso, nas feiras, os jovens são atraídos para o *stand* da TCO.⁴³

Na Holanda os jovens membros da FNV promoveram uma manifestação no congresso de 2005 que resultou na criação da

FNV Jong. A FNV Jong é uma rede de jovens membros dos sindicatos (até aos 35 anos de idade) que pode expressar pontos de vista independentemente da FNV. A sua presidente Judith Ploegman, ganhou bastante prestígio nos meios de comunicação social. O objectivo da FNV Jong é colocar as questões da juventude no topo da agenda dentro e fora da FNV, assim como aumentar a visibilidade da FNV junto dos jovens trabalhadores. Além disso, a FNV pretende envolver mais activamente na organização os 235 000 jovens membros dos sindicatos. Judith Ploegman tem um lugar no Conselho Económico e Social (SER), um órgão consultivo oficial. Por sua iniciativa, o SER publicou uma recomendação de alto nível sobre o desemprego dos jovens das minorias étnicas.

O sindicato dos professores AOB filiado na FNV tem publicações específicas e um *website* com informação prática sobre os problemas dos professores, bem como professores voluntários convidados a dar aulas aos estudantes. O AOB oferece também aos estudantes uma subscrição de adesão de um euro por mês. O número dos estudantes aumentou de 300 para 1800 desde a introdução desta abordagem, há três anos.⁴⁴

O movimento sindical americano tem vindo a organizar programas de Verão, «Union Summer», desde 1996, oferecendo aos estudantes uma oportunidade de ganhar experiência com o sindicalismo. Estudantes que participaram criaram novas organizações tais como a dos «Students Against Sweatshops»*. Adicionalmente,

* A *sweatshop* (oficina clandestina) é um ambiente de trabalho com condições muito difíceis ou perigosas, onde normalmente os trabalhadores têm muito poucos direitos ou poucas formas de resolver os seus problemas. Isso pode incluir a exposição a material prejudicial, situações perigosas, temperaturas extremas, ou o abuso dos empregadores. Os trabalhadores são muitas vezes obrigados a trabalhar longas horas por pouca ou nenhuma remuneração, independentemente de quaisquer leis obrigando ao pagamento de horas extraordi-

alguns acabam por atingir posições chave no movimento sindical (§5.6). Como o movimento sindical está a gastar menos tempo nos gabinetes e mais tempo nas campanhas de rua, torna-se mais atraente para os jovens. Por exemplo a criação das equipas «Street Heat» é um meio de envolver os jovens no movimento sindical (§5.5). Como comentava um organizador do SEIU: «... Eu acho que o movimento dos trabalhadores está a tornar-se um pouco mais dinâmico, portanto os jovens activistas progressistas pensam que participar é hoje talvez mais interessante do que era anteriormente». ⁴⁵

Os programas de Verão foram adoptados com sucesso por outros movimentos sindicais. Desde 2001, o movimento sindical australiano tem promovido um programa de Verão. Desde 2003, este programa foi conjugado com a Working Students Union Network (WSUN), uma rede de estudantes activistas, empenhada nas questões sindicais que procura actuar nos campos universitários para promover o sindicalismo e organizar a entrada dos estudantes nos sindicatos. Estes dois programas oferecem formação e um ambiente onde os jovens organizadores sindicais e os futuros delegados sindicais, podem testar e desenvolver as suas competências. O sindicato dos professores na NSW também promoveu programas dirigidos à formação de estudantes como futuros activistas sindicais, enquanto ainda estão a estudar nas universidades, para reverter a tendência de envelhecimento da rede de delegados sindicais nas empresas.

Afirma-se, por vezes, que o declínio da sindicalização entre os jovens resulta da tendência para o individualismo. Nesta perspec-

nárias ou ao salário mínimo. As leis sobre o trabalho infantil também são frequentemente violadas. As *Sweatshops* podem ser comparadas com as fábricas do início da Revolução Industrial em países como o Reino Unido e os Estados Unidos. (*N. da T.*)

tiva as organizações deveriam tratar os jovens sobretudo como consumidores oferecendo, por exemplo, serviços financeiros aos membros. Este tipo de abordagem foi testado por vários sindicatos na Inglaterra, na década de 1980, mas teve poucos resultados. O pressuposto subjacente de que a juventude não tem empenhamento social parece estar também incorrecto. O que é correcto é afirmar que, por via da individualização, os jovens têm outras expectativas em relação às organizações. Os jovens querem ser capazes de se expressar por si próprios e querem assumir responsabilidades.⁴⁶

4.3 Desempregados

Os sindicatos americanos têm pouco envolvimento com os desempregados, entre outras razões, porque a filiação sindical está habitualmente associada à empresa onde as pessoas trabalham. Tem-se argumentado que deveriam ser introduzidas novas formas de participação, não dependentes da actividade numa empresa específica, o que permitiria também a adesão dos desempregados. Em Baltimore, o Solidarity Sponsoring Committee, que procura organizar os desempregados, conseguiu bloquear um plano para obrigar os jovens desempregados a deixar a escola para aceitarem um trabalho mal pago. Depois do empregador de um grande hotel ter usado trabalhadores (desempregados) do sistema *workfare** para substituir os trabalhadores da limpeza em luta por melhores salá-

* *Workfare* é um termo usado para descrever um modelo alternativo aos sistemas de previdência social convencionais. Tradicionalmente os sistemas de protecção social atribuem benefícios desde que as pessoas estejam activamente à procura de emprego. No sistema *workfare* os beneficiários têm que cumprir certos requisitos de participação para continuar a receber protecção social.

rios, o Solidarity Sponsoring Committee impôs ao governador a assinatura de uma ordem executiva para proibir tais práticas.⁴⁷

No Canadá, a aliança contra a pobreza, Ontario Coalition Against Poverty (OCAP), tem uma posição crítica quanto a confiar nos procedimentos jurídicos, porque estes obrigam as pessoas a assumir um papel passivo. Assim, os procedimentos legais são combinados com acção directa. Por exemplo, grupos de activistas podem dirigir-se a um gabinete de assistência social para obrigar os serviços a considerar uma candidatura. Se isto não ajudar, a pressão é aumentada. A vantagem deste método é permitir que as pessoas não esperem indefinidamente pelo processamento da sua candidatura, o que é muito importante para as pessoas com baixos rendimentos. Os métodos parecem ter sido inspiradas pelo movimento americano dos direitos sociais da década de 1960.⁴⁸

Na Suécia, na Dinamarca, na Finlândia e, em menor medida, na Bélgica, a filiação sindical dos desempregados é relativamente elevada. Isto acontece porque o sistema de protecção social é administrado pelos sindicatos. Nos países que não têm este «sistema Ghent», os desempregados não tendem a ser membros dos sindicatos. Embora a cotização não seja seguramente o único problema para os desempregados (um euro por mês ou menos), a densidade sindical dos desempregados é muito mais baixa do que a dos empregados, e isso acontece ainda mais no que se refere aos desempregados de longa duração. Aparentemente os desempregados não estão convencidos de que os sindicatos tenham alguma coisa a oferecer-lhes.⁴⁹

Estes requisitos são frequentemente uma combinação de actividades que são destinadas a promover a empregabilidade, como a formação, por exemplo, mas também actividades de trabalho (não remunerado ou remunerado abaixo do seu valor normal). Estes programas agora habituais nos Estados Unidos, na Austrália e no Canadá têm gerado grande debate e controvérsia. (*N. da T.*)

Na Inglaterra, a TUC apoiou o desenvolvimento de centros de trabalhadores desempregados, na década de 1980 e no início da década de 1990. Estes centros «constituem uma resposta aos que consideram que os sindicatos estão apenas interessados em apoiar os trabalhadores que já tem empregos», afirma a TUC. Contudo, o desemprego deixou de ser a questão chave, muitos centros têm agora dificuldades em conseguir financiamento e estão a redefinir o seu papel, oferecendo, por exemplo, aconselhamento e cursos de línguas a trabalhadores emigrantes.

Em França, na Alemanha, na Holanda e noutros países, pessoas que pensam que o movimento sindical não está a fazer o suficiente pelos desempregados organizaram o «Euro Marches». Esta organização faz campanha, entre outras coisas, a favor de um rendimento social europeu. A França tem ainda organizações autónomas que, como a OCAP, desenvolvem acção directa, por exemplo ocupando os serviços de assistência social (§5.10). Na Irlanda, o governo optou por incluir as organizações de desempregados e de luta contra a pobreza nos pactos sociais. Estes pactos trataram da indexação dos benefícios sociais, entre outras coisas.⁵⁰

Na América e no Canadá, e também crescentemente nos países europeus, os beneficiários da assistência social são obrigados a trabalhar nos programas «*workfare*» ou «primeiro trabalho». Por exemplo, na Holanda, mais de noventa por cento dos municípios afirmam ter este tipo de programas. Frequentemente, os desempregados são obrigados a realizar trabalho desinteressante proporcionando uma experiência de trabalho muito pouco relevante, enquanto recebem assistência social em vez de um salário. Os programas parecem mais destinados a afastar as pessoas dos benefícios sociais do que a oferecer melhores oportunidades no mercado de trabalho. Receia-se que isto as force a aceitar maus empregos, com salários de pobreza.

Houve tentativas na América, no Canadá e nos países europeus, de campanhas contra os programas «workfare» e para organizar os participantes destes programas. Estas iniciativas envolveram geralmente alianças de sindicatos, organizações de luta contra a pobreza e organizações da comunidade. A maior parte destes esforços começaram ao nível local, mas tem sido difícil articulá-los em lutas mais abrangentes.⁵¹

4.4 Sector dos serviços e trabalho atípico

No mundo ocidental o crescimento do emprego ocorre principalmente no sector dos serviços. Contudo, em especial nos serviços do comércio, os sindicatos têm dificuldades em construir-se. A causa não é necessariamente o desinteresse dos trabalhadores pelos sindicatos, mas as características do trabalho que tornam os trabalhadores difíceis de organizar sindicalmente.

Os trabalhadores estão frequentemente dispersos por muito pequenos locais de trabalho, em que tendem a trabalhar muito próximo dos patrões e são por vezes confrontados com relações de trabalho paternalistas. Muitos empregos são a tempo parcial e flexíveis, e a mudança de emprego tende a ser elevada, tornando o contacto com os trabalhadores bastante *ad hoc*. Para os sindicatos, manter-se em contacto com um largo número de pequenos locais de trabalho exige um grande dispêndio de tempo, enquanto os trabalhadores se encontram frequentemente numa posição vulnerável. Muitos trabalhadores trabalham sob um controle muito estrito, por exemplo, nos «call centres» (centros de chamadas), nas cadeias de *fast food* ou nos supermercados. Os caixas do supermercado alemão Lidl, por exemplo, têm de verificar quarenta produtos por minuto.⁵²

Pode esperar-se que os trabalhadores com contratos atípicos estejam menos inclinados a filiar-se nos sindicatos porque têm ligações mais fracas com os locais de trabalho. Contudo, a pesquisa em Espanha demonstrou que os trabalhadores atípicos são de facto mais críticos do sistema económico e mais inclinados a ser membros activos dos sindicatos do que os trabalhadores com contratos típicos. « Em vez de afirmar que os *outsiders* têm menor probabilidade de se juntar aos sindicatos, é mais rigoroso afirmar que, quando os esforços organizacionais dos sindicatos não são efectivos em relação aos novos desafios, incluindo a resistência dos empregadores aos sindicatos, é menor a probabilidade dos sindicatos entrarem em contacto e organizarem os *outsiders*». ⁵³

Nalguns sectores os sindicatos têm tradicionalmente uma densidade elevada, por exemplo, nas telecomunicações e nos bancos. Contudo as privatizações, o *outsourcing* e as reestruturações podem provocar a queda rápida dos níveis de sindicalização. Um sindicato norueguês, por exemplo, perdeu metade dos seus membros em dois anos, na Telenor. Na banca, o esbatimento das fronteiras com outras formas de serviços financeiros pode conduzir também ao declínio da sindicalização. ⁵⁴ Nos países da Europa central e de leste ocorreu um declínio da sindicalização ainda mais acelerado do que o observado na Noruega, quando as empresas foram privatizadas após 1989. ⁵⁵

Tem-se argumentado que os empregados modernos são muito diferentes dos trabalhadores, industriais tradicionais, que os sindicatos estão habituados a organizar e muito semelhantes aos trabalhadores que foram organizados pelos predecessores dos actuais sindicatos, no século XIX e princípios do século XX. Estes eram organizações tipo «guilda» (corporações de artes ou ofícios) que organizavam não só os trabalhadores, mas também os desempregados, os trabalhadores independentes e os contramestres ou

encarregados. Estas organizações corporativas ofereciam aos seus membros oportunidades para desenvolver o seu conhecimento e qualificações e, por vezes, também proporcionavam seguros colectivos. Simultaneamente, desempenhavam um conjunto de tarefas que hoje seriam consideradas competência dos empregadores. Por exemplo, definiam padrões de qualidade e actuavam, por vezes, como agências de emprego temporário. Contudo, frequentemente defendiam os interesses dos seus membros à custa dos *outsiders*, o que era um aspecto negativo destas organizações.⁵⁶

Algumas das modalidades de acção destas organizações corporativas estão hoje a ser usadas para organizar os trabalhadores dos sectores dos serviços. São exemplos os «clubes tipo guilda para os trabalhadores dot.com» e as organizações de trabalhadores por conta própria. A Internet é usada crescentemente para contactar os membros. A Ver.di alemã usa mensagem de texto para contactar as enfermeiras que prestam cuidados no domicílio. Estas organizações parecem ser especialmente bem sucedidas na organização dos trabalhadores altamente qualificados do sector dos serviços.⁵⁷

Na Holanda, dois sindicatos foram criados especificamente para organizar os trabalhadores por conta própria (os quais são os únicos em que se verifica um aumento substancial de sindicalização). Sindicatos sectoriais como os dos jornalistas e dos cabeleireiros têm também um número substancial de trabalhadores por conta própria. No total, os sindicatos filados na FNV têm agora cerca de 25 000 trabalhadores por conta própria. Como se espera um substancial crescimento, é provável que as preferências dos trabalhadores por conta própria afectem o modo de actuação de toda a FNV.

Os trabalhadores por conta própria aderem aos sindicatos por causa dos serviços jurídicos prestados (por exemplo cobrança de

dívidas) mas os novos sindicatos constituem também crescentemente uma comunidade, na qual os membros trocam informação e se ajudam mutuamente para obter contratos. No futuro próximo, os dirigentes dos sindicatos que lidam com processos de reestruturação poderão contactar os trabalhadores filiados, por conta própria, especializados em desenvolvimento de carreira, no sentido de aconselharem os trabalhadores em risco de perder o emprego. Existem planos para desenvolver, no futuro, outras formas similares de prestação de serviços entre os membros. Os sindicatos de trabalhadores por conta própria tentam também influenciar as políticas governamentais. Entre os resultados importantes, incluem-se as licenças de maternidade e as pensões de reforma.⁵⁸

Enquanto estas organizações se centram nos trabalhadores flexíveis altamente qualificados, há também muitos empregos em supermercados, centros de chamadas, hotéis, restaurantes e serviços de limpeza. Nestes sectores, os sindicatos desenvolveram com sucesso campanhas locais (§4.9), constituíram alianças com outras organizações sociais (§4.12) e combinaram métodos para aumentar a pressão sobre os empregadores (§4.8). Os sindicatos nem sempre estiveram abertos a organizar os trabalhadores por conta própria e os trabalhadores temporários. Um delegado à conferência da TUC, de 1974, disse declaradamente em relação a este último grupo: «A única maneira de os organizar é pô-los fora». Apesar de esta atitude ter claramente mudado, ainda há sindicalistas que não encaram como sua tarefa representar pessoas com trabalho atípico.⁵⁹

Na América observou-se que os «quasi-unions» (quase-sindicatos) — o termo é usado para designar as iniciativas centradas em trabalhadores flexíveis altamente qualificados e trabalhadores precários do segmento inferior do mercado de trabalho — podem ser

bem sucedidos em bolsas do mercado de trabalho, onde os sindicatos convencionais têm pouco impacto. Contudo, parecem ter dificuldade em traduzir as campanhas locais de sucesso, em termos de poder mais amplo e estrutural. Os «quasi-unions» têm uma base financeira insegura e o seu tempo de vida tende a ser curto: das 30 iniciativas identificadas em 2001, cinco anos mais tarde 26 já não funcionavam.⁶⁰

As agências que proporcionam aconselhamento jurídico aos cidadãos podem ser um aliado no que diz respeito à melhoria da situação dos trabalhadores precários e dos desempregados. Por exemplo o British Citizen Advice Bureaux trabalhou com a TUC para promover uma maior consciencialização sobre os direitos dos trabalhadores a tempo parcial.⁶¹ Na Holanda, uma recém-formada agência de aconselhamento jurídico, Het Juridisch Loket, tem trocado informação com organizações da comunidade sobre os direitos dos trabalhadores não documentados, e os assistentes sociais forneceram valiosa informação para um estudo da FNV sobre os efeitos das regras mais rigorosas de elegibilidade de assistência social.

4.5 Activistas e democracia interna

Alguns sindicatos americanos gastam parte significativa dos seus orçamentos na organização de novos membros, o que os deixa com meios limitados para apoiar os membros existentes. Por conseguinte, procuram organizar comissões auto-suficientes, o mais rapidamente possível. O apoio dado aos activistas destas comissões é, em grande parte, limitado a cursos de formação e aconselhamento especializado.⁶² Nas campanhas de reconhecimento sindical a taxa de sucesso aumenta 50%, quando os militan-

tes de base estão activamente envolvidos. Um exemplo é o da campanha Justice for Janitors (§5.1), na qual os membros receberam formação para o envolvimento activo na campanha.⁶³

Além de razões práticas, envolver activamente os membros contribui também para aumentar o poder emancipatório do sindicato. Em contraste, um sindicato que se centre na oferta de serviços profissionais pode ter resultados opostos: pode criar um sentimento de dependência e impotência entre os membros. Este risco aumenta quando todos os problemas são interpretados como problemas individuais, e quando estes são tratados através de morosos procedimentos jurídicos.⁶⁴

Entre os dirigentes sindicais, existe por vezes relutância em envolver activamente os membros. Um organizador do SEIU disse acerca dos seus colegas: «Eles querem ajudar as pessoas... É muito mais fácil resolver o problema de alguém do que prepará-lo para resolver o seu próprio problema». Uma atitude semelhante pode levar à preferência pelos bastidores. Um exemplo é do dirigente sindical local que acha que alcança melhores resultados fazendo uma chamada telefónica para a pessoa certa, do que através da mobilização de trezentas pessoas para participar num protesto.⁶⁵

Contudo, os sindicatos americanos que se centram na organização não o podem fazer sem a participação activa dos membros e também dos activistas que estão fora do movimento sindical. Frequentemente as pessoas são expressamente solicitadas a participar. As pessoas que recorrem à ajuda dos centros de trabalhadores são frequentemente solicitadas a intervir em trabalho voluntário. (§5.8). Os activistas dos *Jobs with Justice* são solicitados a participar em actividades a favor de outras pessoas, pelo menos, cinco vezes por ano (§4.12). Os membros de um HERE local concordaram em participar em actividades exteriores ao seu próprio local de trabalho, durante pelo menos duas horas por mês.

Um compromisso semelhante é pedido por vezes às organizações. A aliança por um salário digno, de Chicago, permitiu apenas a participação das organizações na tomada de decisão, no caso de estas conseguirem assegurar um autocarro de activistas para participar nos protestos.⁶⁶

Em Espanha, as eleições para os comités de empresa são um meio importante para os sindicatos mostrarem o apoio que têm. Estas eleições têm ainda um interesse prático: o seu resultado decide quanto dinheiro os sindicatos vão receber do governo. Paralelamente, os membros dos comités de empresa têm dispensa de trabalho remunerada; o que, por vezes, é usado para reforçar a posição do sindicato noutros locais de trabalho. Uma vez que há tanta coisa em jogo nas eleições para os comités de empresa, os sindicatos lançam campanhas nos locais de trabalho, de quatro em quatro anos, para as quais os activistas recebem formação específica. Ainda que este modelo conduza a períodos de maior contacto entre o sindicato e os trabalhadores, este contacto tende a evaporar-se nos períodos entre as eleições.⁶⁷

A FNV holandesa organizou com sucesso sondagens aos membros, tipo referendo, sobre a oportunidade de assinar ou não pactos sociais. Este método provou ser mais efectivo no sentido de envolver uma parte representativa dos filiados na tomada de decisão, do que as reuniões tradicionais, que tendem a ser frequentadas principalmente por homens.

Os referendos foram anteriormente usados pelo movimento sindical italiano. As grandes confederações, pressionadas pelos «comitati di base» que criticaram a sua falta de democracia, começaram a pensar usar referendos, na década de 1980. Em 1993, foi organizado um referendo vinculativo em relação ao pacto social com o governo sobre políticas de rendimento. Um milhão e meio de trabalhadores votaram e dois terços aprovaram o pacto. O refe-

rendo aumentou a legitimidade dos dirigentes sindicais e contribuiu para a ausência de protestos contra o pacto.

Em 1995, foi organizado outro referendo sobre um pacto relativo às pensões. Desta vez, dezenas de milhares de reuniões de trabalho foram organizadas para discutir o pacto. Posteriormente, quatro milhões e meio de trabalhadores participaram no referendo, o que resultou, uma vez mais, na aprovação do pacto por dois terços. Desde então, o método tem sido aplicado repetidamente. No momento actual o entusiasmo diminuiu. Devido ao aumento da rivalidade entre as confederações, há uma crescente relutância em organizar referendos.⁶⁸

Enquanto as confederações italianas reforçaram a sua posição através de referendos junto dos seus filiados, à CFDT francesa aconteceu o contrário. Em 15 de Maio de 2003, dois dias depois de uma grande manifestação envolvendo um milhão de manifestantes, a confederação chegou a um acordo com o governo sobre as pensões, apesar de confederação CGT ter preferido continuar os protestos. Para os membros, o acordo surgiu como uma surpresa total. Houve uma imensa indignação e a CFDT mergulhou numa crise interna. Em poucos meses, 35 000 a 50 000 membros saíram da CFDT, alguns deles aderindo à CGT ou aos sindicatos autónomos.⁶⁹

Os referendos também foram utilizados para decidir sobre aumentos de cotizações. Vários sindicatos da Austrália e da Nova Zelândia aumentaram as cotizações cerca de quarenta por cento ou mais, para fazer face à diminuição do apoio institucional. Evidentemente, ao fazê-lo, precisam de ser capazes de convencer os membros de que o dinheiro será bem gasto. Foram realizadas extensivas consultas aos membros para ganhar o seu apoio. O que foi particularmente bem sucedido, quando o aumento das quotizações foi parte da resposta estratégica a uma crise.⁷⁰

Um ramo da australiana TWU realizou primeiro um inquérito aos membros sobre o seu sentimento em relação ao sindicato. Quando se tornou claro que o sindicato tinha o seu apoio, os membros foram consultados sobre a necessidade de aumentar as cotizações a fim de poder financiar uma série de campanhas cruciais, sob o *slogan* «está nas tuas mãos». A maioria dos membros apoiou a medida. Foi criada uma mediação sindical para lidar com reclamações sobre o aumento das cotizações e outras questões. O sindicato Finsec, da Nova Zelândia, realizou um referendo entre todos os membros sobre uma proposta para aumentar as cotizações. Organizaram-se reuniões locais para discutir o assunto. O sindicato conseguiu que mais de quarenta por cento dos membros participassem nestas reuniões.⁷¹

4.6 Recrutamento, organização e marketing

Em muitos países, os sindicatos estão preocupados com a evolução da sindicalização: mesmo quando o número de membros se mantém, o seu crescimento é muitas vezes insuficiente para igualar o crescimento do emprego, de modo a manter a densidade estável, sem falar do seu aumento. Na América e na Grã-Bretanha, alguns sindicatos que se debruçaram sobre a organização de novos grupos de trabalhadores têm sido surpreendentemente bem sucedidos (§3.2). A opção de se centrarem na organização pode enfrentar resistência, porque significa que cada vez menos meios estão disponíveis para apoiar os actuais membros.

Existem diferenças importantes no modo como sindicatos tentam recrutar novos membros. Muitas campanhas centram-se nos locais de trabalho em que o sindicato já tem uma posição forte; tais campanhas são referidas como as «*infill*». No curto prazo, este

tipo de campanhas é mais eficaz em termos de custos do que organizar novas empresas («*greenfield*»), mas tal estratégia, a prazo, pode reduzir a presença dos sindicatos aos sectores em declínio.⁷² Existe também uma distinção entre as campanhas que utilizam técnicas de «*marketing*», a fim de melhor vender o «produto» sindicato e, no outro extremo, as campanhas que visam a construção de uma posição de poder numa determinada empresa ou sector (§4.7).

Apesar da abordagem centrada na organização estar ainda bastante limitada aos países anglo-saxónicos, a CFDT francesa iniciou recentemente a formação de 500 «*développeurs*» (organizadores), processo que, a uma escala mais pequena, começou a desenvolver desde 1988. Durante um período de um ano, os activistas reúnem-se três vezes, por um ou mais dias, para terem formação em competências de comunicação e em planeamento de campanhas nos locais de trabalho. Os *développeurs* estão ainda a contribuir para uma atmosfera menos «sombria» no movimento sindical.

A CFDT foi confrontada com a diminuição substancial da filiação que foi o resultado de um pacto social foi mal recebido pelos membros (§4.5). O *développeurs* são instruídos a respeitar a decisão dos trabalhadores que pretendem abandonar a CFDT, mas estão a tentar descobrir os motivos: têm a ver com as políticas nacionais da confederação ou com a forma como funciona nos locais de trabalho? Os *développeurs* têm sido alegadamente bem sucedidos, especialmente nos sectores dos serviços, em pleno crescimento. Organizaram, por exemplo, milhares de trabalhadores, educadores de infância e de guarda a crianças no domicílio (*assistantes maternelles*). Os colegas da CGT, originalmente comunista, também pretendem centrar a atenção no recrutamento. No entanto, esta não opta por treinar *développeurs* especializados porque acha que

todos os activistas devem ser envolvidos nos processos de recrutamento.⁷³

No movimento sindical alemão, a perspectiva de recrutamento está ainda muito centrada nas campanhas de *marketing*. Além disso, o Ver.di e a IG Metall já começaram a negociar benefícios financeiros para os sindicalistas, nos contratos colectivos.⁷⁴

A experiência na Bélgica, Dinamarca, Itália, Suécia e Grã-Bretanha ensina que oferecer serviços financeiros, tais como cartões de crédito ou seguros, não têm quase nenhum efeito, em termos de ganhar novos membros. Os serviços que estão mais claramente relacionados com o exercício da actividade profissional são algumas vezes bem sucedidos, especialmente pelos trabalhadores mais qualificados e pelos trabalhadores independentes. Esses serviços podem incluir aconselhamento de carreira, formação e apoio na procura de emprego. O norueguês Grafisk Forbund até mesmo a criar a sua própria agência de emprego temporário.⁷⁵

Em muitos países, as campanhas de recrutamento são dificultadas pelo facto dos sindicatos usarem nomes diferentes e os trabalhadores não saberem muitas vezes a que sindicatos devem aderir. Em alguns países, as confederações sindicais têm tentado convencer os sindicatos a usar nomes e logótipos semelhantes. Por exemplo, na década de 1990, os sindicatos locais SEIU utilizavam nada menos que 143 nomes diferentes. O SEIU decidiu adoptar um novo logótipo e fornecer gratuitamente artigos de papelaria, *T-shirts* e redesenhar os serviços para a população local que decidiu usá-los. Actualmente todos os sindicatos locais são parte do «exército púrpura». A mercadoria, incluindo bolas de *bowling*, megafones e vestuário rende \$2 milhões por ano.⁷⁶

A organização sindical australiana ACTU criou recentemente o *Unions Australia*, um centro que pretende tornar mais acessível a

filiação sindical. As pessoas que querem aderir a um sindicato, mas não sabem qual é o sindicato que actua no seu seu sector, podem aderir através da *Unions Australia*. Nos primeiros seis meses pagam uma cotização normal, que será usada para financiar o centro. O centro assegura que os detalhes da filiação são transferidos para o sindicato relevante. Os sindicatos também recebem sugestões de organização e recrutamento quanto a potenciais activistas.⁷⁷

A importância que os sindicatos atribuem à organização e ao recrutamento está relacionada, em parte, com as políticas governamentais. Em países onde o movimento sindical tem uma posição institucional relativamente forte, a necessidade de organizar novos grupos de trabalhadores é sentida de modo menos acentuado. Evidentemente, há riscos envolvidos quando o reconhecimento sindical está dependente dos governos. Tal posição pode ser facilmente perdida quando um novo governo é formado.⁷⁸

Embora muitos sindicatos, pelo menos em teoria, atribuam importância à organização e recrutamento, a retenção de membros é muitas vezes menos proeminente na agenda. A investigação na Grã-Bretanha sugere que uma presença sindical mais forte no local de trabalho pode ser crucial para a retenção de membros. Uma parte significativa dos que abandonam o sindicato fazem-no, porque estão insatisfeitos com alguns aspectos da organização sindical.⁷⁹

Embora o estudo britânico tenha verificado que a ajuda insuficiente aos membros com problemas constitui uma importante razão pela qual as pessoas dizem sair do sindicato, tal não implica, necessariamente, que a melhoria dos serviços individuais e o tratamento de queixas sejam a chave para a sua retenção. Na Austrália, observou-se que apenas uma pequena minoria de membros têm reclamações individuais. O poder é conside-

rado a principal motivação para a filiação: «Podiam os membros imaginar-se a trabalhar em conjunto e alcançar as melhorias que pretendiam?»⁸⁰

4.7 Organizar

Alguns sindicatos na América, na Grã-Bretanha e na Austrália têm sido muito bem sucedidos na organização de novos grupos de trabalhadores. Estão a ser feitos esforços para introduzir o método também noutros países, incluindo a Holanda, a Alemanha, a Polónia e a Rússia. Alguns sustentam que a organização não é senão o regresso ao sindicalismo nos locais de trabalho. Outros lembram que a abordagem organizacional hoje é diferente, devido à sua natureza altamente sistemática e à ênfase na autonomização.

Não há dúvida que o foco na organização é uma abordagem sistemática. Inclui como elementos chave: identificar os temas de campanha; identificar e formar líderes e o mapeamento dos locais de trabalho. Na América, na Grã-Bretanha e na Austrália, as confederações criaram institutos onde se ensina a abordagem organizacional.

De acordo com a abordagem da TUC os temas de campanha devem satisfazer quatro critérios. Devem ser questões amplamente sentidas (e não apenas um problema individual); profundamente sentidas (não faz sentido iniciar uma campanha em torno de uma questão, a menos que seja algo que realmente preocupa as pessoas); ganhadoras (por exemplo, a perda de emprego é um assunto que as pessoas sentem profundamente, mas não é, geralmente, um bom tema para organizar uma campanha), e visíveis (os trabalhadores devem ter consciência do que foi conseguido através do sindicato). Ensina-se a comunicação pessoal eficaz e é

colocada grande ênfase na formulação de perguntas que permitam identificar os temas de campanha («Então? Como é trabalhar aqui?»).

O período anterior à negociação de uma convenção colectiva pode oferecer oportunidades para a mobilização dos trabalhadores. No entanto, a organização de campanhas não precisa de ser limitada aos períodos de negociação colectiva. Uma vez que a organização das campanhas depende em grande parte de novos activistas, os activistas que podem desenvolver a campanha no local de trabalho têm de ser identificados. Os líderes não têm de ser os trabalhadores mais faladores; os líderes devem ser as pessoas em quem os colegas confiam. Utiliza-se a conversa pessoal para conseguir envolver potenciais activistas. Na abordagem do SEIU, essas conversas são preparadas por guiões detalhados e estruturados e podem envolver leve pressão psicológica («Mas disseste que é inaceitável o modo como te tratam. Então, o que vais fazer quanto a isso?»). Os líderes potenciais são testados, através da atribuição de pequenas tarefas, por exemplo, o contactar um colega sobre a campanha, verificando se pode confiar no que prometeram fazer. Os grupos de activistas formam comissões organizadoras, as quais se devem tornar mais ou menos auto-suficientes.

A recolha de informações detalhadas sobre os locais de trabalho é uma importante tarefa da comissão organizadora. O mapeamento é um processo contínuo que ajuda a identificar oportunidades e pontos de apoio para as campanhas. A informação a ser recolhida inclui quem trabalha na empresa, que tipo de trabalho faz, onde se reúnem, como se sentem em relação ao seu trabalho e ao sindicato, e quem são os activistas potenciais.⁸¹

Organizar não é um fim em si mesmo, mas sim um meio para construir poder e obter resultados da parte dos empregadores.

A greve é uma forma de exercer pressão sobre as entidades patronais, mas são também utilizadas outras formas de acção, muitas vezes em combinação (§4.8).

A manutenção da organização nos locais de trabalho, depois das campanhas e entre campanhas, é um problema que os sindicatos ainda não resolveram completamente. Alguns pensam que a organização mais ou menos permanente de campanhas é a resposta, outros preferem criar estruturas tais como os «union learning centres» (centros sindicais de aprendizagem) (§5.12).

4.8 Campanhas em relação às corporações multinacionais

Apesar das campanhas em relação às corporações multinacionais requererem importantes meios e perseverança, podem ser uma forma eficaz de enfrentar adversários poderosos. De acordo com o «*Troublemaker's Handbook*» (manual do agitador), incluem-se entre os requisitos para o sucesso a centragem nas questões de solidariedade; a mobilização dos membros; a investigação para identificar alvos; as alianças com organizações comunitárias; e as acções criativas e ousadas.⁸²

É importante conhecer a multinacional, o sector em que opera, e a sua rede de investidores, fornecedores e clientes. Também é importante saber de que forma a corporação multinacional está sujeita a regulamentos governamentais e se existem possibilidades de acção judicial contra a empresa. Além disso, as filiais e as relações com o estrangeiro devem ser incluídas na análise. Toda essa informação ajuda a compreender os pontos fracos da empresa, o que pode constituir uma alavanca para os sindicatos. Por esta razão, a AFL-CIO e muitos sindicatos americanos têm criado departamentos de investigação estratégica.⁸³

O SEIU investe fortemente na formação do seu pessoal e estabeleceu um contrato com o American Management Institute para esse efeito. Pode parecer estranho que seja o «adversário» a treinar o pessoal do sindicato, mas a ideia subjacente é que o sindicato tem de aprender a olhar para um sector a partir de uma perspectiva comercial. Diz-se que a mais importante fonte de informação do pessoal do SEIU é provavelmente a Harvard Business Review.⁸⁴

Além de realizar pesquisas, é preciso construir uma posição de poder. Esta abordagem foi resumida da seguinte forma: «emitimos relatórios que documentam a disparidade entre as condições de vida dos trabalhadores e dos CEO que dirigem as empresas onde estes trabalham. Divulgamos as falhas da empresa em cumprir as normas de segurança relativas aos trabalhadores e aos produtos. Falamos com os membros dos conselhos de administração das empresas. Apresentamos resoluções aos accionistas e mobilizamos apoiantes da comunidade. Solicitamos a intervenção dos líderes políticos eleitos. E, claro, utilizamos também a tática da velha escola: organizamos manifestações e piquetes e dirigimos greves quando necessário».⁸⁵

O SEIU tem vindo a desenvolver uma abordagem sistemática da concepção de campanha. As dimensões a considerar são as seguintes: tomada de decisão consciente em relação a objectivos, alvos, abordagens estratégicas, táticas, cronogramas e planos de trabalho; identificação dos potenciais decisores (as pessoas à mesa das negociações não são sempre as que tomam as decisões), dos seus interesses, e do que os motiva; identificação das audiências; e a escalada do conflito, passo a passo, a fim de aumentar a pressão sobre o alvo.

A fim de poder criar pressão, é preciso fazer uma análise da «rede de poder» do alvo e das suas relações com o mundo exte-

rior. Esta análise permite ajudar a identificar vários pontos que podem ser utilizados como alavanca para obter mudanças face ao alvo visado. A análise deverá considerar de que forma o grupo visado depende de:

- Instituições Financeiras/investidores
- Proprietários
- Fornecedores
- *Media*
- Outros interesses comerciais
- Trabalhadores
- Consumidores/clientes
- Governo/agências reguladoras
- Comunidade

Entre os exemplos de campanhas relativas a corporações multinacionais, incluem-se a campanha Justice for Janitors (§5.1) e a campanha dos trabalhadores do sector metalúrgico (§5.7). Algumas propostas desta abordagem estão a ser utilizadas também na Europa. Na Noruega, os *Hotell og Restaurantarbeiderforbundet* conseguiram organizar uma série de empresas através de uma combinação de piquetes, publicidade, greves e ameaças de boicote por parte de outros sindicatos. Em França, os trabalhadores da limpeza e os activistas visaram a cadeia hoteleira Accor, participando numa campanha que envolveu onze meses de greve, protestos numa assembleia de accionistas e a exibição de cartazes de protesto nas entradas de uma série de hotéis de luxo. Conseguiram, entre outras coisas, que a empresa passasse a pagar os serviços de limpeza à hora e não ao quarto de hotel, o que foi importante do ponto de vista de reduzir a intensidade do trabalho.⁸⁶

Na Suécia, os trabalhadores do comércio do sindicato Handels forçaram com sucesso a empresa Toys 'R' Us a assinar o seu primeiro contrato colectivo abrangendo todos os locais, depois de ter aberto megalojas em Estocolmo, Gotemburgo e Malmö, em 1994. O sindicato Handels tinha pouca experiência com este tipo de conflitos laborais, mas o Sindicato dos Trabalhadores dos Transportes aconselhou uma estratégia de escalada gradual. O Handels lançou uma greve e apelou ao boicote dos consumidores. Outros sindicatos solidarizaram-se e visaram também a empresa, e os seus membros recusaram-se a fazer entregas nas lojas, a reparar os seus edifícios, a prestar serviços financeiros e, finalmente, a aceitar anúncios publicitários na imprensa. Finalmente, um organismo sindical internacional promoveu um boicote internacional e o valor das acções da empresa caiu.

A empresa Toys 'R' Us tentou retratar o sindicato Handels como um intruso que estava a interferir juntamente com outras pessoas estranhas contra os interesses da empresa, mas esta abordagem falhou. A campanha do Handels encontrou ressonância no público em geral, talvez em parte pela preocupação com a perda dos «valores suecos», como resultado presumível da integração na União Europeia. A empresa Toys 'R' Us estava ainda em desvantagem por não ter estudado as relações laborais na Suécia. Os dirigentes de topo não faziam a mínima ideia de como poderia funcionar uma convenção colectiva. O manual de recursos humanos concedia aos gestores um considerável poder de alterar as condições laborais, sempre que o entendessem, enquanto limitava o direito dos trabalhadores à liberdade de expressão e os obrigava a dar informações sobre colegas, que podiam ser despedidos com base numa mera suspeita de furto (em violação do direito do trabalho do sueco). Os advogados da empresa tinha traduzido o manual de recursos humanos, mas não se incomodaram a adaptá-lo à cul-

tura e ao direito suecos. Além disso, não imaginaram a possibilidade da ocorrência das greves de solidariedade, porque estas são ilegais na EUA.⁸⁷

4.9 Iniciativas locais

Até a década de 1930, os sindicatos, em muitos países, tinham uma forte presença a nível local. Desde essa altura, muitos sindicatos têm mais ou menos negligenciado o nível local, mas recentemente tem havido um interesse renovado nas iniciativas sindicais a este nível. Por exemplo, a AFL-CIO americana criou o programa da União dos Municípios para revitalizar os conselhos de laborais locais (§5.5). A organização sindical autónoma francesa Union syndicale Solidaires (§5.10) decidiu criar sucursais, locais em que estão representados vários sectores e disponibilizar fundos para esse efeito.

Na Noruega, a confederação obteve sucesso com os centros locais que apoiam os sindicatos e desenvolvem campanhas políticas conjuntas. Na Alemanha, vários sindicatos fundiram-se na IG BCE. O sindicato dos mineiros contribuiu com uma forte estrutura local nos lugares onde vivem os membros. Esta estrutura local revelou-se preciosa como um meio de se manter o contacto com os membros que mudam de emprego com maior frequência.

A federação holandesa FNV está a desenvolver o processo de criação de cem grupos locais de activistas que deverão formar alianças e influenciar as políticas municipais. Está a fazer-se um esforço para incluir as mulheres, jovens e minorias étnicas nestas equipas. Um dos instrumentos para influenciar políticas governamentais locais é o Acompanhamento bi-anual FNV do Trabalho Local e do Rendimento, que compara as políticas sociais de mais

de duzentos municípios. O relatório ganha sempre considerável publicidade e os municípios utilizam os seus resultados para debater as políticas sociais com a administração. As avaliações anteriores revelaram que é um instrumento eficaz para influenciar as políticas municipais, especialmente se os activistas locais são persistentes e formam alianças.⁸⁸

A investigação sobre alianças na América do Norte e Austrália sugere que as alianças são mais poderosas quando podem funcionar em simultâneo ao nível local e, ao nível do Estado ou nacional. A organização local é eficaz, não só em termos de influência política, mas também para sustentar e construir o envolvimento dos membros.⁸⁹ A combinação de abordagens «top-down» e «bottom-up» é necessária porque os sindicatos têm necessidade de lidar com pequenos locais de trabalho, cada vez mais diversos, mas também com grandes corporações multinacionais. «O essencial, portanto, parece ser a capacidade de desenvolver campanhas e estruturas que garantam a flexibilidade suficiente para incorporar a especificidade local, bem como proporcionar um colectivo suficientemente largo e a coordenação centralizada que permitam que os trabalhadores resistam aos seus empregadores».⁹⁰

Os desenvolvimentos nos locais de trabalho são, efectivamente, uma das razões para o interesse dos sindicatos nas estruturas locais. Os contratos flexíveis e a subcontratação provocam a crescente dispersão dos trabalhadores por uma infinidade de pequenas empresas. Os trabalhadores mudam frequentemente de emprego, muitas vezes com mudança de um sector para outro. Estes desenvolvimentos tornam cada vez mais difícil aos sindicatos organizar os trabalhadores no local de trabalho. Isso explica porque é que alguns sindicatos não só tentam organizar-se nos locais de trabalho, mas também nos bairros onde vivem os trabalhado-

res — esta abordagem é muitas vezes referida como «*community unionism*» (sindicalismo de comunidade).

Uma outra razão para a premência das estruturas sindicais locais é o facto de que muitos governos têm vindo a descentralizar as responsabilidades para o nível local.⁹¹ Por exemplo, o governo holandês transferiu a responsabilidade pela assistência social e políticas do mercado de trabalho para os municípios em 2004, e está neste momento a descentralizar os cuidados domiciliários e de segurança social.

Ao nível local podem ser encontrados importantes exemplos da revitalização dos sindicatos. Na América, as alianças dos sindicatos e de outras organizações têm vindo a lançar campanhas bem sucedidas por um «*living wage*» (salário decente) (§5.3). Em mais de uma centena de cidades, foram criados centros de trabalhadores que apoiam os grupos de trabalhadores difíceis de organizar; iniciativas semelhantes podem ser encontradas também na Europa (§5.8). Em algumas cidades, os sindicatos financiam campanhas por políticas económicas «*workerfriendly*» (amigas dos trabalhadores), por vezes em aliança com organizações de inquilinos (§4.12). As dependências locais dos sindicatos estão envolvidas em campanhas políticas (§4.13) e algumas criaram os seus próprios centros de investigação (§4.14). O Labour Studies Centre da Wayne State University criou um *website* contendo valiosos estudos de caso sobre as inovações sindicais na América, ao nível local.⁹²

Muitas iniciativas locais tentam criar alianças de diferentes sindicatos. Há várias razões para o fazer. Como foi mencionado, os trabalhadores flexíveis mudam frequentemente de sectores, tornando-se importante ter iniciativas sindicais que façam a ponte entre os sectores. Por outro lado, as questões envolvidas exigem muitas vezes iniciativas conjuntas. Quer no que diz respeito a campanhas por um salário decente, quer no que diz respeito às nego-

ciações sobre políticas económicas locais, os sectores envolvidos são diferentes e não faria sentido que os sindicatos agissem individualmente. Isto não significa que a colaboração intersindical local seja sempre fácil, visto que os sindicatos têm, muitas vezes, a suas próprias agendas. Por outro lado, as iniciativas bem sucedidas envolvem, frequentemente, uma estratégia conjunta dos sindicatos a nível local, como por exemplo em Los Angeles.⁹³

4.10 Políticas económicas locais

Na Europa, têm sido criados todos os tipos de organismos locais ou regionais para estimular a economia. Muitas dessas iniciativas têm por objectivo criar novos postos de trabalho nas regiões que sofrem perdas de emprego, porque os sectores produtivos tradicionais estão a desaparecer. Os programas são muitas vezes subsidiados pela UE e pelos governos nacionais. Podem ser bastante substanciais como, por exemplo, um programa em Dortmund que obteve mais de 50 milhões de euros para os próximos dez anos, e conta com 70 a 100 pessoas envolvidas na sua execução. O objectivo é a criação de 70 000 novos empregos.⁹⁴

Não se sabe muito sobre os efeitos deste tipo de programas. Há avaliações positivas, mas os critérios de avaliação são, por vezes, bastante errados. Por exemplo, a União Europeia proclamou que uma série de programas na Itália tinham sido bem sucedidos, uma vez que tinham conseguido gastar o dinheiro rapidamente e de uma maneira correcta.⁹⁵ Hoje em dia, há cada vez mais avaliações independentes, que às vezes são muitas críticas em relação ao modo de funcionamento dos programas.

A defesa do envolvimento dos parceiros sociais e de outras organizações sociais nos programas locais baseia-se na ideia de

que estes conhecem o que se passa na comunidade local. Os críticos dizem que esta opinião corresponde a uma espécie de «fetichismo da comunidade». Por exemplo, diversos programas alemães são muito semelhantes: todos eles têm como objectivo criar uma espécie de Silicon Valley, independentemente das circunstâncias locais específicas. Uma explicação parcial para esta uniformidade é que todos os programas utilizaram a mesma empresa de consultoria, a McKinsey. Outra razão pela qual as necessidades locais, muitas vezes, desempenham um papel secundário é que os programas são concebidos, frequentemente, de acordo com as preferências da agência financiadora.⁹⁶

Entretanto, os procedimentos democráticos e de transparência nem sempre são o que deveriam ser. Muitas vezes, a iniciativa está nas mãos de um pequeno grupo de «empreendedores sociais» que se conhecem bem e que sabem onde encontrar financiamento. Tomam todas as decisões importantes, entre eles, sem consultar as pessoas que devem representar.⁹⁷

Um estudo de grande escala urbana, sobre programas de desenvolvimento económico revelou que uma característica notável dos programas é que «provocam uma resistência e conflitos relativamente fracos». Isto foi interpretado como sendo o resultado da «criação de instituições (quase) não-governamentais e que não prestam contas, da formação de redes de interesses de accionistas e da emergência de compensação, através de medidas de economia social — mas, infelizmente, habitualmente de baixo orçamento». Os principais actores de tais redes são «as câmaras de comércio, as associações de grupos económicos dominantes, os promotores imobiliários, os titulares de grandes fundos de pensões e outros, e/ou grandes empresas internacionais». Estes programas de desenvolvimento urbano drenam os recursos públicos dos programas que beneficiam todos os cidadãos.⁹⁸

Paralelamente à falta de transparência que os programas parecem ter, uma outra questão é a dos seus resultados para os sindicatos. Os sindicatos têm de fazer face, muitas vezes, ao declínio da adesão, nas regiões onde os programas são realizados. Os empregos estão a desaparecer nos sectores em que sindicatos têm uma posição forte. Em seu lugar, são criados empregos nos serviços, os quais são mais difíceis de organizar. Na Alemanha, existem ideias sobre a forma como os sindicatos poderiam ganhar uma posição nestes sectores, mas estas ideias não vão para a frente porque o sindicato Ver.di não está envolvido nos programas económicos regionais.⁹⁹

Outro problema, é que o movimento sindical não foi capaz de analisar adequadamente a sua própria posição na colaboração regional. A participação nacional nos pactos sociais tem uma lógica económica subjacente: os sindicatos oferecem moderação salarial, em troca de postos de trabalho. Ao nível local ou regional, não é claro o que os sindicatos têm para oferecer. A impressão geral é que sindicatos e outras organizações sociais conseguem participar nas discussões, mas não têm influência real.¹⁰⁰

Os sindicatos europeus, que têm reflectido pouco sobre a maneira de construir uma posição de poder para influenciar a economia local e regional, podem aprender com os seus colegas americanos. Diz-se dos actores locais dos sindicatos americanos que a sua acção é tradicionalmente «centrada em banquetes, partidas de golfe, pequenos-almoços com líderes empresariais locais, e nas oportunidades de fotografia com os políticos nas campanhas de recolha de fundos» mas, nalgumas cidades, isto mudou radicalmente.¹⁰¹ A forma de acção dos sindicatos nestas cidades difere das formas de colaboração europeias, na medida em que o movimento sindical tem criado uma posição de poder para si próprio. Fizeram-no, em parte, através de campanhas públicas, resolvendo também, deste modo, o problema da falta de transparência.

Os sindicatos construíram poder ao nível local através de protestos, alianças com organizações comunitárias, da investigação, e de campanhas políticas. Os sindicatos usam o seu poder para impor regulamentação relativa a salários dignos, obrigando as empresas que usam fundos públicos a pagar salários decentes (§5.3), e para regular os salários mínimos e as condições de trabalho para os trabalhadores do comércio, incluindo os da Wal-Mart (§5.2). Em Maryland, os sindicatos conseguiram que vinte por cento do orçamento excedente fosse investido num fundo para a criação de emprego e para apoiar a formação em períodos de desaceleração económica. Em várias cidades, os sindicatos fizeram campanhas com êxito em prol de acordos por benefícios para a comunidade (§5.4).

4.11 Internacional

Uma das razões para os sindicatos actuarem internacionalmente é que as empresas com que têm de lidar têm também uma orientação internacional. Os sindicatos na Europa acham que é difícil conseguir que essas empresas assumam a responsabilidade pelo seu papel na economia local e regional. Na América, as campanhas de reconhecimento sindical têm uma menor taxa de sucesso nas empresas que desenvolvem actividades em mais do que um país. Este é especialmente o caso das multinacionais que têm a sua sede no estrangeiro. Em tais empresas, os sindicatos ganham 29% nas suas campanhas, por oposição aos 46% que ganham nas outras empresas.¹⁰²

Até há pouco tempo, a colaboração internacional entre os sindicatos consistia principalmente no apoio aos sindicatos dos países não-ocidentais. No entanto, esta situação parece estar a mudar.

Cada vez mais, os sindicatos estão conscientes da importância do sindicalismo internacional, num ambiente de globalização do capital, não apenas por razões de solidariedade para com os trabalhadores de outros países, mas também como uma necessidade estratégica.

Às vezes, em aliança com os movimentos críticos da globalização, os sindicatos tentam conseguir que os acordos comerciais internacionais incluam normas sociais. Um marco importante desta abordagem foi a participação do movimento sindical nos protestos anti-Organização Mundial do Comércio em Seattle, em 1999. Segundo alguns críticos, os sindicatos pretendem defender os trabalhadores do sul, mas na realidade o que os motiva é o proteccionismo. Ao obrigar os produtores estrangeiros a pagar salários mais elevados, estariam a negar aos países do terceiro mundo o acesso ao mercado internacional. O verdadeiro objectivo seria o de proteger os postos de trabalho no ocidente, a expensas do sul.¹⁰³

No entanto, este argumento não se aplica às normas fundamentais do trabalho, tal como foi acordado na OIT e ratificado por muitos países. Estas normas garantem a liberdade de organização e de criar sindicatos, e proíbem o trabalho forçado, a discriminação e o trabalho infantil. Não impõem níveis salariais aos países que aceitam as normas, mas dão instrumentos aos trabalhadores para negociar as suas condições de trabalho. Entre os sindicalistas, tanto no ocidente como no sul, há um apoio esmagador quanto ao uso dos acordos comerciais internacionais para forçar os países a respeitar os padrões fundamentais do trabalho.¹⁰⁴

A China é um país que tem crescente interesse estratégico para o movimento sindical. A grande oferta de trabalhadores de baixos salários, que praticamente não têm direito de organização, é vista como uma ameaça grave à posição de negociação dos trabalhado-

res nos países ocidentais. No entanto, existem alguns indícios de que as relações de trabalho na China estão a mudar, presumivelmente porque o governo está preocupado com o facto da crescente disparidade de rendimentos poder provocar agitação social. Por exemplo, o governo forçou a Wal-Mart a aceitar os sindicatos, nas suas lojas na China — o que está em contradição com tudo o que a empresa defende (§5.2). Actualmente, a China está a preparar nova legislação que permitirá melhorar os direitos dos trabalhadores, por exemplo, tornando mais difícil despedi-los. Apesar de não ser ainda claro como irá essa legislação ser aplicada efectivamente, a feroz oposição dos *lobbies* corporativos, tais como a Câmara Americana de Comércio e das empresas, incluindo a Philips China, sugere que estes encaram muito seriamente a nova legislação.¹⁰⁵

Os sindicatos, no ocidente, sempre se recusaram a reconhecer a Federação de todos os Sindicatos da China (ACFTU), porque não é uma organização sindical independente, mas controlada pelo Estado. No entanto, os dirigentes sindicais reconhecem cada vez mais a necessidade estratégica de se ter algum tipo de colaboração com os trabalhadores na China. Sindicatos da Alemanha, Noruega, Países Baixos e dos EUA têm visitado o país.¹⁰⁶

Há uma tendência crescente para os sindicatos tentarem forjar alianças internacionais, apesar de isto não ser muitas vezes fácil. Por exemplo, a mudança nas estruturas de propriedade torna difícil a solidariedade entre os trabalhadores empregados pela mesma empresa em diferentes países. A venda de uma filial pode significar que os trabalhadores deixam de ser colegas do dia para a noite. Em tais circunstâncias, a solidariedade limita-se muitas vezes ao apoio simbólico.¹⁰⁷

Contudo, há exemplos de campanhas bem sucedidas mobilizando os trabalhadores em países diferentes. Um exemplo é o das

campanhas relativas às corporações internacionais, tais como a do sector metalúrgico americano, o qual recorreu ao apoio dos sindicatos de outros países para ser capaz de exercer pressão sobre os financiadores dos seus empregadores (§5.7).

Um primeiro passo para a colaboração internacional é a troca de informações. O sindicato holandês FNV Bondgenoten patrocina a Monitor Company, um projecto de pesquisa internacional sobre o tratamento dos trabalhadores nas filiais das empresas multinacionais ABN AMRO, Ahold, Akzo Nobel, Heineken, Philips e Unilever. A pesquisa é realizada em colaboração com os sindicatos locais.¹⁰⁸

Na sua Convenção de 2004, o SEIU lançou a sua estratégia para formar alianças internacionais sustentadas no sector dos serviços, alicerçado em campanhas anteriores com sindicatos britânicos e dinamarqueses contra empresas como a Grupo 4, a Securicor e a FirstGroup. A estratégia envolve parcerias com sindicatos escolhidos, dos quais se destacam o T&G na Grã-Bretanha e o LHMU na Austrália. Têm sido feitas visitas exploratórias a outros países, a fim de seleccionar sindicatos com os quais se possa trabalhar na base de finalidades comuns.

A fim de construir laços fortes com os parceiros sindicais, o SEIU emprega funcionários do sindicato que actuam como construtores de pontes entre o SEIU e os parceiros sindicais regionais. O SEIU investe recursos significativos nos escritórios e nos organizadores regionais da Austrália, da Grã-Bretanha, da África do Sul, da Índia e da Polónia. Paralelamente são organizados intercâmbios de membros e dirigentes a fim de ligar as campanhas à base. Através da organização sindical internacional dos serviços, a UNI, o SEIU criou uma iniciativa internacional para organizar os trabalhadores da limpeza e da segurança pessoal.

O SEIU investiu vários milhões de dólares na organização de campanhas que visam os empregadores internacionais do sector

alimentar, dos serviços de limpeza e de segurança, e tem pessoal destacado, nos seguintes países: Austrália, Polónia, Grã-Bretanha, Índia, França, Suíça, Alemanha, Países Baixos, e na América do Sul e África do Sul. Seguindo o exemplo da campanha do SEIU *Justice for Janitors* (§5.1), o sindicato T&G lançou a campanha *Justice for Cleaners* e o sindicato LHMU lançou a campanha *Clean Start*.

As parcerias que nasceram a partir da iniciativa da UNI ajudaram a mobilizar o apoio internacional à greve dos trabalhadores da limpeza em Houston. Estão a ser feitos planos para desenvolver um projecto semelhante no sector da restauração, em colaboração com a IUF.

A própria IUF lançou uma campanha global de organização, visando especificamente os trabalhadores da Nestlé e da Coca-Cola. O seu gabinete em Moscovo promove seminários de formação para os sindicalistas ao nível da fábrica, local, distrital e nacional. Os programas de formação visam ajudá-los a organizar e desenvolver estruturas sindicais. Apesar dos sindicatos da IUF não terem, em 1997, membros filiados na região, em 2003 o número de filiados atingiu os 30 000 e em 2005 os 45 000. No entanto, os sindicatos na região continuam a depender da ajuda estrangeira e não é esperável que se tornem financeiramente auto-sustentáveis no futuro próximo. Além da IUF e da UNI, outras organizações sindicais globais têm também desenvolvido iniciativas para fazer face às estruturas de produção internacionais.

A cooperação internacional tem sempre os seus desafios, uma vez que requer a conjugação de interesses entre sindicatos de diferentes países. A conjugação pode incluir o compromisso partilhado para organizar, ou um compromisso comum para construir poder laboral. O presidente do SEIU, Andy Stern considera novas formas de colaboração internacional para o futuro. Por exemplo, os sindi-

catos ricos poderiam pagar os custos das greves aos colegas com baixos salários nos países com sindicatos pobres. Além disso, as greves poderiam ser «subcontratadas» por países onde as greves são legais e não provocam retaliações do governo.¹⁰⁹

De acordo com um artigo no *The Times*, os sindicatos britânicos e americanos estão a planear fundir-se numa organização sindical internacional. O Unite, um sindicato britânico de dois milhões de membros (sector metalúrgico), a formar a partir de uma fusão do Amicus e do T&G, está a preparar conversações com os United Steelworkers dos Estados Unidos da América (1,2 milhões de membros) sobre um tal movimento. O Amicus e o T&G já colaboram com o SEIU, com a organização sindical alemã IG Metall e com a polaca Solidarnosc.¹¹⁰

Os trabalhadores no ocidente temem que a concorrência internacional possa causar a perda dos seus empregos. Uma forma de ajudar os trabalhadores a lidar com a globalização é proporcionar-lhes oportunidades para desenvolver as suas competências. Isto é feito por exemplo através de um projecto sindical de formação (§5.12), bem sucedido, no sector bancário britânico. «Os indivíduos e grupos vêem-se a si próprios como receptores passivos das mudanças sociais e industriais e consideram-se incapazes de resistir à *globalização* e não pensam que as suas vozes sejam ouvidas. Este sentimento de impotência é reforçado quando o sindicato é visto como um «seguro» que é chamado quando as coisas se agravam, uma força exterior ao local de trabalho. «A aprendizagem deve fazer-se no e a partir do local de trabalho», diz um porta-voz.¹¹¹

No geral, os trabalhadores podem beneficiar em lidar com as iniciativas de subcontratação de uma forma proactiva. A UNI concebeu um manual que ajuda os trabalhadores e os sindicatos a prever planos de subcontratação, a recolher informações e a desenvolver estratégias.¹¹²

As corporações multinacionais tentam impor, frequentemente, o modelo americano de relações laborais aos trabalhadores das suas filiais europeias, mas essas tentativas não são sempre bem sucedidas. Por exemplo, a Toys 'R' Us foi forçada a assinar um acordo colectivo com o sindicato Handels (§4.8). A Wal-Mart abandonou a Alemanha, onde teve problemas no confronto com sindicatos poderosos.¹¹³

O movimento sindical tem tido uma posição institucional bastante forte na Europa. No entanto, a mudança das circunstâncias força a Confederação Europeia dos Sindicatos (CES) a reconsiderar as suas estratégias. Entre as novas actividades inclui-se a coordenação dos protestos contra a directiva dos serviços. Alegadamente, estes protestos marcam uma nova fase para o movimento sindical europeu, em que a forte posição institucional tradicional é substituída, até certo ponto, pela necessidade de construir poder e pelo combate de ideias.¹¹⁴

A intenção da CES de discutir a organização sindical e a inovação no seu Congresso, em 2007, é uma outra indicação sobre a mudança de papel do movimento sindical europeu. O secretário-geral John Monks, comentou: «A CES está a trabalhar com os sindicatos europeus membros para a construção de uma nova estratégia. É pouco provável que vamos tão longe como alguns americanos e consideremos a organização como praticamente a única estratégia de crescimento. Mas a organização fará claramente parte da nossa estratégia mais ampla».¹¹⁵

4.12 Alianças

Na Primavera de 2004, a Wal-Mart gastou mais de um milhão de dólares numa campanha para levar os moradores da cidade

californiana de Inglewood a votar a favor de uma proposta para isentar a empresa de todos os tipos de regulamentos. Como a Wal-Mart tem uma má reputação como entidade patronal (§5.2), a AFL-CIO local gastou 110 000 dólares numa contra campanha. Apesar de Wal-Mart ter assim gasto dez vezes mais na sua campanha do que o sindicato, sessenta por cento dos eleitores votaram contra a corporação.¹¹⁶

Esta espécie de vitórias tipo «David e Golias» não é invulgar. Repetidamente, o movimento sindical americano tem conseguido sucesso, não obstante os seus opositores terem os bolsos mais fundos. Um bom exemplo é o das campanhas locais por salários dignos (§5.3). Estes êxitos são, em grande medida, devidos às alianças com as organizações religiosas, com as organizações de imigrantes, com as associações de vizinhança e com outras organizações comunitárias.

Note-se, que algumas das mais poderosas alianças abordam não só questões de interesse sindical, mas preocupações do interesse mútuo dos sindicatos e das organizações comunitárias. Os sindicatos também devem estar cientes de que as alianças se formam sobre diferentes formas e tamanhos, desde as alianças *ad hoc* com organizações comunitárias em torno de determinados eventos, até às alianças duradouras e profundas em torno de interesses e valores partilhados. É importante reconhecer que as alianças variam e que as alianças *ad hoc* podem ser especialmente úteis para fazer frente a um ataque severo da parte dos empregadores ou poder político, ao passo que as alianças mais profundas podem ser mais úteis para a construção de agendas proactivas, de mais longo prazo. Em anexo ao presente relatório reproduz-se um quadro sobre as modalidades de aliança sindicatos-comunidade elaborado por Amanda Tattersall.

O facto de que a colaboração aumenta o poder dos sindicatos é um motivo importante, mas também existem outras razões para

a constituição de alianças. Ao trabalhar com organizações comunitárias, os sindicatos demonstram que não estão apenas a defender um estreito auto-interesse, mas a lutar pela justiça social. A colaboração pode ser ainda um meio para entrar em contacto com os jovens e as minorias étnicas. As alianças são frequentemente utilizadas em situações em que os trabalhadores têm uma posição fraca, ou o adversário é muito forte, uma vez que podem aumentar o poder dos sindicatos. É o caso, por exemplo, das campanhas a favor dos trabalhadores dos segmentos mais vulneráveis do mercado de trabalho e das campanhas que visam as corporações multinacionais.

A colaboração entre os sindicatos e as organizações comunitárias pode, por vezes, ser difícil. As organizações comunitárias sentem por vezes que estão a ser utilizados pelos sindicatos. Por exemplo, os padres enfatizam que os sindicatos não devem ter uma atitude de «*rent-a-collar*» (alugar um colarinho). Os sindicatos duvidam, por vezes, que as organizações comunitárias cumpram as suas promessas. Em geral, a construção de confiança mútua leva tempo e a negociação de alianças que actuem no interesse dos sindicatos e das organizações da comunidade exige relações de respeito.¹¹⁷

Os sindicatos do sector público formam, por vezes, alianças com os utentes dos serviços públicos para impedir as privatizações, como aconteceu, por exemplo, na Grã-Bretanha na década de 1980. Estas alianças nem sempre são fáceis de manter. Os utentes nem sempre estão organizados, o que pode tornar o contacto difícil. Além disso, os utentes podem criticar os trabalhadores do sector público quando a qualidade dos serviços se deteriora, por exemplo, como resultado de cortes orçamentais. Os trabalhadores dos serviços sociais em Londres enfrentaram este problema, quando os clientes não quiseram fazer nada com os trabalhadores,

porque estavam descontentes com a instituição.¹¹⁸ Por outro lado, os trabalhadores do sector público poderão ter de enfrentar o abuso dos clientes ou das famílias, o que pode constituir um importante problema de organização, embora não exclua necessariamente a possibilidade de forjar em simultâneo alianças com os utilizadores dos serviços.¹¹⁹

Uma das vantagens dos serviços sociais e pessoais é que o trabalho tem de ser realizado localmente. Os que trabalham como *babysitters*, na limpeza, nos cuidados ao domicílio e na maioria dos serviços públicos não podem ser «*offshored*». Uma vez que este trabalho é estruturado ao nível local, as alianças com os consumidores e outras organizações comunitárias garantem aos sindicatos uma vantagem contra empregadores — porque podem construir apoio público para as reivindicações dos sindicatos e da comunidade, no mesmo espaço em que o capital está instalado.¹²⁰

As campanhas contra a privatização das «*council housing*» (habitação social local) envolvendo a colaboração do sindicato da função pública, Unison, com os grupos locais do movimento «Defend Council Housing» foram bem sucedidas. O Unison tem interesse em manter empregos decentes, enquanto as associações de locatários estão preocupados com o desaparecimento de habitação acessível. Muitas vezes, os locatários são alvo de chantagem por parte do governo, que ameaça não efectuar a manutenção atempada se os arrendatários não aprovarem a privatização.¹²¹

As alianças podem ser uma forma de contrariar a imagem de que os sindicatos apenas prosseguem interesses egoístas e limitados. Teria sido uma «estratégia completamente equivocada», por exemplo, conceber o conflito entre o governo austríaco e o pessoal ferroviário na base dos direitos adquiridos. Em vez disso, foi formada uma aliança com os clientes do transporte ferroviário, tornando-se numa luta contra o ataque «neoliberal e política-

mente motivado» ao serviço ferroviário. A fim de envolver as comunidades locais, o *slogan* nacional «A Áustria necessita do serviço ferroviário» foi seguido por variantes locais tais como «a localidade de Linz necessita do serviço ferroviário».¹²²

As alianças eficazes exigem negociação constante e um equilíbrio com respeito ao que é organizado em conjunto pelos grupos e os interesses individuais que os sindicatos ou organizações comunitárias podem realizar autonomamente. A campanha iniciada pelo sindicato dos professores australiano NSWTF, em colaboração com as organizações de pais para travar os cortes orçamentais do ensino público, é um exemplo interessante (ver também §4.14). A campanha foi centrada essencialmente sobre a qualidade do ensino público, visando questões como a redução de turmas, a melhoria da conservação da escola, e o apoio à valorização profissional dos professores, na óptica da melhoria da qualidade do seu desempenho. Porém, os membros do sindicato queriam incluir também reivindicações de aumentos salariais, o que suscitou a oposição da organização dos pais, que receava que estas reivindicações ofuscassem as outras questões. Foi alcançado um compromisso através da exigência de «desenvolvimento de estratégias para atrair e reter os professores, num período de carência de professores».

O governo, porém, atirou os parceiros da aliança uns contra os outros, oferecendo um aumento salarial de 6%, o que fez com que os professores se centrassem de novo na questão dos salários, em detrimento da questão da promoção do ensino público, em sentido mais amplo. Esta foi uma das razões da quebra da aliança com as organizações dos pais. Todavia, o governo contribuiu para que a questão deixasse de ser apenas salarial e passasse a ser de novo uma questão geral de educação, quando ameaçou pagar o aumento salarial, a partir do orçamento geral da educação. A fim

de proteger o orçamento para a educação, os sindicatos e os pais trabalharam em conjunto, e os pais deram um passo sem precedentes, apoiando a greve promovida pelo NSWTF. Como comentou um jornal, «esta não é a luta habitual dos professores por dinheiro; tornou-se numa luta pela sobrevivência do sistema de ensino público de qualidade e pela sua valorização». No final, o sindicato ganhou um aumento salarial de 12,5%, que não foi pago através do orçamento geral da educação.¹²³

As organizações de utentes dos cuidados de saúde são um outro aliado potencial dos sindicatos. Na América, os deficientes e os idosos podem contratar assistência domiciliária, paga pelo governo. O utente do serviço é, ao mesmo tempo, empregador. Os trabalhadores que prestam estes cuidados, muitas vezes emigrantes, são difíceis de organizar. Trabalham de forma isolada e a rotação de emprego é elevada. Além disso, entrar em greve não é uma opção, porque isso iria afectar directamente os idosos e os deficientes. Na Califórnia, o SEIU procurou formar alianças com organizações de utentes dos cuidados de saúde. Através de contactos pessoais intensivos com os líderes destas organizações, conseguiu construir um ambiente de confiança. Depois de uma campanha com a duração de dez anos, o SEIU conseguiu organizar perto de 150 000 prestadores de cuidados ao domicílio.¹²⁴

Do mesmo modo, no Canadá, as alianças de cuidados de saúde constituem um exemplo importante da organização dos sindicatos e da comunidade. A Ontario Health Coalition actua há mais de 15 anos em defesa da saúde pública e contra a privatização. O sucesso do trabalho da aliança foi ainda maior quando se verificou a convergência dos interesses directos dos trabalhadores hospitalares (para proteger os salários e condições de trabalho) com os interesses do público, interessado em proteger os padrões de qualidade dos hospitais locais.¹²⁵

Na Holanda, a prestação de assistência domiciliária está a ser descentralizada para os municípios, que agora subcontratam por vezes estes serviços a empresas de limpeza, visto que são mais baratas do que os profissionais que prestam cuidados. As alianças existentes de sindicatos, organizações de idosos e de organizações de beneficiários de cuidados de saúde estão a exercer pressão sobre os governos locais a fim de impor padrões de qualidade mais elevados às empresas que irão prestar assistência domiciliária.

Quando se procura estabelecer alianças é importante ser criativo e encontrar abordagens que promovam os interesses comuns. Isto aplica-se certamente a questões como o ambiente, matéria em que os interesses dos sindicatos e das organizações ambientais entram, por vezes, em choque. Além disso, pode haver também diferenças culturais e de classe; por exemplo, os membros de organizações ambientais tendem a ter um nível de educação mais elevado do que os membros dos sindicatos.¹²⁶

Apesar destas diferenças, é possível, às vezes, formar alianças com base em interesses partilhados. Um sindicato americano, por exemplo, sugeriu a criação de um fundo destinado a proporcionar formação aos trabalhadores que perdessem o emprego em consequência das políticas ambientais. A ideia subjacente é que toda a sociedade beneficia de um ambiente mais limpo e que, portanto, os custos não devem ser suportados exclusivamente pelos trabalhadores que estão empregados num sector não amigo do ambiente. Além disso, numa série de cidades, existem alianças que promovem projectos de desenvolvimento amigos do ambiente, os quais devem simultaneamente suportar empregos dignos e casas a preço acessível (§5.4).¹²⁷

O SEIU fez uma tentativa de formação de aliança, ainda mais ousada, em Fisher Island, na Florida, «uma das bolsas de riqueza mais concentradas da nação». O sindicato lançou uma campanha deliberada para organizar os trabalhadores dos serviços de baixos

salários neste lugar, porque é um «microcosmo da crescente fratura social e económica da nação». Com a ajuda da igreja, o SEIU procurou envolver alguns empregadores ricos na campanha, esperando que estes fossem sensibilizados pelo «contraste entre a sua riqueza e a vida miserável de muitos dos seus trabalhadores».¹²⁸

As alianças exigem organizações que tenham um olhar para as questões sociais. Um exemplo interessante é o da Association of Community Organizations for Reform Now (ACORN), que organiza famílias de rendimento moderado e baixo. A organização, com 220 000 membros, faz campanha por salários dignos, por casas a preços acessíveis, contra os cortes na educação e contra os «empréstimos predatórios» (empréstimos com condições desfavoráveis que são impostos às pessoas, através de marketing agressivo). Em muitas campanhas, a ACORN trabalha com os sindicatos. A ACORN é diferente de muitas outras organizações, no sentido em que é largamente independente de financiamento externo. Oitenta por cento do rendimento resulta das contribuições dos seus membros e de actividades, como lotarias.¹²⁹

A organização Jobs with Justice, JwJ (por empregos justos), com delegações em quarenta cidades, é uma outra aliada importante dos sindicatos. Podem filiar-se nestas delegações, quer as organizações, quer as pessoas a título individual. Os activistas são convidados a assumir o compromisso de participar em acções pelo menos cinco vezes por ano. A organização JwJ apoia muitas vezes acções sindicais, como as greves, mas também apoia os trabalhadores que não são membros de sindicatos. Em cidades como Denver, a JwJ ajudou a revitalizar o movimento sindical local. Inicialmente, alguns dentro do movimento sindical foram críticos da JwJ, uma vez que foi visto como um concorrente, mas agora a AFL-CIO apoia a organização.

A JwJ recorre muitas vezes aos Workers Rights Boards (Conselhos de Administração dos Direitos dos Trabalhadores), compos-

tos de cidadãos proeminentes, que organizam audições públicas sobre as questões que envolvem os direitos dos trabalhadores. Este método é muitas vezes mais eficaz do que a protecção jurídica dos direitos dos trabalhadores, porque o governo não faz respeitar esses direitos efectivamente.¹³⁰

Ao nível internacional, cerca de 200 ONG, sindicatos e organizações de movimentos sociais são membros da rede informal Our World is Not For Sale, OWINFS (O Nosso Mundo não está à venda). Esta rede centra-se em questões referentes a privatizações, subcontratações, ajustamento estrutural, cortes no sector público, decisões emanadas da Organização Mundial do Comércio, etc. A experiência do Public Services International (PSI) mostrou que a colaboração torna as outras organizações mais conscientes em relação aos direitos dos trabalhadores e os direitos sindicais. «Inicialmente, em qualquer projecto de declaração que a OWINFS elaborava, nós tínhamos que salientar estas preocupações muitas vezes. Porém, hoje em dia, esta linguagem já é usualmente empregue por quem escreve a primeira versão».¹³¹

A AFL-CIO criou em 2003, a Working America, uma «filiada da comunidade», que visa organizar as pessoas que não trabalham em empresas abrangidas pelos sindicatos. A adesão é gratuita. Os organizadores recrutaram cerca 1,5 milhões de membros, através do porta-a-porta. A Working America parece ter tido um impacto considerável nas votações das eleições intermédias em 2006 (§4.13).

4.13 Política

Muitos sindicatos europeus costumavam ter, tradicionalmente, laços estreitos com os social-democratas. Por exemplo, o movi-

mento sindical britânico ainda faz importantes contribuições financeiras para o Partido Trabalhista. Na França e na Europa do Sul, existem também confederações originalmente comunistas. Em quase toda a parte as confederações distanciaram-se dos partidos políticos com que se costumavam aliar e estão agora envolvidas com um espectro político mais amplo.

Em Espanha, por exemplo, o primeiro-ministro social-democrata González falhou a celebração dum pacto social, uma coisa que o seu sucessor Aznar, do Partido Popular, de direita, conseguiu. Mais recentemente, a confederação sindical francesa CFDT recusou unir-se com a CGT no protesto contra a privatização da Gás de França. Com as eleições presidenciais a caminho, a CFDT receou ser envolvida em política partidária. Na Grã-Bretanha, o financiamento dos sindicatos ao Partido Trabalhista diminuiu de 66% em 1992, para 33% em 2001. Os sindicatos gastam agora mais dinheiro em campanhas políticas independentes. Estas campanhas visam muitas vezes as políticas do Partido Trabalhista, como a privatização dos serviços públicos.¹³²

Quando o movimento sindical tenta influenciar a tomada de decisão política, fá-lo geralmente sob a forma de grupo de pressão e através da negociação de pactos sociais. Além disso, ocasionalmente, também se desencadeiam acções políticas. Estas, por vezes, tomam a forma de greves, mas em países como a Alemanha e a Grã-Bretanha as greves políticas são ilegais. O movimento sindical tende a ser cuidadoso no que respeita ao envolvimento em campanhas eleitorais, apesar de o movimento sindical alemão ter apoiado uma campanha em 1998, que ajudou o SPD e o Partido dos Verdes a alcançar uma vitória.

O movimento sindical americano participa nas campanhas eleitorais de modo muito mais agressivo. O facto de Al Gore, em 2000 ter recebido mais votos do que George Bush foi parcial-

mente devido a uma intensa campanha popular da AFL-CIO e dos sindicatos filiados. Em 2004, o movimento sindical gastou 150 milhões de dólares com uma campanha ainda maior. Sindicatos e organizações, como a ACORN, mobilizaram 40 000 voluntários, que prestavam assistência telefónica, faziam chamadas para casa das pessoas, distribuíam folhetos e apoiavam a inscrição eleitoral.

No entanto, Bush ganhou as eleições, o que pode ser explicado, em parte, pelo facto de que os Democratas negligenciaram as questões sócio-económicas, apesar de haver um amplo apoio entre os eleitores para propostas como a do aumento do salário mínimo (§5.3). Além disso, os republicanos tinham um orçamento de campanha muito maior, graças às contribuições das empresas, como a Wal-Mart (o maior contribuinte empresarial para a campanha fundos dos candidatos políticos). Os republicanos aprenderam a lição da campanha de 2000, não dependendo exclusivamente dos anúncios na televisão, e enfatizando o contacto pessoal com os potenciais eleitores. Utilizaram a infra-estrutura das igrejas conservadoras e das Câmaras de Comércio, e a National Rifle Association, NRA (Associação Nacional de Atiradores) ajudou-os a alcançar os eleitores dos clubes de tiro.

Apesar da recente ruptura no movimento sindical (§3.2), os sindicatos e as organizações da comunidade lançaram, de novo, uma grande campanha nas eleições intermédias de 2006. É geralmente reconhecido que esta campanha foi instrumental para vitória dos Democratas. Desta vez, as proposições para aumentar o salário mínimo foram bem sucedidas e colocadas à votação em seis estados estrategicamente importantes, o que teve um importante efeito na afluência dos eleitores de baixos rendimentos.

Em comparação com as anteriores campanhas, desta vez os sindicatos tentaram ir para além dos grandes centros urbanos, por exemplo, visando os subúrbios. A Working America, organização

comunitária filiada na AFL-CIO (§4.12), com cerca 1,5 milhões de membros, teve considerável importância e parece ter tido um efeito significativo sobre a afluência. Numa pesquisa encomendada pela AFL-CIO, oitenta por cento dos membros da Working America que não votaram em 2002, afirmaram ter votado em 2006. A mesma sondagem indica que a Working America consegue influenciar eleitores republicanos tradicionais: um terço é constituído por novos cristãos e um terço por apoiantes da National Rifle Association.

Uma vez que o movimento sindical tem ajudado os democratas a ganhar as eleições, pretende agora que estes se ocupem das questões que preocupam os sindicatos. No topo da agenda figuram o aumento do salário mínimo federal, o acesso aos cuidados de saúde e legislação mais rígida para travar os empregadores que entravam as campanhas sindicais.¹³³

As actividades locais do movimento sindical americano são, pelo menos, tão importantes como as campanhas eleitorais nacionais. Os sindicatos julgam os candidatos políticos quanto à sua posição sobre questões importantes, com base na qual podem ser ou não apoiados. As alianças dos sindicatos e das organizações comunitárias, através da mobilização popular maciça, podem efectivamente enfrentar adversários que têm muito mais fundos para campanha graças às doações das grandes empresas. Alguns «central labour council» (conselhos laborais centrais) vão ainda mais longe, assumindo o compromisso do recrutamento e da formação dos candidatos políticos. Por exemplo, um instituto sindical, em San José afirma que deu formação a metade dos membros do conselho municipal.¹³⁴

Os sindicatos parecem ter-se tornado mais críticos no que respeita ao apoio a candidatos políticos, porque sentem que, às vezes, são esquecidos pelos candidatos que ajudaram a eleger. O «*labour*

council» de Seattle, por exemplo, tenta obter compromissos mais específicos dos candidatos políticos, sujeita-os a entrevistas com os membros da base, e tem vindo a desenvolver um sistema de «scorecard» (pontuação do desempenho) com vista a pedir-lhes contas, uma vez eleitos. Consta que este abandono da abordagem tradicional de compromisso político tem enervado alguns políticos.¹³⁵ Em Baltimore, o movimento sindical e a ACORN forçaram o conselho municipal a votar sobre uma proposta de salários dignos. Compreenderam que a proposta seria derrotada, mas os membros do conselho foram forçados a tomar uma posição. Posteriormente, os sindicatos e a ACORN fizeram campanha contra os candidatos que votaram contra a proposta.¹³⁶

Ao nível nacional, o SEIU pediu aos candidatos às eleições presidenciais de 2004 que visitassem as suas delegações locais e se encontrassem, por uma hora, com os membros da base do sindicato para ver «se eles se poderiam entender bem» com aqueles trabalhadores. Apenas Howard Dean aceitou esta proposta, ganhando deste modo o apoio do SEIU. Os membros do sindicato, vestindo *t-shirts* do SEIU, visitaram reuniões políticas para perguntar aos candidatos qual a sua posição quanto aos cuidados de saúde. «Os candidatos, habituados a ver os membros do SEIU, vestidos de cor púrpura nos seus eventos, respondiam às questões sobre saúde apresentadas pelos nossos membros, antes mesmo de serem levantadas». O SEIU instituiu ainda uma organização, «They work for us» (Eles trabalham para nós), para controlar se os políticos eleitos cumprem as suas promessas de aumentar o salário mínimo, melhorar os cuidados de saúde, e de restabelecer o direito de organização dos trabalhadores. Se não as cumprirem, «nós não os reelegemos».¹³⁷

No Reino Unido, a aliança dos London Citizens (§5.13) organiza regularmente reuniões, frequentadas habitualmente por

cerca de 500 membros de organizações filiadas, a fim de apoiar os políticos responsáveis. Estes políticos são confrontados com uma «Agenda do Povo», uma pequena lista com pedidos concretos apresentada pelos membros, e são solicitados a responder sim ou não. Face à grande audiência torna-se difícil aos políticos recusar as reivindicações, especialmente porque os participantes tendem a ser cidadãos politicamente envolvidos, que são susceptíveis de votar. Se os políticos respondem sim às exigências, então será controlado se realmente as vão cumprir. Por exemplo, a aliança dos London Citizens teve reuniões periódicas com o prefeito Ken Livingstone, após a sua reeleição em 2004, a fim de o obrigar a respeitar os compromissos assumidos antes das eleições.¹³⁸

Em vários países, os sindicatos estão envolvidos em campanhas para travar ou revogar legislação que põe em causa os direitos sindicais e dos trabalhadores. Um exemplo é o da Austrália, onde 300 000 pessoas participaram em protestos em todo o país, em 30 de Novembro de 2006. As acções anteriores incluíram: uma campanha com uma mensagem de Natal «O vosso deputado foi bom ou mau?»; uma campanha que juntou mais de 5000 pessoas numa apresentação oficial a um inquérito do Senado; e uma campanha incentivando os apoiantes a enviar 500 cartas a jornais locais, estaduais e nacionais, 50 das quais no dia seguinte após a publicação. A confederação ACTU está a preparar uma campanha para as eleições de 2007. A campanha irá envolver a criação de grupos locais e a organização de discussões nos locais de trabalho.¹³⁹

Os sindicatos têm um efeito positivo na participação política. Na América, muitos estudos revelaram que os membros dos sindicatos são mais susceptíveis de votar do que os outros cidadãos. Um recente estudo europeu confirmou esta situação, mas encontrou também indícios de um efeito indirecto — mesmo os trabalhadores que não são membros de sindicatos são significativamente mais

propensos a votar quando trabalham numa empresa sob influência sindical, do que quando trabalham em empresas sem presença sindical. Os investigadores sugerem que a criação de um contexto institucional que facilite níveis de densidade sindical elevados pode ser um meio eficaz para melhorar a participação política.¹⁴⁰

4.14 Think tanks e investigação

Na América, há uma forte tradição de *think tanks*, isto é de instituições, organizações ou grupos de reflexão que alimentam o debate público com investigação e ideias. Tanto a esquerda como a direita estão envolvidas, mas os conservadores têm claramente uma posição superior no que respeita ao desenvolvimento de ideias. Metade dos especialistas dos *think tanks* citados pela imprensa são oriundos de grupos de reflexão conservadores, enquanto apenas dezasseis por cento pertencem a grupos de reflexão progressistas. Os grandes *think tanks* conservadores gastam quatro vezes mais do que os seus homólogos progressistas.¹⁴¹

Embora a direita tenha, assim, uma posição dominante no que respeita à formação da opinião pública, têm sido desenvolvidas iniciativas para contrariar esta situação. Um exemplo interessante refere-se às campanhas para condicionar o apoio governamental às empresas privadas à inclusão de condições sociais. Respondendo à crítica da direita ao «*big government*» (grande governo), estas campanhas criticam as «*big corporations*» (grandes corporações empresariais). Enquanto os ideólogos de direita insistem que o *welfare* cria dependência, os activistas de esquerda, cunharam a expressão de *corporate welfare* para chamar a atenção para os subsídios às grandes corporações empresariais. Em Chicago, foram organizadas «*tours of shame*» (voltas da ver-

gonha) às empresas que pagam salários de miséria, apesar de receberem apoios do governo.¹⁴²

É importante reconhecer que existem duas grandes estratégias de *think tanks* na América. Uma delas é quando instituições progressistas têm investigadores «em casa» (por exemplo, muitos sindicatos americanos têm uma equipa de investigação interna), e a segunda é quando as instituições progressistas constroem parcerias com instituições públicas (tais como o Centro de estratégia em Wisconsin, uma organização interna à universidade que actua com parceiros comunitários).

Na área de San José, o movimento sindical criou o Working Partnerships Institute, que recebe apoio de fundações beneficentes e tem um orçamento dois milhões de dólares. O Working Partnerships construiu uma boa reputação, publicando relatórios fiáveis que tiveram impacto no debate público. Por exemplo, foi realizada uma série de estudos sobre o fosso crescente entre ricos e pobres no Silicon Valley e sobre o número crescente de postos de trabalho com salários de miséria. Esses estudos ajudaram a apoiar a imposição de regulamentação a favor de salários dignos (§5.3). O Working Partnerships fez também um estudo sobre o impacto económico provável desta regulamentação.

O Instituto publicou ainda um relatório que lançou as bases para uma campanha que resultou na decisão de construir, pelo menos, 5000 casas a preços acessíveis, numa zona de desenvolvimento recente. Lançou também as bases para garantir seguros públicos de saúde a todos os filhos de pais com baixos rendimentos (incluindo dos emigrantes não documentados). Entretanto, os conselhos laborais criaram institutos de investigação semelhantes nas cidades de Los Angeles, Nova York, Connecticut, Denver, Seattle e Cleveland. O Economic Policy Institute (Instituto de Política Económica) tem vindo a prestar apoio técnico aos novos *think tanks* locais.¹⁴³

Em Denver, o Front-Range Economic Strategy Centre (FRESC) trabalhou com um grupo de pequenas empresas asiáticas para bloquear a abertura de uma loja Wal-Mart numa zona de renovação urbana, publicando investigação que revelou que esta abertura seria um negócio em que perderiam tanto a cidade como os proprietários. O FRESC ajudou também a impor a aprovação de normas ambientais mais rigorosas, publicando documentos «smoking gun» que revelaram a negligência tanto da parte do governo, como dos poluidores.¹⁴⁴

Estas instituições não são apenas *think tanks*, visto que procuram combinar a organização e ideias para realizar também programas de campanha, baseados na investigação. As ideias devem não só ser desenvolvidas e fundamentadas, mas também divulgadas. O *Working Partnership* em colaboração com a universidade local criou um curso de oito semanas para líderes de sindicatos e também de igrejas e organizações comunitárias, com esta finalidade. Os participantes recebem lições sobre economia, sobre estruturas de poder regional e sobre a forma como o governo opera. Além disso, o programa junta pessoas com diferentes formações.¹⁴⁵ Noutras cidades, criaram-se cursos semelhantes que fazem parte da rede *Building Partnership*.

Também na Alemanha, o movimento sindical trabalha com institutos de investigação simpatizantes da sua causa, para influenciar o debate público sobre o desenvolvimento económico regional. O governo promove uma visão que favorece a competitividade internacional em detrimento dos interesses dos trabalhadores. O movimento sindical promove uma outra análise, que coloca mais ênfase no emprego. Isto resulta nas «*Deutungskämpfen*» (lutas de interpretação) nas quais os *slogans* desempenham um papel fundamental. Para contrariar a visão de uma «Dortmund rápida», o movimento sindical apresenta a visão de uma

«Dortmund social». Em Nürnberg, a IG Metall introduziu a expressão «região de crise» para chamar a atenção para as perdas de emprego.¹⁴⁶

Apesar do movimento sindical alemão estar, assim, a tentar desenvolver a sua própria visão a nível regional, os críticos dizem que não tem qualquer alternativa credível para a política de cortes orçamentais do governo. Em França, pelo contrário, a agitação social em 1995 teve como resultado o «regresso dos intelectuais». Foi criada uma vasta rede de grupos de pesquisa, que publica análises críticas e que, por vezes, fornece material para campanhas sindicais.¹⁴⁷

Na Austrália, o sindicato dos professores, NSWTF, em colaboração com a organização dos pais respondeu ao corte orçamental na educação, através do lançamento de um inquérito independente sobre o futuro da educação pública. Foi nomeado um académico independente para dirigir o inquérito e foram providenciados uma equipa de investigação e um gabinete. Professores e pais foram convidados a colaborar, através de audiências em escolas. O inquérito ajudou a colocar a qualidade do ensino público na agenda pública e a reforçar a aliança sindicato-comunidade. Numa fase posterior da campanha, os laços entre os professores e os membros do sindicato revelaram-se cruciais para garantir a vitória (ver §4,12).¹⁴⁸

Também na Austrália, o Unions NSW, o conselho laboral central do NSW, criou um centro de investigação para condução de campanhas, chamado Working NSW, para expandir a capacidade de promover a investigação e a organização no movimento sindical e na sociedade civil. O objectivo deste instituto é construir pontes entre universitários, sindicatos e organizações comunitárias em torno de questões consistentes com valores progressistas, e no interesse mútuo das organizações. Em Londres, o Departamento

de Geografia da Queen Mary, da Universidade de Londres filiou-se formalmente na Telco, uma aliança local de sindicatos e organizações da comunidade (§5.13). De certa forma, isto pode ser visto como a formalização de uma situação que já existia na prática. A universidade tem feito imensa investigação para a aliança. Além de fazer investigação, os alunos foram envolvidos como activistas nas campanhas da Telco, incluindo uma manifestação no Queen Mary exigindo melhores salários para os trabalhadores da limpeza da universidade. Como resultado, Queen Mary é agora o primeiro «living wage campus» no Reino Unido.¹⁴⁹

Além de encomendar pesquisa académica para apoiar a sua campanha, a organização London Citizens, da qual a Telco é membro, também prevê a promoção de audiências públicas e inquéritos aos cidadãos. Por exemplo, lançou recentemente um inquérito sobre a Lunar House, a instituição a que devem dirigir-se os imigrantes, a fim de solicitar asilo ou cidadania. A South London Citizens estacionou uma caravana à entrada do local para recolher informação dos utilizadores dos serviços, em resposta a reclamações sobre a sua qualidade. Além disso, as declarações de funcionários foram recolhidas e foi organizada uma audição pública. No total, 350 pessoas e 50 organizações deram o seu testemunho. O relatório concluiu que os clientes têm de esperar 4 a 6 horas fora das instalações, por vezes com mau tempo. Os recursos disponibilizados a pais com bebés são insuficientes, e existem muitas queixas sobre a prestação de informações insuficientes ou contraditórias. Contudo, o relatório revelou a introdução de alguns melhoramentos. O Immigration and Nationality Directorate indicou que irá discutir com a South London Citizens como acompanhar a implementação das recomendações. Ao nível nacional, a TUC criou recentemente a Union Ideas Network (UIN), uma iniciativa que visa reforçar os laços com os investiga-

dores e decisores políticos. O UIN criou um *site* para o intercâmbio de artigos e ideias. Também organiza conferências.¹⁵⁰

4.15 *Parcerias*

Os sindicatos na Europa continental actuaram historicamente num clima de apoio institucional, com relações laborais mais centradas no compromisso, do que no conflito. Um exemplo é o da Holanda, onde a greve é relativamente rara. Embora este sistema tenha produzido resultados sociais favoráveis, também tornou o movimento sindical vulnerável às mudanças nas políticas governamentais.

Um estudo recente levanta a hipótese de que estas parcerias são mais susceptíveis de surgir quando os governos são relativamente fracos, devido ao apoio eleitoral reduzido, por vezes agravado por escândalos políticos. Um outro factor que parece concorrer para as parcerias é uma percepção da crise que exige medidas económicas neo-liberais impopulares. Por último, as parcerias exigiriam um movimento sindical forte, com poder no mercado de trabalho e com capacidade de provocar perturbações, mas estando, porém, disposto a negociar. A este respeito, considera-se que os processos de decisão democráticos directos como os referendos (cf §4.5) podem desempenhar um papel importante. Sem tais procedimentos, os radicais que são contra a colaboração com o governo podem dominar mais facilmente as discussões e a tomada de decisão. O estudo conclui, finalmente, que o papel das organizações de empregadores na emergência dos pactos sociais é limitado, mas que o seu envolvimento é importante para a durabilidade dos pactos.¹⁵¹

Nos países anglo-saxónicos, a parceria é por vezes defendida como um meio para criar desenvolvimento económico «*high road*»

que beneficie tanto os empregadores como os trabalhadores. As abordagens «*high road*» centram-se na qualidade e na formação, em vez de centrar-se na redução de custos («*low road*»). No entanto, a ideia está longe de ser incontroversa. Por exemplo, os críticos na Grã-Bretanha dizem que em muitas empresas, «não há nenhuma «*high road*» ou «*low road*», mas sim um caminho único no sentido de uma nova flexibilidade baseada no alargamento de tarefas, na redução da segurança de emprego e na ameaça de competição entre os trabalhadores permanentes e temporários». O objectivo dos empregadores seria o de «gerar nos trabalhadores uma nova consciência das realidades do mercado através do prisma da parceria».¹⁵²

O governo britânico promove activamente as abordagens de parceria. Por exemplo, o Departamento de Comércio e Indústria (DTI) teve um fundo destinado a *Partnership at Work* e recentemente criou o Trade Union Modernisation Fund (Fundo de Modernização Sindical) de 5 a 10 milhões de libras esterlinas para apoiar projectos inovadores que ajudem os sindicatos a adaptar-se à evolução das condições do mercado de trabalho. Embora a promoção de parcerias não seja o principal objectivo deste último fundo, as condições de financiamento favorecem parcerias construtivas de empregadores e trabalhadores e promovem novos papéis, não conflituais, para os activistas, tais como os de «campeões de parcerias» e os de representantes da igualdade e diversidade.¹⁵³

Apesar disto parecer ser um caso de manual de cooptação, há muito mais em jogo. Por exemplo, o governo apoia os Union Learning Centres (Centros de aprendizagem sindical), através do Union Learning Fund, um fundo de 14 milhões de libras, que reforça a posição dos sindicatos no local de trabalho (§5.12). Além disso, o DTI reconhece que os trabalhadores vulneráveis

correm maior risco de maus tratos nos locais de trabalho onde não há sindicatos e prevê o financiamento para um projecto liderado pela TUC sobre trabalhadores vulneráveis.

Na América, o SEIU é conhecido pelas suas campanhas confrontacionais. No entanto, o seu líder Andy Stern afirma que usa mais o «poder da persuasão» do que a «a persuasão do poder». Procura fazer compromissos com os empregadores, prometendo que o SEIU não inicia negociações sem ter antes organizado a maior parte do sector, eliminando, assim, o medo que entidade patronal tem da concorrência desleal. Em troca, pede aos empregadores para não obstruírem os esforços de organização sindical dos trabalhadores. Recentemente, o SEIU começou a pedir aos empregadores que sirvam como «referência» para outros empregadores que o sindicato pretende como parceiros: «os nossos empregadores actuais podem testemunhar sobre a nossa boa-fé e esforços para melhorar a formação ou resolver problemas que são importantes para o sucesso do negócio».¹⁵⁴

Apesar do compromisso do SEIU com as parcerias ser, sem dúvida, genuíno, também é claro que este sindicato não hesita em lutar, quando necessário. Na Austrália tem-se defendido que as parcerias só são uma estratégia sindical viável quando os sindicatos actuam a partir de uma posição de poder e envolvem activamente os seus membros; de outro modo, os «trabalhadores verão os sindicatos como uma força externa fazendo coisas em vez deles, por eles».¹⁵⁵

4.16 Estratégia e mudança organizacional

Embora muitos sindicatos adiram a uma agenda de inovação, a sua implementação ainda é muitas vezes desigual e *ad hoc*. São

tomadas em congressos decisões sobre a renovação, mas nem sempre se traduzem na tomada de decisões e na afectação de recursos, no dia-a-dia. «A tarefa básica para os decisores políticos preocupados com a escolha estratégica, em curso, consiste em comparar a repartição real dos recursos (incluindo a repartição do tempo do pessoal) com vista aos grandes objectivos do sindicato. Estas comparações podem ser, frequentemente, muito desconcertantes».¹⁵⁶

Alguns sindicatos têm que fazer escolhas. Os britânicos T&G adoptaram uma estratégia de crescimento e atribuíram 3 milhões de libras para contratar 100 organizadores. Na década de 1990, o SEIU decidiu atribuir 35 por cento do seu orçamento à organização. Ao mesmo tempo, o sindicato aboliu o departamento de saúde e segurança e cortou serviços a afiliados, gerando grande ansiedade entre o seu próprio pessoal.¹⁵⁷

Apesar das avaliações da estratégia sindical incidirem muitas vezes sobre a repartição de recursos gastos em organização *versus* serviços, é também interessante olhar para os sectores a que são atribuídos os recursos. Nos sindicatos britânicos, por exemplo, o tempo do pessoal ainda é maioritariamente afecto aos bastiões sindicais tradicionais, em vez de ser afecto aos novos sectores em crescimento. Assim, existem grandes concentrações de funcionários sindicais apoiando a indústria transformadora e a administração pública, e muito baixas concentrações nos hotéis, restaurantes e serviços às empresas.¹⁵⁸

Os sindicatos britânicos introduziram a gestão do desempenho para promover o recrutamento, organização e envolvimento nas questões da igualdade, entre os seus funcionários. Os funcionários sindicais estão agora, na sua maioria, em relação regular com um superior hierárquico, são submetidos a avaliação formal e definem e revêem os seus objectivos. Contudo, um estudo constatou que a gestão do desempenho não teve uma influência decisiva sobre os

funcionários sindicais, talvez porque o seu papel profissional exige grande liberdade de acção e capacidade autónoma de julgamento. Esta conclusão parece coerente com a observação dum investigador americano, o qual afirma que o modelo hierárquico de comando-controle está mal adaptado às necessidades de inovação dos sindicatos. No estudo britânico, verificou-se que a formação e o apoio consultivo são instrumentos de gestão mais eficazes. Além disso, verificou-se que as atitudes dos funcionários em relação à mudança desempenham um papel crucial. Como se constatou que os funcionários jovens estão mais abertos a uma agenda de mudança, o recrutamento de jovens é visto também como uma forma de implementar a renovação sindical.¹⁵⁹

No sindicato americano, SEIU, a tarefa de organização de trabalhadores costumava ser vista como «uma escolha de fim de carreira, um lugar para perdedores políticos e para pessoas com falta de inspiração». Esta visão reflecte a política sindical: «Se um sindicato recruta o pessoal dos seus sindicatos locais na base do sucesso da negociação colectiva e da prestação de serviços, se o promove nessa base e proporciona, em primeiro lugar, o acesso à carreira política, através da capacidade de servir os membros actuais, não é uma surpresa encontrar uma grande percentagem de recursos canalizados para as actividades tradicionais de prestação de serviços».¹⁶⁰

5 Exemplos

5.1 Justice for Janitors

O exemplo emblemático da revitalização dos sindicatos é a campanha do SEIU, Justice for Janitors (Jfj), que começou no final da década de 1980. A posição dos trabalhadores da limpeza enfraqueceu porque as grandes corporações passaram a subcontratar os serviços de limpeza e porque os trabalhadores podiam ser facilmente substituídos por imigrantes, oriundos de países da América Latina. Alguns desses emigrantes não estavam documentados e, por isso, quando aderiam ao sindicato, a entidade patronal chamava simplesmente os serviços de emigração. O sindicato chegou à conclusão de que os métodos tradicionais já não estavam a funcionar e iniciou uma campanha agressiva para reforçar a posição dos trabalhadores.

É importante salientar, que o SEIU percebeu que não fazia sentido enfrentar apenas as empresas de limpeza. Mesmo que o sindicato conseguisse negociar salários decentes, a empresa tornar-se-ia mais cara e poderia perder o contrato com a empresa que a subcontrata, o que resultaria na perda dos empregos dos

trabalhadores da limpeza. Era, por isso, importante lidar com os próprios clientes das empresas de limpeza, ou seja, com os proprietários dos edifícios de escritórios. O SEIU empregou um investigador cuja missão foi a de analisar o sector e encontrar pontos fracos. Esta análise foi a seguir amplamente discutida com os trabalhadores, para os ajudar a compreender o mercado e os pontos de apoio para as campanhas.

A abordagem do SEIU consistiu em tentar chegar à empresa de limpeza e ao proprietário do edifício de escritório, de todas as formas possíveis. As empresas foram confrontadas com uma «tática de guerrilha legal». O proprietário dum edifício foi confrontado com uma acção directa no seu clube de golfe, e com teatro de rua junto ao seu restaurante favorito. Uma vez que a empresa de limpeza fazia parte da multinacional dinamarquesa ISS, uma delegação sindical da Dinamarca foi convidada a ir ver como a empresa tratava os trabalhadores na América. Os políticos locais foram persuadidos a exercer pressão sobre os proprietários dos edifícios que dependiam das licenças do governo. O apoio veio, não apenas de democratas, mas também de alguns republicanos, que acharam importante ter um bom relacionamento com a comunidade latina. Alguns políticos estiveram na frente das manifestações de protesto, durante as quais alguns foram mesmo detidos. Numerosas organizações participaram, também, nas manifestações. Outra fonte de apoio foram outros sindicatos, incluindo os dos pintores, dos engenheiros operadores, dos colectores de lixo, dos carpinteiros e dos condutores do UPS que recusaram trabalhar nos edifícios de escritórios.

Os activistas estiveram muito atentos à publicidade. Por exemplo, distribuíram flores no «*Secretaries Day*» (Dia das secretárias) devido ao incómodo criado pelas suas acções. Manifestaram-se, também, junto do edifício onde a série televisiva *LA Law* estava a

ser filmada, para protestar contra as ilegalidades em curso. Um aspecto importante da estratégia foi o de ganhar o apoio do público. Uma indicação do sucesso alcançado foi que as *t-shirts* com a menção Jfj, impressa a vermelho, se tornaram tão populares, que entraram imitações no mercado. Apesar da sua popularidade, entre o público em geral, os activistas foram despedidos, presos e espancados pela polícia de choque; mas, no final, a sua perseverança forçou os proprietários dos imóveis a negociar com o sindicato.

O sucesso da campanha foi atingido por uma combinação da mobilização da base com o apoio da cúpula do Conselho Nacional do SEIU. O sindicato investiu fortemente em campanhas que só iriam render frutos anos depois. O apoio nacional foi também importante, porque alguns líderes sindicais locais eram menos entusiásticos em relação à campanha. A base do seu poder no sindicato poderia ser corroída se houvesse uma mudança na composição dos membros, em consequência dos esforços para organizar novos grupos de trabalhadores. Numa dada localidade, o conselho local pretendeu encerrar a campanha, após o que o sindicato local foi colocado sob a administração do sindicato nacional. Os sindicatos locais de San Diego, Atlanta, San José e Santa Clara também foram constrangidos a aceitar as campanhas Jfj. Os organizadores da Jfj não foram os tradicionais funcionários do sindicato, mas sangue fresco vindo de universidades e das organizações de movimentos sociais.

Outro factor que contribuiu para o sucesso da campanha foi o activismo e a perseverança dos trabalhadores, muitas vezes oriundos de países latino-americanos. Habitualmente, tinham uma opinião positiva sobre os sindicatos: «*la unión hace fuerza*». Além disso não se deixaram impressionar pelos métodos de intimidação utilizados pelas entidades patronais. Em Los Angeles arriscam perder

US \$4,25 dólares, por hora, se se juntam ao sindicato; em El Salvador, correm o risco de ser alvejados. A campanha JfJ foi bem sucedida nas cidades com uma elevada percentagem de emigrantes na força de trabalho, mas também em Milwaukee, onde quase todos os trabalhadores são negros.

Entretanto, o sucesso do JfJ provou ser duradouro. O modelo foi aplicado em muitas cidades e o sindicato foi bem sucedido nas rondas de negociação posteriores. Em parte, devido à reputação adquirida através da campanha JfJ, o sindicato conseguiu criar uma posição negocial para os trabalhadores da limpeza dos supermercados. Elementos da abordagem JfJ foram também utilizados em campanhas para organizar os trabalhadores do aeroporto de Los Angeles, LA Airport.¹⁶¹ Ao mesmo tempo a JfJ teve também vários seguidores internacionais, incluindo a campanha British Justice for Cleaners e a campanha Australian Clean Start (§4.11).

Em 2005, o SEIU conseguiu uma importante vitória com a organização de 5000 trabalhadores em Houston, no anti-sindical Sul. Dois anos antes, foi enviada para a cidade uma «ligação à comunidade» para granjear o apoio dos padres, dos fundos de pensões (para exercer pressão sobre os proprietários dos edifícios) e aliados políticos. Durante a campanha, 25 trabalhadores da limpeza de língua espanhola viajaram de outras cidades, para organizar os colegas de trabalho. Apesar do sucesso da iniciativa de organização, os empregadores rejeitaram a proposta do sindicato que acusaram de «irrealista». Os trabalhadores da limpeza tiveram que ir para a greve e organizaram a invasão dum centro comercial, que resultou em 12 detenções. Foram realizadas acções de solidariedade noutras cidades americanas, assim como em Berlim, Londres, Moscovo e na cidade do México. Finalmente, as acções resultaram numa vitória para os trabalhadores da limpeza.¹⁶²

5.2 *Wal-Mart*

Os supermercados tentam reduzir os seus custos, o que leva por vezes a abusos nos locais de trabalho. Por exemplo, o sindicato alemão Ver.di, publicou um livro negro sobre o Lidl¹⁶³, enquanto na Holanda se registou um escândalo relativo ao Aldi. No entanto, isto são brincadeiras de criança em comparação com a corporação americana Wal-Mart, que com 1,4 milhões de trabalhadores, é o maior empregador privado do mundo. A maioria dos trabalhadores não recebe um salário capaz de sustentar a família. A empresa faz todos os possíveis para manter os sindicatos afastados. Geralmente, consegue.

A Wal-Mart é conhecida pelo rigoroso controlo da sua cultura corporativa. Os candidatos a emprego têm que fazer um «teste de personalidade» que parece testar principalmente o seu grau de submissão. Barbara Ehrenreich, que escreveu um livro sobre a sua experiência em empregos de baixa remuneração, revelou que responder à afirmação «as regras têm de ser seguidas sempre à letra» assinalando «concordo fortemente» em vez de «muito fortemente» ou «totalmente» é motivo de suspeita. «Um potencial trabalhador, ao apresentar-se, nunca é excessivamente bajulador», concluiu ela.

Além disso, os candidatos têm que fazer um teste de drogas, uma exigência bastante comum na América. Tais testes têm pouca utilidade prática, a não ser para descobrir se o candidato está disposto a sofrer humilhações. Se os candidatos passam a selecção, têm de seguir um curso de introdução. Aprendem que não são empregados, mas sim «associados», e que os gerentes não são patrões, mas sim «líderes ao serviço». Aprendem que o pessoal da Wal-Mart é realmente uma grande família, e que por isso não precisam de sindicatos. E, claro, aprendem a saudação da Wal-Mart («Dá-me um W...»)¹⁶⁴

Se, apesar de todas as precauções, os trabalhadores duma loja decidem, ainda assim, organizar-se, a sede envia uma «equipa de relações laborais» num avião privado, muitas vezes, no próprio dia em que é informada. Por vezes, são utilizados métodos subtis para frustrar as tentativas organização, tais como oferecer aos trabalhadores que não querem um sindicato dísticos dizendo: «Eu posso falar em meu nome». Às vezes, são tomadas medidas mais drásticas. Quando necessário, fecham a loja, a fim de se livrarem do sindicato, muito embora isto seja ilegal. Nos Estados Unidos, não há uma única loja organizada sindicalmente.

No Canadá, a organização sindical UFCW quase conseguiu impor uma convenção colectiva numa loja Wal-Mart, a qual, no entanto, foi posteriormente fechada. Agora está à beira de conseguir uma convenção com outra loja. No Reino Unido, onde a Wal-Mart opera sob o nome ASDA, existem activistas sindicais nas lojas, mas não há nenhuma convenção colectiva. Na Alemanha, a Wal-Mart é obrigada a respeitar os acordos colectivos sectoriais. No entanto, aí a companhia não está a ser bem sucedida e decidiu abandonar o país. Na China, a companhia foi forçada a reconhecer a organização sindical oficial ACFTU.¹⁶⁵

Contudo, nos Estados Unidos, o reconhecimento dos sindicatos está fora de questão. O manual de gestão interna afirma: «É um compromisso a tempo inteiro permanecer livre dos sindicatos... Todo o pessoal dirigente deve compreender plenamente e apreciar exactamente o que se espera dos seus esforços individuais para alcançar o objectivo de se manter livre dos sindicatos... Isso pode significar um equilíbrio difícil entre campanhas legítimas e conduta imprópria». No passado, a Wal-Mart foi condenada por forçar os trabalhadores a fazerem horas extraordinárias não remuneradas e por despedir activistas sindicais. Recentemente, teve que pagar uma indemnização num caso envolvendo adolescentes que trabalham

com equipamentos perigosos, incluindo serras de cadeia. Um tribunal condenou a empresa a pagar \$78 milhões para compensar os trabalhadores que tinham sido obrigados a trabalhar durante as pausas. A empresa está ainda envolvida em processos judiciais relativos a discriminação salarial das mulheres e recrutamento de trabalhadores de limpeza não documentados. Porém, as multas parecem ser encaradas como custos do negócio.¹⁶⁶

Durante os últimos anos, a Wal-Mart tem sido alvo do ataque de grupos como o Wal-Mart Watch e o Wake Up Wal-Mart. Além disso, um documentário de baixo orçamento e grande sucesso «Wall-Mart: The High Cost of Low Price» criticou a empresa. Isto é um problema para a Wal-Mart, pois, a fim de se expandir na América, precisa de alcançar os clientes urbanos e de rendimentos médios, que são sensíveis à publicidade negativa. De facto, uma pesquisa constatou que 2% a 8% dos clientes da Wal-Mart deixaram de fazer compras na cadeia por causa da publicidade negativa. Desde 2000, o preço das acções Wal-Mart caiu 27%, uma queda que se parece reflectir parcialmente a preocupação dos investidores com a imagem da empresa.

A empresa criou uma «centro de comando» com uma «equipa de relações públicas de resposta rápida», destinada a combater a publicidade negativa. Um memorando interno sugeriu formas para reduzir os custos, sem dar munição aos críticos. A fim de reduzir os custos com a cobertura de saúde, foi sugerido desencorajar os candidatos a empregos, menos saudáveis, através da inclusão de actividades físicas em todos os postos de trabalho, como a de recolha de carrinhos. Outra proposta foi a de contratar mais trabalhadores a tempo parcial, os quais não são habitualmente elegíveis para o seguro de doença. O memorando manifestou ainda preocupação com o facto de que os trabalhadores mais antigos da empresa são mais caros, mas menos produtivos.¹⁶⁷

Segundo os trabalhadores, na Florida, a empresa proibiu de repente os trabalhadores idosos, com problemas de costas ou de pernas, de se sentarem em bancos, durante o trabalho (por exemplo, como caixas), apesar de terem sido autorizados a fazê-lo, durante anos. Crê-se que a nova política foi um meio da empresa se ver livre dos trabalhadores mais velhos e mais caros. Alterações nos horários de trabalho levaram os trabalhadores a uma greve espontânea, envolvendo quase todos os funcionários da Wal-Mart Super Centre em Hialeah Gardens, na Florida. Mais notável ainda do que o protesto em si, foi o facto de que a Wal-Mart fez imediatamente algumas concessões.¹⁶⁸

Um importante método de lutar contra a Wal-Mart são as campanhas que visam negar-lhe a permissão de construção ou subsídios fiscais para abrir lojas nas grandes cidades. Em Chicago, sindicatos, igrejas e organizações comunitárias formaram uma aliança para impedir a abertura de duas lojas. A Wal-Mart atacou com uma campanha para a qual contratou os serviços da firma de advocacia do irmão do prefeito. Um importante argumento utilizado pela Wal-Mart foi que iria criar 600 novos postos de trabalho. Os opositores apresentaram um estudo que revelou que a abertura das lojas faria desaparecer mais empregos do que os que seriam criados. No final, o município decidiu permitir que a Wal-Mart abrisse uma loja.¹⁶⁹

Posteriormente, os sindicatos e as organizações comunitárias realizaram uma campanha por um salário digno nos grandes mega-retalhistas em Chicago. Esta campanha decorreu durante dois anos, e impôs uma ordenança em Julho de 2006. A ordenança foi vetada pelo prefeito, e será agora uma questão importante nas eleições para a prefeitura, em Fevereiro de 2007. Se a campanha por salários dignos for bem-sucedida, esta será uma das mais importantes vitórias contra a Wal-Mart — que será conse-

guida através da realização de uma campanha sobre as condições nos locais de trabalho e não, exclusivamente, contra este empregador particular.

Na cidade de Inglewood, na Califórnia, a Wal-Mart tentou contornar a administração da cidade, pedindo, num referendo, para ser isenta de todos os tipos de regulamentos locais. Também neste caso, uma aliança das igrejas, sindicatos e organizações comunitárias fez campanha contra a Wal-Mart. O sindicato organizou um protesto envolvendo dez mil participantes. Embora a Wal-Mart tivesse investido dez vezes mais na sua campanha do que os seus oponentes, a iniciativa foi rejeitada por sessenta por cento dos votantes.¹⁷⁰

Embora a expansão nas grandes cidades seja um objectivo importante para a Wal-Mart, a empresa abandonou recentemente os planos para Nova Iorque (ou, pelo menos para Manhattan) devido a uma feroz oposição dos sindicatos, das organizações comunitárias e dos políticos. Um porta-voz da Wal-Mart culpou a «elite *snob*» de Nova Iorque pela derrota, que teria alguma coisa contra a empresa.¹⁷¹

A Wal-Mart gasta muito dinheiro em campanhas publicitárias que retratam os sindicatos como o inimigo das pessoas comuns. Os sindicatos são apresentados como estranhos que visam interesses institucionais, à custa de postos de trabalho e de preços mais baixos para a comunidade local. Para as donas de casa de baixo rendimento, a empresa é «um aliado, um oásis de preços baixos, num mundo hostil».¹⁷²

A Wal-Mart é importante para os sindicatos devido ao enorme número de trabalhadores, mas também devido ao impacto negativo que a empresa tem nas relações laborais de outras empresas. Outros supermercados cortam salários e seguros de saúde, argumentando que esta é a única forma de competirem com a

Wal-Mart. Por outro lado, os supermercados sindicalizados do Canadá congratulam-se com a sindicalização das lojas Wal-Mart, porque isso irá libertá-los da competição desleal.¹⁷³

5.3 Salários dignos

O movimento pelo «living wage» (salário capaz de sustentar a família ou salário digno) é uma das iniciativas mais bem sucedidas, em que o movimento sindical americano está envolvido. Nos EUA é aplicável um salário mínimo federal, mas este é muito baixo e não é ajustado automaticamente em função da inflação; na verdade, não foi aumentado desde 1997. Muitas pessoas têm de ter mais do que um trabalho para sustentar-se. A ideia subjacente às campanhas por salários dignos é de que qualquer pessoa, com um emprego a tempo inteiro, deverá ser capaz de sustentar uma família. As alianças tentam conseguir que o governo local aprove uma ordenança impondo salários dignos, através de pressão, manifestações de protesto, ocupações e audiências públicas. Às vezes organizam-se referendos locais. Estas alianças incluem muitas vezes os sindicatos, as igrejas, e a ACORN, uma rede de organizações comunitárias locais. Muitas vezes, as coligações conseguem encontrar um par de empresários que apoiam a ideia de salário digno; o que é muito importante, no plano das relações públicas.

Normalmente, as ordenanças relativas ao salário digno estabelecem que todas as empresas que são contratadas pelo governo devem pagar salários decentes aos seus empregados. Frequentemente a ordenança aplica-se também às empresas que recebem subsídios governamentais ou beneficiam da redução de impostos e, por vezes, também às empresas subcontratantes das empresas às

quais se aplica a ordenança. Depende do texto da ordenança se esta irá incluir, por exemplo lojas em *shopping centers*; ou hotéis, bares, restaurantes, lojas e pessoal de segurança dos aeroportos. O nível salarial a que as empresas têm de aderir é variável, mas geralmente é cerca de US \$10 por hora, o que é consideravelmente mais elevado do que o salário mínimo federal de US \$5,15 por hora. Calcula-se que é necessário um valor US \$9,50 por hora para sustentar uma família de quatro pessoas um pouco acima do limiar da pobreza.

Para os sindicatos do sector público as ordenanças relativas a salários dignos têm a vantagem adicional de reduzir a pressão para a privatização dos serviços públicos. As empresas privadas podem trabalhar, muitas vezes, mais barato do que as agências governamentais, pagando mal ao seu pessoal; as ordenanças relativas a salários tornam mais difícil esta concorrência desleal. Às vezes, as ordenanças incluem cláusulas que proíbem a obstrução dos esforços de organização dos sindicatos. Além disso, podem exigir aos empregadores que tenham políticas de pessoal transparentes. Na Pensilvânia, a campanha por salários dignos defendeu ainda que os orçamentos de segurança social devam ser aumentados, a fim de permitir que as agências paguem aos seus funcionários um salário digno.

Em mais de uma centena de localidades, as campanhas salariais foram bem sucedidas na imposição de ordenanças, ao mesmo tempo que dezenas de campanhas ainda estão em curso. As vitórias não foram apenas atingidas nos estados progressistas, mas também nos estados do Sul dos EUA, hostis aos sindicatos. De acordo com uma estimativa de 2002, perto de 100 000 a 250 000 trabalhadores estariam abrangidos por ordenanças salariais. Embora esta seja uma parte muito pequena do total do número de trabalhadores pobres, é, no entanto, um número significativo.

Tem-se alegado que as campanhas por salários dignos, a fim de serem bem sucedidas, necessitam de uma combinação de pressão de bastidores e ações públicas para conquistar poder. O envolvimento da comunidade, embora não seja uma garantia, revelou aumentar grandemente as probabilidades de sucesso.

As campanhas suscitam, evidentemente, resistências da parte dos grupos de pressão das corporações empresariais, tais como o National Restaurant Association; das grandes corporações multinacionais, como a McDonalds, a Philip Morris e a Texaco, e das empresas mais pequenas. Não é invulgar que os adversários das campanhas por salários dignos gastem mais nas anti-campanhas, na proporção de dez para um. Os opositores alegam que as ordenanças sobre salário digno são «uma iniciativa destruidora de empregos»; os proponentes têm, por isso, que estar bem preparados para combater tais alegações (§4.14). Têm de ter também em conta que os meios de comunicação locais tendem a ser solidários com o ponto de vista das empresas, porque dependem de rendimentos provenientes de publicidade.

Conseguir fazer passar uma ordenança é uma coisa, conseguir implementá-la é outra. Em Los Angeles, o movimento sindical conseguiu que o município criasse um novo departamento para supervisionar a implementação. Além disso, foram disponibilizados fundos para educar os trabalhadores quanto aos direitos que decorrem da ordenança. O LAANE, um *think tank* com vínculos ao movimento sindical, supervisionou os programas de todas as cidades para ver que contratos estavam previstos e que subsídios eram propostos.

Verificou-se que as ordenanças têm melhores possibilidades de êxito, quando a resistência à campanha é forte. Porque isso força o movimento sindical e os seus aliados a criar uma coligação forte para fazer a ordenança passar, a qual será capaz posteriormente de fazer com que seja também executada.

As campanhas por salários dignos reforçam a posição do movimento sindical através da sua entrada em alianças, e também porque é uma questão que contribui para uma imagem positiva. Além disso, estas campanhas podem ser usadas para organizar os trabalhadores em sectores difíceis de organizar. Por exemplo, o SEIU e o HERE reforçaram a sua posição no LA Airport através de uma campanha salarial deste tipo. Uma outra vantagem das campanhas por um salário digno é que elas visam o governo. É assim possível envolver os trabalhadores sem os sujeitar à repressão patronal.¹⁷⁴

Uma vez que muitos trabalhadores não estão cobertos por ordenações salariais, é preferível elevar o salário mínimo. Nas eleições presidenciais de Novembro de 2004, foram realizados referendos no Nevada e na Florida para aumentar o salário mínimo do Estado, em um dólar. Em ambos os estados, George Bush recebeu a maioria dos votos para a Presidência, mas dois terços dos eleitores apoiaram a iniciativa de aumentar o salário mínimo. O sucesso na Florida e no Nevada foi, em grande parte devido a uma campanha activa travada por sindicatos e organizações comunitárias, incluindo a ACORN, que aumentou a participação dos eleitores de baixos rendimentos na votação. Ao mesmo tempo, é claro que muitos apoiantes de Bush descobriram que aumentar o salário mínimo é a única coisa decente a fazer. Aliás, Kerry não conseguiu beneficiar da mobilização popular por salários dignos, porque ele não integrou a questão dos salários na sua campanha.¹⁷⁵

Nas eleições intermédias de 2006, os aumentos do salário mínimo estatal foram postos a voto, com sucesso, em seis estados. Segundo a ACORN, os aumentos nos quatro estados, em cuja campanha esta organização esteve envolvida, permitiram melhorar a remuneração de 1,5 milhões de trabalhadores de baixos salários. As iniciativas para o aumento do salário mínimo contri-

buíram ainda para o aumento da participação eleitoral dos eleitores de baixos rendimentos.

5.4 Acordos em benefício da comunidade

A Aliança de Los Angeles para uma Nova Economia (LAANE) é pioneira das iniciativas para envolver sindicatos e organizações da comunidade no desenvolvimento económico, através de uma estratégia de acordos em benefício da comunidade. Estes acordos são juridicamente vinculativos por que fazem parte do acordo formal de desenvolvimento económico entre o governo local e os promotores. Os acordos poderão vincular os promotores a consagrar salários dignos nas empresas que estão envolvidas no plano de desenvolvimento. Podem incluir também outras exigências como proporcionar habitação acessível e jardins-de-infância, a criação de um centro de juventude, a contratação de trabalhadores ao nível local, a criação de um fundo para melhoramentos dos bairros e o compromisso de não obstruir as campanhas de organização sindical. Houve um caso, em que o próprio promotor contactou a LAANE, porque o apoio da comunidade poderia facilitar a aprovação da proposta em concurso.¹⁷⁶

O modelo de acordo em benefício da comunidade foi também aplicado com sucesso noutras cidades. Em Milwaukee, por exemplo, uma aliança de sindicatos, organizações religiosas, mulheres e famílias com baixo rendimento, e organizações de bairro visaram o plano director para o reordenamento de Park East, um projecto no qual, a cidade de Milwaukee investe quase 20 milhões de dólares. Através de uma combinação de intermediação, pesquisa e acções públicas, a aliança conseguiu obter um acordo em benefício da comunidade. O acordo estabelece requisitos salariais e a

elaboração de relatórios salariais, requer uma concepção económica social e ecológica sustentável, e exige programas de formação e aprendizagem. Além disso, os empregadores são encorajados a contratar trabalhadores locais e das minorias e há um compromisso para a construção de habitações acessíveis.¹⁷⁷

Em Denver, a Cherokee Investments precisava da aprovação de um regulamento municipal, assim como de US \$150 milhões, em benefícios fiscais, para a reabilitação de uma antiga fábrica local e para construir uma aldeia de escritórios, lojas e apartamentos, no valor de US \$750 milhões. Um *think tank* patrocinado por um sindicato local ajudou a lançar a Campaign for Responsible Development (Campanha para o Desenvolvimento Responsável), exigindo um acordo em benefício da comunidade, incluindo disposições em matéria de habitação acessível, salários decentes, a criação de parques nos bairros e a sua ornamentação, e um jardim-de-infância local. Um porta-voz da Cherokee comentou: «Eles querem 50 hectares de utopia operária». No entanto, a campanha mobilizou centenas de membros da comunidade e acabou por se chegar a um acordo em seu benefício. O acordo é visto como um importante precedente para futuros projectos de desenvolvimento.¹⁷⁸

Os acordos laborais de projecto em Seattle, que se aplicam às obras no aeroporto e na área da praia são uma variante dos acordos em benefício da comunidade. Através desses acordos, foram criados programas de aprendizagem, e de pré-aprendizagem e uma rede de aconselhamento. Activistas da comunidade exteriores aos sindicatos tiveram um papel no controlo e na execução das políticas.¹⁷⁹ Fora da América, a organização London Citizens utilizou uma estratégia semelhante à dos acordos em benefício da comunidade em relação aos Jogos Olímpicos de 2012 (§5.13).

5.5 *Union Cities e Street Heat*

A nível local, o movimento sindical americano tem conselhos laborais centrais, constituídos por diversos sindicatos. Estas delegações locais recebem mensalidades dos sindicatos filiados, e, por vezes, também recebem subsídios. O seu rendimento é geralmente limitado, e dependem, em grande parte, de voluntários. Durante a década de 1930 e 1940, estes conselhos estavam envolvidos activamente na política, e tinham fortes laços com organizações da comunidade, mas, desde então, muitos conselhos tornaram-se inactivos. O programa *Union Cities*, iniciado na década de 1990, destinou-se a dar de novo um papel aos conselhos laborais, para a revitalização do movimento sindical. Um dos maiores sucessos do programa foi em Los Angeles, onde o movimento sindical ganhou uma posição de força através de uma abordagem inovadora.

Os conselhos que querem participar no «*Union Cities*» devem elaborar um plano de trabalho baseada numa análise estratégica e afirmando objectivos concretos. As actividades incluem a organização, a criação de equipas «*Street Heat*» (acção de rua), a formação de alianças com organizações comunitárias, o desenvolvimento de campanhas a favor de políticas económicas que criem postos de trabalho, a organização de cursos de economia («para que os membros dos sindicatos possam compreender por que razão os trabalhadores e suas famílias estão a sofrer, quem o provoca, e o que pode ser feito a esse respeito»), a pressão exigindo o direito de organização e o aumento da diversidade das estruturas sindicais.

Muitos conselhos laborais consideram a «*Street Heat*» (acção de rua) como a mais importante componente da *Union Cities*. A ambição é recrutar, pelo menos, um por cento dos membros

locais para equipas que possam ser rapidamente mobilizadas, por exemplo, para acções de solidariedade de apoio aos sindicatos activos em sectores difíceis de organizar. Os membros destas equipas podem ser mobilizados para manifestações, piquetes e campanhas telefónicas. O laboral tem de criar também uma estrutura de comunicação que permite a rápida mobilização da equipa. Um exemplo de «Street Heat» é o «Justice Bus» (autocarro da justiça) em Denver, que se enche de activistas para apoiar os sindicatos ou outras acções locais, cerca de dez vezes por ano. Todos os verões, o autocarro desloca-se aos piores empregadores para lhes apresentar um certificado «No justice here» (aqui não há justiça). Para compensar são também entregues aos empregadores decentes certificados dizendo «Justice here» (aqui há justiça).

Parece que a maioria dos conselhos laborais não tem qualquer dificuldade em mobilizar um por cento dos membros, para as equipas de «Street Heat». Estas equipas têm-se revelado um meio eficaz de envolver os jovens, as minorias étnicas e as mulheres em actividades sindicais. As equipas também deram um importante contributo para a mobilização para a manifestação contra a Organização Mundial do Comércio, em Seattle. No entanto, o número de actividades que os conselhos laborais envolvidos no Union Cities têm que desenvolver é um pouco excessivo para os mais pequenos, o que torna o programa especialmente adequado para os maiores conselhos.¹⁸⁰

5.6 Union Summer

Na década de 1960, a organização de estudantes SDS anunciou que iria enviar estudantes para trabalharem nas fábricas durante o verão. Na altura, a AFL-CIO não aplaudiu a iniciativa: um alerta

foi enviado aos sindicatos para prestarem atenção aos possíveis infiltrados. Em 1996, a atitude mudou claramente: a própria AFL-CIO tomou a iniciativa de organizar o *Union Summer* (Verão sindical) para permitir aos estudantes o contacto com sindicalismo. A inspiração não foi tanto da SDS, mas sim do Freedom Summer de 1964, durante o qual, mais de mil estudantes privilegiados foram para o sul ajudar a registar os eleitores negros.

Actualmente, todos os anos centenas de estudantes participam no *Union Summer* (o qual, no entanto, não foi oferecido em 2006). Por um período de três semanas, os estudantes dormem em mosteiros, albergues da juventude ou parques de campismo, e recebem 210 dólares por semana. Durante oitenta horas por semana, aprendem sobre o movimento sindical, participam em campanhas, vão para os piquetes, entregam panfletos e fazem chamadas telefónicas.

O objectivo mais importante do programa não é o de alcançar resultados directos na organização dos trabalhadores, mas sim investir nos resultados de longo prazo. Por um lado, o programa pretende melhorar a imagem do movimento sindical, especialmente entre os jovens. Por outro lado, ajuda a criar uma nova geração de estudantes activistas, sensíveis às questões sindicais.

O programa é bastante bem sucedido. Ganhou imensa atenção junto dos meios de comunicação social, e divulgou informação sobre abusos nos locais de trabalho que, até então, não eram publicamente conhecidos. O objectivo de criar um movimento estudantil com vínculos com o movimento sindical foi também bem sucedido. Um exemplo conhecido é o da organização *United Students Against Sweatshops* (USAS), fundada por participantes do *Union Summer*. A USAS organiza campanhas contra a repressão de trabalhadores por empresas estrangeiras, que fabricam roupas para empresas como a Nike. Nas suas campanhas, fazem uso do

facto de que as equipas universitárias são importantes compradores de artigos de desporto.

Além das campanhas contra as «*sweatshop*», também se têm desenvolvido campanhas por salários dignos (§5.3) em numerosas universidades. Estas campanhas visam a universidade na sua qualidade de empregador de trabalhadores da limpeza e da restauração. Também neste caso, os participantes da *Union Summer* têm desempenhado um papel importante. Embora os resultados do programa tenham ultrapassado as expectativas, os críticos advertem que os estudantes «paraquedistas» não devem tomar o lugar da organização dos trabalhadores.¹⁸¹

O modelo *Union Summer* é também adaptável. Desde 2000, o centro organizador da ACTU e os sindicatos NSW na Austrália organizaram um programa *Union Summer* para aumentar o número de jovens organizadores e delegados no movimento sindical.

5.7 Trabalhadores metalúrgicos

Desde a década de 1980, as entidades patronais na América confrontaram os sindicatos de forma cada vez mais agressiva. Um marco importante foi o conflito entre a Phelps Dodge, líder na indústria do cobre, e o United Steelworkers of America (USWA), em 1983. Em vez de seguir o padrão habitual de ameaças e concessões, a empresa entrou directamente em confronto com a organização sindical. Os trabalhadores grevistas foram substituídos, a empresa contratou guardas de segurança armados e convenceu o governo a mobilizar a Guarda Nacional. O sindicato não estava preparado para um confronto tão duro e perdeu a batalha.

Em 1990, um conflito eclodiu na Ravenswood Aluminium Company, a qual seguiu uma estratégia semelhante à da Phelps

Dodge. Desta vez, a organização sindical USWA resolveu vencer o conflito, custasse o que custasse. Foi decidido organizar uma campanha combinando um amplo espectro de métodos: investigação cuidadosa, escalada passo a passo e mobilização contínua dos trabalhadores. Os sindicalistas locais seguiram os camiões que transportavam o alumínio da Ravenswood, para descobrir quem eram os compradores. Convenceram empresas como a cervejeira Budweiser a não usar mais alumínio da Ravenswood na produção das suas latas. Emitiram também uma queixa junto da autoridade de saúde e de segurança. Depois dos primeiros sucessos, a organização sindical não descansou sobre os louros conquistados. Pelo contrário, intensificou ainda mais a campanha.

Os investigadores da AFL-CIO chegaram à conclusão de que Marc Rich, um empresário envolvido em todos os tipos de negócios obscuros, estava a dirigir a Ravenswood, nos bastidores. Como Rich tinha interesse em manter as suas actividades secretas, a organização sindical decidiu segui-lo por toda a parte, divulgando as suas actividades permanentemente. Os activistas sindicais visitaram a Suíça, a Holanda, a Grã-Bretanha, a França e a Romênia. Abordaram os investidores e protestaram nas convenções de comércio. Graças ao apoio da comunidade local, a greve prosseguiu durante vinte meses. No final, os grevistas conseguiram uma vitória convincente. Os trabalhadores despedidos puderam regressar à empresa, ganharam um aumento salarial e as questões de saúde e de segurança foram tratadas.

O USWA continuou a usar a estratégia desenvolvida durante o conflito Ravenswood. Inicialmente, pensou-se que a estratégia poderia ser simplesmente copiada noutras empresas, mas isso não funcionou. A organização sindical aprendeu que cada campanha deve começar a partir de uma análise cuidadosa da empresa visada. A maioria das campanhas inclui esforços no sentido de exercer

pressão sobre os investidores e accionistas; greves de solidariedade e outras acções nas filiais estrangeiras; e campanhas de divulgação que salientam as questões de justiça social e dos direitos humanos. Esta abordagem contribuiu para que a organização sindical garantisse vitórias em situações que pareciam inicialmente perdidas.¹⁸²

5.8 *Centros de trabalhadores*

Os trabalhadores dos segmentos mais vulneráveis do mercado de trabalho são muitas vezes difíceis de organizar através dos métodos tradicionais. O trabalho é frequentemente subcontratado por pequenas empresas que abrem falência, apenas para serem substituídas por novas empresas. Os trabalhadores têm laços fracos com o local de trabalho, porque os empregos são muitas vezes temporários e alguns trabalhadores têm múltiplos empregos, com diferentes empregadores.

A resposta a esta dispersão dos locais de trabalho não é organizar as pessoas onde elas trabalham, mas sim na comunidade em que vivem, uma abordagem que é muitas vezes chamada sindicalismo de comunidade. Habitualmente, isto envolve a criação de «*worker centres*» (centros de trabalhadores). Na maior parte dos centros, os trabalhadores podem obter aconselhamento sobre legislação de trabalho e de emigração; por vezes é dado também aconselhamento sobre outras questões, como a da habitação. Muitos centros proporcionam também formação e educação, sobretudo cursos de línguas e de informática. Habitualmente, as pessoas que não são membros dos sindicatos podem utilizar os serviços dos centros, em condições específicas.

Geralmente, os centros de trabalhadores são pragmáticos quanto à escolha das actividades oferecidas. Alguns, por exemplo,

organizam iniciativas de bingo e outras actividades sociais para reforçar os laços com a comunidade local. Um centro de Winnipeg oferece o seu espaço não só aos sindicatos e a uma organização de trabalhadores desempregados, mas também a um coro e a uma associação de artistas, ambos com ligações ao movimento sindical. Um centro de Los Angeles constituiu equipas de futebol e uma banda, e participa na maratona local.

Alguns centros foram criados pelos sindicatos, mas outros foram criados por organizações da comunidade que consideraram que os sindicatos não estavam a fazer o suficiente para os trabalhadores do segmento mais vulnerável do mercado de trabalho. Nos EUA, existem 135 centros de trabalhadores. Os *Unemployed Worker Centres* (centros de trabalhadores desempregados) na Grã-Bretanha têm um carácter semelhante. A organização sindical espanhola CC.OO criou mais de uma centena de *Centros de Información para Trabajadores Extranjeros*, onde imigrantes podem obter aconselhamento e frequentar cursos.

A maioria dos centros tem orçamentos limitados. Alguns podem empregar algum pessoal, mas quase sempre a maior parte do trabalho é feito por voluntários. As fundações de beneficência são muitas vezes uma importante fonte de rendimento, mas incerto. Os sindicatos também costumam contribuir, mas ainda não decidiram atribuir recursos aos centros de trabalhadores numa base estrutural.

Existe o risco de que a resolução dos problemas dos trabalhadores possa encorajar a passividade: os trabalhadores depositam a sua confiança nos outros para resolver os seus problemas, em vez de actuarem eles próprios. Muitos centros tentam contrariar isto, incentivando os utentes dos serviços, a tornarem-se também voluntários. Num centro em Oakland, os utentes podem recolher pontos de crédito, fazendo trabalho voluntário, o que lhes dá direito a serviços prestados pelo

centro. Num centro em Long Island, as pessoas que querem seguir um curso têm de comprometer-se a ocupar pelo menos dez horas com a formação e organização de outros trabalhadores.

O centro de Long Island é muitas vezes abordado por trabalhadores que não receberam os seus salários na íntegra, ou que nem sequer receberam salários. O centro promoveu com sucesso a acção judicial contra as entidades patronais, mas compreendeu que esta abordagem contribuiu pouco para organizar os trabalhadores. Por conseguinte, foi decidido usar uma estratégia diferente, visitando as entidades patronais com um grupo de algumas dezenas de trabalhadores e com uma câmara de vídeo, exigindo o pagamento integral dos salários. Abordagens similares têm sido utilizadas em Toronto e por activistas anarquistas apoiantes dos trabalhadores dos restaurantes de Amsterdão.¹⁸³

5.9 Academia de organização

Na década de 1970, a AFL-CIO não atribuiu grande importância a organizar novos grupos de membros. «Por que haveríamos de nos preocupar com a organização de grupos de pessoas que não querem ser organizadas?», disse, então, o presidente George Meany. Mais tarde, tornou-se evidente que o movimento sindical não podia permitir-se uma tal atitude, e em 1989 foi criado o Organizing Institute. O instituto analisa os factores que contribuem para o sucesso das campanhas de organização e aconselha os sindicatos sobre o desenvolvimento de estratégias. Além disso, tem como missão formar novos organizadores. O instituto é financiado pela federação e pelos sindicatos filiados.

Seguindo o exemplo da AFL-CIO, bem como o exemplo da iniciativa da organização sindical australiana ACTU que promoveu

o *Organising Works*, a confederação sindical britânica TUC e alguns dos sindicatos filiados decidiram criar a «Organising Academy» (Academia de Organização). A iniciativa pretende também aumentar a diversidade do pessoal ao serviço dos sindicatos. O funcionário sindical típico era «pale, stale and male» (branco, envelhecido, homem), com anos de experiência como militante sindical, num sector tradicional. A Academia foi capaz de recrutar um tipo diferente de pessoal: a maioria dos formandos é constituída por mulheres com menos de trinta anos de idade. A maior parte fazia já parte dos sindicatos, antes da sua inscrição, muitos tinham sido activistas, mas muitos tinham também adquirido experiência noutros tipos de organizações, tais como os movimentos de estudantes, dos direitos de cidadania e das mulheres.

Tal como na América, tem havido alguma resistência na Grã-Bretanha para recrutar candidatos externos para a Academia de Organização. Alguns sindicatos têm, por isso, insistido que os activistas sindicais devem ser aceites como estagiários. Isto terá provavelmente como resultado que os estagiários vão ser no futuro, bastante mais semelhantes aos membros tradicionais.

Os sindicatos ingleses podem recorrer a uma maior concentração de activistas, visto que têm uma densidade sindical mais elevada do que os sindicatos americanos e 200 000 representações sindicais ao nível local. Os estagiários aprendem a planear campanhas de organização, a rastrear os locais de trabalho, a identificar questões de campanha, a criar comissões de organização e a aumentar a visibilidade dos sindicatos através de petições, boletins informativos e pesquisas. Verificou-se que os ex-formandos fazem efectivamente uso desses métodos nas suas campanhas de organização. Na Grã-Bretanha, verificou-se que os ex-estagiários tinham organizado em média 360 novos membros durante um ano. Tendo em conta os seus vencimentos, isso significa que o custo

por cada novo membro ascende a 77 libras esterlinas, em média, o que está abaixo do que a maior parte dos sindicatos recebe em quotizações sindicais anualmente. Por outras palavras, a formação de organizadores tem uma boa relação custo-benefício. Além disso, foram recrutados, em média, cerca de 17 novos activistas por organizador.¹⁸⁴

Em comparação, os estudos na década de 1990 constataram que os diplomados do instituto australiano, Organising Works, organizaram, em média, 170 novos membros por ano. Estimou-se que o programa rendeu \$2,7 milhões de dólares por ano, isto é mais do que o dobro do investimento.¹⁸⁵ Os sindicatos filiados na TUC empregam cerca de quatro mil funcionários, enquanto mais de 250 novos organizadores foram recrutados e formados pela Academia de Organização. Estes números mostram que a mudança da cultura organizacional dos sindicatos irá falhar a menos que se treine também o pessoal «regular». Para esse efeito, foi criado um programa para funcionários e pessoal com um currículo semelhante ao oferecido aos novos organizadores.

Em colaboração com a London School of Economics, foi criado o programa *Leading Change* (Dirigir a mudança). Este é um programa de dez dias (incluindo dois dias em Washington), para os dirigentes de topo dos sindicatos, os quais são considerados de importância estratégica no que respeita à criação de uma «cultura organizacional», no âmbito das organizações. A Academia de Organização instituiu ainda um programa avançado em organização, oferecendo cursos em «busting the busters» (como contra-atacar as estratégias patronais de destruição dos sindicatos); organizar para além do reconhecimento formal (visando a construção de estruturas sindicais sustentáveis nos locais de trabalho); formação dos organizadores, desenvolvendo as suas competências; uso novas tecnologias; e estratégia de campanha.

5.10 Sindicatos autónomos em França

Em França, para além das grandes confederações, estão activas organizações autónomas de trabalhadores mais pequenas. A mais importante é a Union Syndicale Solidaires, que tem 80,000 membros. No contexto do Solidaires, os chamados sindicatos SUD desempenham um papel importante. Uma característica importante destas organizações é a sua estreita ligação com numerosos grupos de acção. Por exemplo, figuras-chave do Solidaires estão também activamente envolvidas nas organizações de activistas de crítica à globalização (ATTAC), nas organizações dos sem-abrigo (DAL), nas organizações de desempregados (AC!), e nas organizações de emigrantes não documentados. Trabalham também com os trabalhadores com empregos precários, das cadeias como a Pizzahut e o «McDo», bem como da limpeza e da distribuição.

A filiação no Solidaires representa apenas um décimo da filiação na confederação CFDT, mas as organizações como o Solidaires são mais influentes do que o número dos seus filiados poderia sugerir. Isto é devido não só às alianças com outras organizações, mas também à utilização da acção directa e de métodos de propaganda. Por exemplo, os trabalhadores desempregados visitam empresas equipados com câmaras de vídeo para deixar os seus currículos. As organizações de desempregados ocuparam também um grande número de serviços da agência de segurança social Assedic, para exigir um subsídio adicional para os desempregados. Outros métodos incluem «*squatting*» (ocupar) edifícios para proporcionar habitação aos sem-abrigo e providenciar asilo nas igrejas aos não documentados.

Evidentemente, estes sindicatos estão activos também no local de trabalho. A maioria das empresas não está preparada para enfrentar o modo como os jovens trabalhadores lutam pelos seus direitos.

Como um consultor expressava: «Na maioria as grandes empresas estão habituadas a um exército vermelho de estilo CGT, no qual as tropas seguem as ordens vindas de cima. Os jovens activistas, esses preferem a acção directa. Eles estão dispostos a mudar, a transformar os sindicatos se sentem que não são ouvidos»

Enquanto a CGT, de matriz comunista, tem por vezes dificuldades com os métodos dos jovens trabalhadores, isto acontece menos com o Solidaires. O Solidaires não tem a estrutura tradicional de federação: na realidade, é pouco mais do que uma rede de pequenos sindicatos que operam autonomamente. Centram-se em iniciativas concretas de trabalho e não querem construir uma estrutura burocrática. A esse respeito, lembram os anarco-sindicalistas da CNT, uma pequena organização com três a quatro mil membros, que no entanto é popular entre os jovens trabalhadores com empregos precários. Os negociadores dos sindicatos SUD ganharam reputação nos departamentos de pessoal. Segundo os responsáveis de recursos humanos o pessoal dos SUD é «muito competente» e age com «uma mistura de cortesia e ameaça». Os responsáveis de recursos humanos parecem mesmo receá-los: «Eu nunca esqueço que eles são revolucionários e que só lutam pelos seus próprios interesses, e que ao fazê-lo podem mesmo pôr em perigo a empresa».¹⁸⁶

Recentemente o Conselho Económico e Social (CES) recomendou a revogação dos direitos especiais de negociação das cinco grandes confederações. Se a recomendação for implementada a posição do Solidaires pode tornar-se mais forte.¹⁸⁷

5.11 Euromayday e trabalhadores precários

Há alguns anos, foi criado em Milão um movimento de trabalhadores precários. Apesar de não estar ligado aos sindicatos tra-

dicionais, muitos activistas têm um passado sindical e muitos são também activos nos meios de comunicação social. A actividade mais visível é a «Mayday Parade», que se realiza anualmente. Estas paradas consistem em acção teatral directa, incluindo piquetes para forçar as grandes cadeias de lojas a fechar as suas portas no *Mayday* (1.º de Maio). Muitas vezes, a estátua de São Precário, o padroeiro inventado dos trabalhadores precários, é transportada ao longo do desfile. Em 2003, participaram 50 000 pessoas, e o seu número duplicou desde então.

Entretanto, o movimento tornou-se cada vez mais europeu, realizando acções em toda a Europa. Em Janeiro de 2005, por exemplo, houve uma ocupação conjunta da Académie Française, em Roma, para apoiar os *freelancers* franceses «temporários», do sector cultural, que protestavam contra a abolição de benefícios especiais nos períodos sem trabalho. O movimento visa organizar tanto os «brainworkers» — trabalhadores do conhecimento que trabalham frequentemente como *freelancers* — como os «*chain workers*» — os trabalhadores das cadeias de lojas, hotéis ou hambúrgueres e de outros locais dos serviços. Os sindicatos tradicionais são considerados inadequados para organizar estes trabalhadores, quanto mais não seja, porque estão ligados a sectores específicos, enquanto os trabalhadores precários mudam constantemente de sector. O movimento de trabalhadores precários tenta encontrar novas formas de organizar os trabalhadores, atribuindo um papel importante à *Internet*. É salientado que os materiais devem ser atraentes: o objectivo é «promover a ideia de actividade sindical radical, no sentido de tornar o sindicalismo radical atraente para as massas». Os objectivos do movimento incluem igualdade de remuneração para os trabalhadores temporários; direito de organização para os trabalhadores temporários; um rendimento mínimo para todos os europeus; e livre acesso ao

conhecimento e à informação. O trabalho flexível não é contestado mas bem-vindo, na condição de estar associado à segurança do rendimento e à igualdade de oportunidades.¹⁸⁸

5.12 *Learning reps*

Numa tentativa de diversificar o trabalho dos seus 200 000 representantes nos locais de trabalho, a TUC tem vindo a criar novos papéis para os activistas. Um bom exemplo é o dos «*learning representatives*» ou «*learning reps*» (representantes para a aprendizagem) que prestam aconselhamento sobre desenvolvimento de carreira e oportunidades de aprendizagem, nos locais de trabalho. Os «*learning reps*» são parcialmente financiados pelo governo.

Os 14 000 existentes, (um terço dos quais são novos activistas), ajudaram mais de 100 000 pessoas a ter acesso a cursos em 2005. Há relativamente muitos jovens, mulheres e minorias étnicas entre os participantes. A ambição é ter 22 000 «*learning reps*» e formar 250 000 pessoas por ano, em 2010. Embora não existam dados sobre as características dos utilizadores destes serviços, parece que muitos deles são minorias, mulheres, trabalhadores a tempo parcial e temporários, e trabalhadores dos segmentos mais vulneráveis do mercado de trabalho.

Além de proporcionarem aos trabalhadores oportunidades de aprendizagem, os *learning reps* são também um meio de reforçar a presença dos sindicatos no local de trabalho e de reforçar os seus laços com as comunidades locais. Para atingir esse objectivo, eles trabalham com os organizadores, e usam técnicas, tais como o levantamento dos locais de trabalho e inquéritos e formam ligações com organizações comunitárias.

A TUC publicou uma brochura contendo estudos de caso das actividades dos «*learning reps*». Alguns exemplos estão listados abaixo:

- Em Lancashire, o GMB usou os serviços de aprendizagem para construir a sua reputação como sindicato com fortes laços com a comunidade asiática. Entre os representantes da aprendizagem figura o imã de uma mesquita local. Alguns centros de aprendizagem dos locais de trabalho estão abertos às famílias e amigos dos membros dos sindicatos e alguns estão até mesmo abertos a toda a comunidade local.
- O CWU estava habituado aos departamentos do Royal Mail onde 99,9% dos trabalhadores eram membros, mas agora tem de lidar com centros de processamento de dados, onde ninguém é sindicalizado. Envolvem trabalhadores de baixos salários, empregos temporários, e mais de metade dos trabalhadores fazem parte de minorias étnicas. No centro de Stockport, 360 dos 500 trabalhadores contratados, foram organizados, em parte através dos serviços de aprendizagem. Entre os cursos oferecidos figuram cursos de línguas.
- O Usdaw conseguiu aumentar a densidade sindical, num centro de distribuição, de 54% para 99% graças aos serviços de aprendizagem. No centro de distribuição, 1500 pessoas fazem trabalho por turnos, sessenta por cento das quais são mulheres e 25% das minorias étnicas. Foi distribuído um questionário entre os funcionários, a fim de descobrir as suas necessidades de aprendizagem. O sindicato conseguiu negociar com sucesso que os salários dos «*learning reps*» fossem pagos pela entidade patronal.
- Numa fábrica de transformação de carne, o T&G oferece oportunidades de aprendizagem a trabalhadores portugue-

ses e espanhóis. Estas oportunidades incluem cursos de informática, matemática e inglês e também aulas de cidadania, sobre a forma de acesso aos serviços sociais, de registo no médico ou de acesso a serviços jurídicos.

- No sector financeiro, o Unifi recrutou 1000 novos membros num ano, graças aos serviços de aprendizagem. Estes serviços não só são vistos como um dispositivo de recrutamento, mas também como um meio para ajudar os trabalhadores a lidar com as consequências da globalização (§4,11).¹⁸⁹

5.13 Sindicalismo de comunidade em Londres

A City de Londres é a região mais rica da Europa, mas Londres tem também centenas de milhares de trabalhadores de baixos salários, muitas vezes emigrantes recentes, de países como o Gana e a Nigéria. Enquanto o desemprego continua a ser a mais importante causa de pobreza, mais de uma em cada três crianças, em situação de pobreza, reside em lares onde pelo menos uma pessoa trabalha.

A East London Communities Organisation (Telco) fez campanha com sucesso por salários dignos no sector local de serviços, em expansão. A Telco é uma coligação de mais de 40 igrejas, mesquitas, organismos sindicais locais, escolas, sindicatos estudantis, hospitais e outras organizações, fundada em 1995. Colectivamente, estas organizações representam, pelo menos, 50 000 membros. Foram estabelecidas coligações semelhantes noutras partes de Londres, sob a égide da organização London Citizens, bem como em Birmingham. As organizações de Cidadãos não só fazem campanha por melhores salários, mas também por questões como casas a preço acessível, bairros mais seguros e mais limpos e trata-

mento humano dos requerentes a asilo. Na perspectiva de muita gente, uma característica importante destas organizações é o compromisso no sentido de uma aliança sustentável de longo prazo, ao invés da colaboração *ad hoc* por questões específicas.

Em 2001, a Telco começou campanha por salários dignos, destinada a garantir salários e condições de trabalho decentes para os trabalhadores mal pagos, de East London. Após alguma investigação inicial, a campanha começou por visar os salários e as condições de trabalho dos trabalhadores da limpeza que trabalham em hospitais, e na sede da banca do prestigiado complexo de Canary Wharf. A pressão foi desenvolvida através da presença em massa nas reuniões da direcção do hospital, através de manifestações junto dos hospitais, de uma greve de três dias num hospital, de manifestações e presença junto dos accionistas, e nas assembleias-gerais anuais do HSBC, bem como através da ocupação de uma dependência do HSBC na City. A campanha ganhou o apoio do presidente da Câmara Municipal de Londres, Ken Livingstone, que criou um departamento para salários dignos.

Uma nova fase importante da campanha foi o envolvimento com a proposta de Londres para acolher as olimpíadas de 2012. «Na sequência dos grandes projectos, as pessoas queixam-se frequentemente, que a comunidade local não beneficiou», explica o organizador Andrew Crossley. «Neste caso, quisemos envolver-nos numa fase precoce, a fim de garantir que a comunidade local vai beneficiar».

Os esforços do London Citizens tiveram como resultado uma carta de intenções do Mayor de Londres, na qual este assume o compromisso de, no caso de Londres ganhar o concurso, promover o recrutamento de mão-de-obra local; garantir salários dignos para os trabalhadores; providenciar formação aos residentes para estes postos de trabalho, especialmente no sector da construção;

construir pelo menos 4500 casas a preços acessíveis; e melhorar os serviços locais. Na altura, o presidente do concurso para os Jogos Olímpicos mencionou que este compromisso para com a comunidade local tornou a proposta de Londres «claramente mais ganhadora». No verão passado, Londres ganhou de facto o concurso.

Contudo, a recém-criada Olympic Delivery Authority recusa ser condicionada pelo acordo relativo ao salário digno. Alega que seria ilegal impor condições salariais às empresas contratantes. As organizações comunitárias estão a protestar contra esta decisão. «Não vamos parar a nossa campanha enquanto não tivermos a certeza de que as olimpíadas de Londres 2012 vão ser verdadeiramente as ‘Olimpíadas do salário digno’», comentou um porta-voz do London Citizens.

As iniciativas Londres podem ser vistas como um exemplo bem sucedido do sindicalismo de comunidade. Um estudo recente constatou que 22% dos trabalhadores londrinos com baixos salários eram membros de uma organização sindical, ao mesmo tempo que dois quintos declararam ser activos em organizações de base religiosas. Isto sugere que as alianças com as igrejas e mesquitas podem ampliar o impacto dos esforços de organização dos sindicatos.

As alianças com organizações comunitárias podem ter também outras vantagens. Por exemplo, os administradores de hospitais podem ser membros de igrejas e mesquitas filiados na Telco. Segundo o organizador Andrew Crossley «Quando essas organizações comunitárias se envolvem, toda a dinâmica muda. Então, já não se trata apenas de trabalhadores *versus* gestão».

A colaboração com organizações religiosas não é totalmente pacífica entre os sindicalistas. Alguns temem que a conquistas relativas aos direitos das mulheres, dos *gays* e das lésbicas possam ser comprometidas. No entanto, outros sindicalistas dizem que os

sindicatos têm medo de perder o controlo quando trabalham com outras organizações.

O sindicato do sector público, Unison, tem trabalhado com a Telco na organização do sector da saúde, enquanto o sindicato do sector bancário, Unifi, apoiou a campanha em Canary Wharf. A colaboração com a organização sindical T&G foi um pouco difícil no início, mas melhorou, e uma série de delegações do T&G filiaram-se recentemente na Telco. O T&G está a organizar activamente os trabalhadores da limpeza, em Londres. Isto está a ser feito em colaboração com a organização sindical americana de serviços, SEIU, famosa pela sua campanha *Justice for Janitors* (§5.1).

As coligações de cidadãos não incluem apenas organizações religiosas e sindicatos, mas também, por exemplo escolas. Crianças das escolas participaram na Marcha por um Salário Digno, como actividade integrada nas aulas de cidadania. A preocupação com os crimes de rua, junto das escolas, foi uma das razões para o envolvimento da Telco em campanhas por bairros mais seguros e mais limpos.¹⁹⁰

6

Conclusões

Numa altura em que os sindicatos, na maior parte dos países ocidentais enfrentam sérios desafios, há também uma enorme variedade de iniciativas inovadoras para fazer face a estes desafios. Essas inovações ainda não viraram a maré do movimento sindical no seu todo. No entanto, alguns dos maiores sucessos foram alcançados por sindicatos individuais e por coligações locais. Na situação actual, é difícil dizer qual é o tipo de abordagem que irá funcionar e em que circunstâncias. É ainda muito uma questão de tentativa e erro. Dito isto, parecem existir algumas características gerais que podem ser identificados em muitas das iniciativas bem sucedidas.

Organizar novos grupos: Muitas iniciativas incidem sobre a organização de novos grupos, que estão sub-representados entre membros dos sindicatos: os jovens, as minorias étnicas, e os trabalhadores dos sectores de serviços, em crescimento. A organização destes grupos é essencial para que o movimento sindical continue no futuro a ser um actor social relevante.

Da base para o topo e do topo para a base: As iniciativas precisam de partir da base para o topo, a fim de terem apoio popular real

e de reflectirem as questões que são motivos de preocupação para a população. No entanto, as iniciativas necessitam de um forte empenho a partir do topo, a fim de superar a resistência à mudança e de atingir o nível de coordenação que é necessário para poder confrontar as grandes corporações empresariais e para influenciar as políticas governamentais.

Local e internacional: Ao nível local, os sindicatos constroem o apoio da comunidade e testam abordagens inovadoras. Ao mesmo tempo, as redes internacionais são cruciais para se ser capaz de lidar com as consequências de uma economia em globalização.

Justiça social: Os opositores tentam muitas vezes retratar os sindicatos como intrusos que lutam apenas pelos seus estreitos interesses egoístas. A fim de contrariar esta situação, os sindicatos devem equacionar os seus objectivos como questões de justiça social.

Alianças: As coligações com organizações comunitárias reforçam o apoio a campanhas políticas, ajudam os sindicatos a entrar em contacto com os trabalhadores «difíceis de alcançar» e ajudam a contrariar a imagem de que sindicatos prosseguem interesses limitados e egoístas.

Compromissos de longo prazo: Algumas campanhas cruciais levaram mais de doze anos, antes de dar os seus frutos. É importante convencer os membros (e o pessoal) dos sindicatos da importância de investir tempo e recursos em objectivos de longo prazo.

Partenariado baseado em poder: A colaboração com os empregadores e com os governos pode produzir resultados importantes, desde que sindicatos o façam a partir de uma posição de força e envolvendo activamente os seus membros no que fazem.

Batalha de ideias: Em muitos países, os sindicatos têm de fazer face a um clima político que é hostil aos trabalhadores e suas organizações. Alguns sindicatos têm tido sucesso em criar grupos de reflexão e institutos de investigação que trabalham para reconquistar a iniciativa e reunir apoio para a uma visão económica e social alternativa.

ANEXOS

Bibliografia

As publicações assinaladas com um asterisco (*) estão disponíveis gratuitamente na *Internet*. Podem encontrar-se através do título, usando um motor de pesquisa.

Claro que não se pode garantir que ainda se encontrem disponíveis gratuitamente.

Abbott, Brian (2004). «Worker Representation Through the Citizens Advice Bureaux». In: G. Healy, E. Heery, P. Taylor and W. Brown (eds.) *The future of worker representation*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

AFL-CIO* (2001). *Immigration*. Chicago.

Albrechtsen, Helge (2004). «The Broken Link — Do Trade Unions Represent the Unemployed? Evidence From the UK, Germany and Denmark Within the Framework of the European Employment Strategy». *Transfer* 4: 569-87.

Allex, Anne (2004). «Wer erbt die Demo, und was wird aus der Bewegung?» *Express* 2.

Annesley, Claire (2006). «Ver.di and Trade Union Revitalisation in Germany». *Industrial Relations Journal* 37(2): 164-179.

- Ashby, Steven (2005). «Corporate Campaigns». In J. Slaughter (ed.), *A Troublemaker's Handbook: How to Fight Back Where You Work and Win!* Detroit: Labor Notes.
- Baccaro, Lucio, Mimmo Carrieri e Cesare Damiano* (2002). *The Resurgence of the Italian Confederal Unions: Will it Last?* Genève: International Institute for Labour Studies.
- Baccaro, Lucio, Kerstin Hamann e Lowell Turner (2003). «The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective». *European Journal of Industrial Relations* 9(1): 119-133.
- Baccaro, Lucio e Sang-Hoon Lim* (2006). *Social Coalitions as Pacts of «Weak» and «Moderate»: Ireland, Italy and South Korea in Comparative Perspective*. Working Paper, ILO.
- Back, Les, Bernadette Farrell e Erin Vandermaas* (2005). *South London Citizens enquiry into service provision by the Immigration and Nationality Directorate at Lunar House*, South London Citizens.
- Baeten, Guy, Erik Swyngedouw e Louis Albrechts (1999). *Politics, Institutions and Regional Restructuring Processes: From Managed Growth to Planned Fragmentation in the Reconversion of Belgium's Last Coal Mining Region*. *Regional Studies* 33(3): 247-258.
- Bai, Matt* (2005). «The New Boss». *New York Times Magazine*, 30 Janeiro.
- Barbaro, Michael (2005). «A New Weapon for Wal-Mart: A War Room». *New York Times*, 1 de Novembro.
- Barbaro, Michael e Steven Greenhouse (2007). «Wal-Mart Chief Writes Off New York». *New York Times*, 28 de Março.
- Barbier, Christophe, François Koch, Jean-Marie Pontaut, Aurélie Boris, Eric Mandonnet e Isabelle Tallec* (2003). «La France en rouge et noir». *L'Express*, 31 de Julho.
- Barboza, David (2006). «China Drafts Law to Boost Unions and End Abuse». *New York Times*, 13 de Outubro.
- Barboza, David e Michael Barbaro (2006). «Wal-Mart Said to Be Acquiring Chain in China». *New York Times*, 17 de Outubro.

- Barroux, Rémi (2004a). «Le syndicat Solidaires veut se développer dans le secteur privé». *Le Monde*, 9 de Dezembro.
- (2004b). «La CFDT forme 500 recruteurs pour regagner des adhérents». *Le Monde*, 27 de Dezembro.
- Beachler, Brigid e Lowell Turner* (2004). *The Politics of Urban Labor Movement Revival: Union Campaigns in London, a Comparative Perspective*. Conference of Europeanists, Chicago, 11-15 de Março.
- Beese, Birgit, Klaus Dörre e Bernd Röttger* (2004a). «Von Seilschaften zu innovativen Netzwerken? Strukturwandel, regionale Industriepolitik und die Gewerkschaften». *Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur* 21/22: 9-37.
- (2004b). «Globalisation and Regionalisation: Will Networking Help Trade Unions to Shape Change in Traditional Industrial Regions?» In: W. Fricke e P. Totterdill (red), *Action Research in Workplace Innovation and Regional Development*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Behrens, Martin, Michael Fichter e Carola Frege* (2002). *Unions in Germany: Groping to Regain the Initiative*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Behrens, Martin, Kerstin Hamann e Richard Hurd (2004). «Conceptualizing Labour Union Revitalization». In: Carola M. Frege e John Kelly (red), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.
- IBenseddik, Ahmed e Marijke Bijl* (2005). *Onzichtbaar achter glas: Onderzoek naar de bijdrage van illegalen in de glastuinbouw van het Westland*. Den Haag: Stek/Okia.
- Berinstein, Juana (2004). «Putting Heat on Deadbeat Bosses». *Toronto Star*, 22 de Julho.
- Bickerton, Geoff e Catherine Stearns* (2002). «The Struggle Continues in Winnipeg: The Workers Organizing and Resource Centre». *Just Labor* 1: 50-57.

- Björkman, Hans (2006). «New Challenges for Trade Unions: A Need for New Tools?» *Transfer* 3: 316-32.
- Bright, Martin (2006). «Is Union Man Back?» *New Statesman*, 1 de Maio.
- Broder, John M. (2004). «California Voters Reject Wal-Mart Initiative». *New York Times*, 7 de Abril.
- Bronfenbrenner, Kate e Robert Hickey* (2003). «The State of Organizing in California: Challenges and Possibilities». In: R. Milkman (red), *The State of California Labor* 2003. University of California Institute for Labor and Employment.
- Bronfenbrenner, Kate e Tom Juravich (1998). «It Takes More Than House Calls: Organizing to Win with a Comprehensive Union Building Strategy». In: K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. W. Hurd, R. A. Oswald en R. L. Seeber (red), *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*. Ithaca Londen: Cornell University Press.
- (2001). «The Evolution of Strategic and Coordinated Bargaining Campaigns in the 1990s: The Steelworkers Experience». In: L. Turner, H. C. Katz en R. W. Hurd (red), *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. Ithaca/Londen: Cornell University Press.
- Brouwer, Karen e Anna Borsboom (eds.) (2006). *FNV Company Monitor. Multinationals en vakbonden: Een wereld te winnen*. Utrecht: FNV Bondgenoten.
- Brownstein, Bob (2004). «Working Partnerships: A New Strategy for Advancing Economic Justice». In D. B.Reynolds (red), *Partnering for Change: Unions and Community Groups Build Coalitions for Economic Justice*. Armonk/Londen: M. E. Sharpe.
- Buckley, Christine (2007). «Britain's New Super-Union Seeks To Team Up With US Counterpart». *The Times*, 6 de Abril.
- Byrd, Barbara e Ian Greer* (2005). *The King County Labor Council: Building a Union City on the Pacific Rim*. Working Paper, Wane State University.

- Byrd Barbara e Nari Rhee* (2004). *Building Power in the New Economy: The South Bay Labor Council*. Detroit: Wayne State University Labor Studies Center.
- Candaele, Kelly and Peter Dreier* (2004). «Union Makes Its Bed». *The Nation*, 25 de Outubro.
- Capocci, Andrea, Antonio Conti, Alberto de Nicola, Margherita Emiletti, Serena Fredda e Davide Sacco (2004). «Culture Clash: The Rise of the Flexworking Class in Europe». *Greenpepper Magazine precarity issue*, p. 33-37.
- Chérèque, François (2004). «Redonnons forme à la société». *Le Monde*, 19 de Novembro.
- Clawson, Dan (2003). *The Next Upsurge: Labor and the New Social Movements*. Ithaca/Londen: Cornell University Press.
- Cobble, Dorothy Sue (2001). «Lost Ways of Unionism: Historical Perspectives on Reinventing the Labor Movement». In: L. Turner, H. C. Katz en R. W. Hurd (red), *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. Ithaca/Londen: Cornell University Press.
- Connell, Tula* (2006). *The Union Vote's the Difference*. AFL-CIO, 8 de Novembro.
- Constanty, Hélène* (2004). «Les insoumis de l'entreprise». *L'Express* n.º 2746, 16 de Fevereiro.
- Crosby, Michael (2005). *Power at Work: Rebuilding the Australian Union Movement*. Leichhardt: The Federation Press.
- Daly, Guy, Gerry Mooney, Howard Davis e Lynne Poole* (2004). «Whatever Happened to Stock Transfer?» *A Comparative Study of Birmingham and Glasgow Councils» Attempts to Privatise their Council Housing Stock*. Housing Studies Association Conference, Sheffield, 15-16 de Abril.
- Danford, Andy, Mike Richardson, Paul Stewart, Stephanie Tailby e Martin Upchurch (2004). «Partnership, Mutuality and the High-Per-

- formance Workplace: A Case Study of Union Strategy and Worker Experience in the Aircraft Industry». In: G. Healy, E. Heery, P. Taylor and W. Brown (eds.) *The future of worker representation*, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- D'Art, Daryl and Thomas Turner (2007). «Trade Unions and Political Participation in the European Union: Still Providing a Democratic Dividend?» *British Journal of Industrial Relations* 45(1): 103-126.
- De Bruyn, Tom and Monique Ramioul* (2006). *Offshore Outsourcing. A Handbook for Employee Representatives and Trade Unionists*. MOOS.
- Dølvik, Jon Erik e Jeremy Waddington (2002). «Private Sector Services: Challenges to European Trade Unions». *Transfer* 3: 356-376.
- Dreier, Peter and Kelly Candaele* (2004). «A Moral Minimum Wage». *The Nation online*, 6 Dezembro.
- Dribbusch, Heiner* (2004). *Structural Obstacles to Organising in the Private Sector: Evidence from the British, Dutch and German Retail Industries*. 22nd Annual Labour Process Conference, Amsterdam, 5-7 Abril.
- Ehrenreich, Barbara (2001) (2002). *Nickel and Dimed: Undercover in Low-Wage USA*. London: Granta.
- Erickson, Christopher L. Catherine L. Fisk, Ruth Milkman, Daniel J. B. Mitchell e Kent Wong (2002a). «Justice for Janitors in Los Angeles: Lessons from Three Rounds of Negotiations». *British Journal of Industrial Relations* 40(3): 543-567.
- * (2002b). «California's Revolt at the Bottom of the Wage Scale: Justice for Janitors in Los Angeles». In: *California Policy Options*, UCLA.
- Esping-Andersen, Gøsta (1999) (2000). *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Oxford University Press.
- Evans, Yara, Joanna Herbert, Kavita Datta, Jon May, Cathy McIlwaine e Jane Wills* (2005). *Making the city work: Low paid employment in London*, Queen Mary, University of London.

- Featherstone, Liza* (2004). «Will Labor Take the Wal-Mart Challenge?» *The Nation*, 28 de Junho.
- * (2005). «Down and Out in Discount America». *The Nation*, 3 de Janeiro.
- Festraëts, Marion* (2003). «Ces jeunes qui s'engagent». *L'Express* n.º 2730, 30 de Outubro.
- Fine, Janice (2004). «Contemporary Community Unionism: Some Lessons from Baltimore and Stamford». In D. B. Reynolds (red), *Partnering for Change: Unions and Community Groups Build Coalitions for Economic Justice*. Armonk/Londen: M. E. Sharpe.
- Foerster, Amy (2001). «Confronting the Dilemmas of Organizing: Obstacles and Innovations at the AFLCIO Organizing Institute». In: L. Turner, H. C. Katz en R. W. Hurd (red), *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. Ithaca/Londen: Cornell University Press.
- Forum Civique Européen (FCE)* (2004). *Rapport sur la situation actuelle à El Ejido et dans la province d'Almeria (Andalousie, Espagne) suite à la visite d'une mission internationale coordonnée par le Forum Civique Européen*. Limans: FCE.
- Foti, Alex (2004). «Mayday Mayday: Euro Flex Workers Time to Get a Move On». *Greenpepper Magazine precarity issue*, pp. 21-27.
- Frank, Larry e Kent Wong* (2004). *Intense Political Mobilization: The Los Angeles County Federation of Labor*. Detroit: Wayne State University Labor Studies Center.
- Frege, Carola, Edmund Heery e Lowell Turner (2004). «The New Solidarity? Trade Union Coalition Building in Five Countries». In: Carola M. Frege en John Kelly (red), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.
- Gambaro, Ludovica* (2004). «Bottom-Up Development? The Experience of the European Territorial Employment Pacts in Italy».

In: *Partnerships for Development: Studies on Territorial Employment Pacts in Italy*. Genève: International Institute for Labour Studies.

Garver, Paul, Kirill Buketov, Beatrice Sosa Martinez e Hyewon Chong (2007). «The IUF's Global Organizing Strategy». *Submitted to Labor Studies Journal*.

Gennard, John (2007). «Managing Membership Decline in a Hostile Environment: The Case of the Print Unions in the Czech Republic, Slovakia and Hungary». *European Journal of Industrial Relations* 13(1): 89-108.

Gogoi, Pallavi* (2006). «Wal-Mart Workers Walk Out». *Business Week*, 19 de Outubro.

Gostick, Sheila (2004). «On the Deadbeat Boss Patrol: Workers Owned Hundreds of Thousands in Unpaid Wages Go Knocking on Employers» *Doors. NOW Toronto*, 5-11 de Agosto.

Greenhouse, Steven (2005a). «Wal-Mart Agrees to Pay Fine in Child Labor Cases». *New York Times*, 10 de Novembro.

(2005b). «2 Large Industrial Unions Plan to Merge». *New York Times*, 19 de Março.

(2005c). «Janitors Drive in Texas Gives Hope to Unions». *New York Times*, 28 de Novembro.

(2006a). «Labor Goes Door to Door to Rally Suburban Voters». *New York Times*, 8 de Outubro.

(2006b). «Janitors Union, Recently Organized, Strikes in Houston». *New York Times*, 3 de Novembro.

(2006c). «Labor Movement Dusts Off Agenda as Power Shifts in Congress». *New York Times*, 11 de Novembro.

Greenhouse, Steven e Michael Barbaro (2005). «Wal-Mart Memo Suggests Ways to Cut Employee Benefit Costs». *New York Times*, 26 de Outubro.

(2006). «Wal-Mart to Add Wage Caps and Part-Timers». *New York Times*, 2 de Outubro.

- Greven, Thomas (2003). «Transnational ‘Corporate Campaigns’: A Tool for Labour Unions in the Global Economy?» *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* 19(4): 495-513.
- Griffin, Gerard, Chris Nyland e Anne O’Rourke (2003). «Trade Unions and the Trade-Labour Rights Link: A North-South Union Divide?» *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations* 19(4): 469-494.
- Groves, Tim* (2003). *Direct Action Casework Manual*. Toronto: OCAP.
- Hamann, Kerstin e John Kelly (2004). «Unions as Political Actors: A Recipe for Revitalization?» In: Carola M. Frege e John Kelly (red), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.
- Hamann, Kerstin e Miguel Martínez Lucio (2003). «Strategies of Union Revitalization in Spain: Negotiating Change and Fragmentation». *European Journal of Industrial Relations* 9(1): 61-78.
- Hanley, Glennis e Peter Holland* (2003). *Two Steps Forward, One Step Back: Australian Union Revival*. Working Paper, Monash University.
- Hartiti, Omar el (2002). «Les événements d’El Ejido et leurs conséquences». In: N. Bell, P. Braun, S. Brodal, M. Henry, K. Kolbe, M. Ollivier e A. Uriarte (red), *Le goût amer de nos fruits et légumes: L’exploitation des migrants dans l’agriculture intensive en Europe*. Limans: Forum Civique Européen.
- Hays, Constance L. (2004). «Social Issues Tug Wal-Mart in Differing Directions». *New York Times*, 30 de Junho.
- Heckscher, Charles e Françoise Carré (2006). «Strength in Networks: Employment Rights Organisations and the Problem of Coordination». Accepted for publication, *British Journal of Industrial Relations* 44(4).
- Heery, Edmund* (2003). «Gewerkschaftliche Strategien gegen den Mitgliederschwund». *WSI Mitteilungen* 9: 522-527.

- (2006). «Union Workers, Union Work: A Profile of Paid Union Officers in the United Kingdom». *British Journal of Industrial Relations* 44(3): 445-471.
- Heery, Edmund e Lee Adler (2004). «Organizing the Unorganized». In: Carola M. Frege en John Kelly (red), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.
- Heery, Edmund, Hazel Conley, Rick Delbridge, Melanie Simms e Paul Stewart (2004). «Trade Union Responses to Non-Standard Work». In: G. Healy, E. Heery, P. Taylor and W. Brown (eds.) *The future of worker representation*, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Heery, Edmund, John Kelly e Jeremy Waddington* (2002). *Union Revitalization in the United Kingdom*. Genève: International Institute for Labour Studies.
- Heery, Edmund, Melanie Simms, Rick Delbridge, John Salmon e Dave Simpson (2000). «The TUC's Organising Academy: An Assessment». *Industrial Relations Journal* 31(5): 400-415.
- Holgate, Jane (2005). «Trade Union Recognition in Asian Workplaces: A Springboard to Further Union Organising/Recognition Campaigns». In: G. Gall (ed), *Union Recognition: Organising and Bargaining Outcomes*. London: Routledge.
- Holgate, Jane e Jane Wills (2007). «Organizing Labor in London». In: L. Turner and D. Cornfield (eds), *Labor in the New Urban Battlefields*. Cornell University Press.
- Howlett, Debbie* (2004). «Chicago Lets Wal-Mart Have One Store in City». *USA Today*, 26 de Maio.
- Jongierius, Agnes (2006). «Nieuwe kansen voor de vakbeweging». *Financieele Dagblad*, 3 de Junho.
- Kahman, Marcus (2002a). *Trade Unions and Young People: Challenges of the Changing Age Composition of Unions*. Brussels: ETUI.

- (2002b). *Trade Unions and Migrant Workers: Examples from the United States, South Africa and Spain*. Brussels: ETUI.
- Karson, Tom* (2004). *Confronting Houston's Demographic Shift: The Harris County AFL-CIO*. Detroit: Wayne State University Labor Studies Center.
- Katbamna, Mira (2006). «Cheers for the End of Poverty Pay». *The Guardian*, 11 Abril.
- Kest, Steve (2004). «ACORN's Experience Working with Labor». In D. B. Reynolds (red), *Partnering for Change: Unions and Community Groups Build Coalitions for Economic Justice*. Armonk/Londen: M. E. Sharpe.
- Kinzer, Stephen (2004). «Wal-Mart's Big-City Plans Stall Again». *New York Times*, 6 de Maio.
- Kirkland, Rik (2006). «The New Face of Labor» (interview with Andy Stern). *Fortune*, 16 de Outubro.
- Klein, Naomi (2002). *Fences and Windows: Dispatches from the Front Lines of the Globalization Debate*. New York: Picador.
- Kloosterboer, Dirk* (2005). «Trade Unions and Local Developments in the Netherlands». *Transfer* 5(1): 113-117.
- * (2006). *Voter Mobilisation*. Union Ideas Network.
- Kloosterboer, Dirk e Piet Göbbels* (2005). «Community Unionism in a Global City». *Transfer* 5(4): 629-632.
- Kriesky, Jill (2001). «Structural Change in the AFL-CIO: A Regional Study of Union Cities Impact». In: L. Turner, H.C. Katz en R. W. Hurd (red), *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. Ithaca/Londen: Cornell University Press.
- Kröger, Michael* (2004). «Ver. dis Lidl-Schwarzbuch: Wie in der Fremdenlegion». *Spiegel Online*, 10 de Dezembro.
- Lampert, Allison (2006). «Que. Close to Having Unionized Wal-Mart». *Montreal Gazette*, 11 de Outubro.
- Landré, Marc (2006). «Syndicats: En lutte pour leur avenir». *L'Expansion*, 31 de Maio.

- Leopold, John W. (2006). «Trade Unions and the Third Round of Political Fund Review Balloting». *Industrial Relations Journal* 37(3): 190-208.
- Levi, Margaret* (2003). *Organizing Power: The Prospects for an American Labor Movement. Perspectives on Politics* 1(1): 45-68.
- LeVoy, Michele e Nele Verbruggen* (2005). *Ten Ways to Protect Undocumented Migrant Workers*. Brussels: PICUM.
- Lhaïk, Corinne* (2003). «La CFDT sur le divan». *L'Express* n.º 2735, 4 de Dezembro.
- Lillie, Nathan e Miguel Martínez Lucio (2004). «International Trade Union Revitalization: The Role of National Union Approaches». In: Carola M. Frege en John Kelly (red), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.
- Lindo, Róger* (2006). «Sindicato AFL-CIO celebra el resultado». *La Opinión*, 9 de Novembro.
- Luce, Stephanie (2004). *Fighting for a Living Wage*. Ithaca: Cornell University Press.
- Luce, Stephanie e Mark Nelson* (2005). *The Cleveland AFL-CIO*. Detroit: Wayne State University Labor Studies Center.
- * (2006). *Starting Down the Road to Power: The Denver Area Labor Federation*. Detroit: Wayne State University Labor Studies Center. Originally published in 2004, revised by David Reynolds.
- Lumsden, Michael* (2005). *Selling Women Short* (interview met Liza Featherstone). MotherJones.com, 24 de Janeiro.
- Martínez Lucio, Miguel e Rob Perrett (2006). *Linking Up? The Different Realities of Community Unionism*. Bradford University School of Management.
- Mernyi, Willi (2005). *Kampagnen und Aktionen erfolgreich organisieren*. Vienna: ÖGB Verlag.
- Meyerson, Harold* (2000). «A Clean Sweep». *American Prospect*, Junho.

- Milio, Simona e Marco Simoni* (2004). «Scrutinizing Partnership: The Weight of Civil Society in Italian Territorial Employment Pacts». In: *Partnerships for Development: Studies on Territorial Employment Pacts in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Milkman, Ruth e Kent Wong (2001). «Organizing Immigrant Workers: Case Studies from Southern California». In: L. Turner, H. C. Katz en R. W. Hurd (red), *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. Ithaca/Londen: Cornell University Press.
- Moberg, David* (2000). «Union Cities». *The American Prospect*, 9 de Novembro.
- * (2005). «Labor Debates Its Future». *The Nation*, 14 de Março.
- * (2006). «Laboring Toward Election Day». *The Nation*, 30 de Outubro.
- Monks, John* (2006). *My Strategy for Staunching the Trades Union's Haemorrhaging Memberships*. *Europe's World*. Outono.
- Needleman, Ruth (1998). «Building Relationships for the Long Haul: Unions and Community-Based Groups Working Together to Organize Low-Wage Workers». In: K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. W. Hurd, R. A. Oswald en R. L. Seeber (red), *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*. Ithaca Londen: Cornell University Press.
- Neumann, Rachel* (2001). «Living Wage 101». *Dissent Autumn*, pp. 59-62.
- Noble, Charles (2004). *The Collapse of Liberalism: Why America Needs a New Left*. Lanham: Rowman & Littlefield. North American Alliance for Fair Employment (NAFFE)
- * (2002). *Worker Center Strategies*. Boston: NAFFE.
- Olson, David J. e Erich Steinman (2004). «Evaluating the Living-Wage Strategy: Prospects, Problems, and Possibilities». In L. Simmons (red), *Welfare, the Working Poor, and Labor*. Armonk/Londen: M. E. Sharpe. Parker, Brenda
- * (2005). *This Land is Our Land: The Battle for a Community Benefits Agreement in Milwaukee*. Working Paper, University of Wisconsin-Madison.

- Passchier, Catelene (2006). «Vakbonden in Europa: Tussen erosie en innovatie». *Sociaal Maandblad Arbeid* 61(10): 465-474.
- Peck, Jamie (2001). *Workfare States*. New York: The Guilford Press.
- Pernot, Jean-Marie (2007). «Espoir d'une dynamique syndicale en France». *Le Monde Diplomatique*, Janeiro.
- Perrett, Robert e Miguel Martínez Lucio (2006). «Networks, Communities and the Representation of Black and Minority Ethnic Workers in Employment Relations: The Realities of Community Politics and Trade Unions». *Working Paper* 06/16, Bradford University School of Management.
- Peterson, Erik (2004). «Coming Together: Promises and Pitfalls of Minnesota's Corporate Accountability Campaigns». In D. B. Reynolds (red), *Partnering for Change: Unions and Community Groups Build Coalitions for Economic Justice*. Armonk/Londen: M. E. Sharpe.
- Pichierri, Angelo (2002). «Concertation and Local Development». *International Journal of Urban and Regional Research* 26(4): 689-706.
- Pike, Andy (2002). «Task Forces and the Organisation of Economic Development: The Case of the North East Region of England». *Environment and Planning C: Government and Policy* 20: 717-739.
- Piven, Frances Fox e Richard A. Cloward (1977) (1979). *Poor People's Movements: Why They Succeed, How They Fail*. New York: Vintage.
- (1997). *The Breaking of the American Social Compact*. New York: The New Press. Policy Studies Institute (PSI)
- (2006). *The Hidden One-in-Five: Winning a Fair Deal for Britain's Vulnerable Workers*. London: TUC.
- Porter, Eduardo (2007). «An Islan of Moguls Is Latest Front in Union Battle». *New York Times*, 1 de Fevereiro.
- Pottier, Claude (2003). *Les multinationales et la mise en concurrence des salariés*. Paris: L'Harmattan.
- Rehfeldt, Udo* (2004). «La défaite programmée des syndicats allemands». *Le Monde Diplomatique*, Abril.

- Reiss, Jeremy* (2005). «Social Movement Unionism and Progressive Public Policy in New York City». *Just Labour* 5: 36-48.
- Renaut, Anne, Barbara Kwateng e Natacha David* (2003). «Migrants in European Agriculture: Open Season From Exploitation». *Trade Union World Briefing* N.º 7. Brussel: ICFTU.
- Reynolds, David B.* (2003). *Living Wage Campaigns: An Activists' Guide to Building the Movement for Economic Justice*. Wayne State University/ACORN.
- Reynolds, David B. en Jen Kern (2004). «Labor and the Living Wage Movement». In D. B. Reynolds (red), *Partnering for Change: Unions and Community Groups Build Coalitions for Economic Justice*. Armonk/Londen: M. E. Sharpe.
- Rhodes, Martin (2001). «The Political Economy of Social Pacts: 'Competitive Corporatism' and European Welfare Reform». In P. Pierson (red), *The New Politics of the Welfare State*. Oxford University Press.
- Rose, Fred (2000). *Coalitions Across the Class Divide: Lessons from the Labor, Peace, and Environmental Movements*. Ithaca/London: Cornell University Press.
- (2004). *Labor-Environmental Coalitions*. In D. B. Reynolds (red), *Partnering for Change: Unions and Community Groups Build Coalitions for Economic Justice*. Armonk/Londen: M. E. Sharpe.
- Sánchez, David Llorente (2007). «Explaining Union Membership of Temporary Workers in Spain: The Role of Local Representatives and Workers'» Participative Potential». *Industrial Relations Journal* 38(1): 51-69.
- Savage, Lydia (2006). «Justice for Janitors: Scales of Organizing and Representing Workers». *Antipode* 38(3): 645-66.
- Simmons, Louise (2004). «Labor-Welfare Linkages and the Imperative of Organizing Low-Wage Women Workers». In L. Simmons (red), *Welfare, the Working Poor, and Labor*. Armonk/Londen: M. E. Sharpe.

- Simms, Melanie (2007). «Managed Activism: Two Union Organising Campaigns in the Not-For-Profit Sector». *Industrial Relations Journal* 38(2): 119-135.
- Simon, Marie (2006). «Bientôt une refonte de la vie syndicale?» *L'Express*, 30 de Novembro.
- Smith, Liz* (2006). «Unions Tackling the National Skills Crisis». *T Mag*, Outubro de 2006.
- Sommier, Isabelle (2003). *Le renouveau des mouvements contestataires à l'heure de la mondialisation*. Paris: Flammarion.
- Steingardt, Gabor* (2006). «Death of the Unions. A Casualty of Globalization». *Der Spiegel online*, 27 de Outubro de 2006.
- Stern, Andy (2006). *A Country That Works: Getting America Back on Track*. New York: The Free Press.
- Stuart, Mark, Andy Charlwood, Miguel Martínez Lucio e Emma Wallis (2006). «Union Modernisation Fund: Interim Evaluation of First Round». *Employment Relations Research Series*, n.º 88. London: DTI.
- Sullivan, Gavin e Merijn Oudenampsen* (2004). «Chainworkers. Een interview met Alex Foti». *Ravage* 12, Flexmens section, 10-12.
- Swyngedouw, Erik (2005). «A New Urbanity? The Ambiguous Politics of Large-Scale Urban Development Projects in European Cities». In: W. Salet and S. Majoor (eds), *Amsterdam Zuidas European Space*. Rotterdam: 010 Publishers.
- Syfuss-Arnaud, Sabine* (2001). «Dans la galaxie du Sud». *L'Expansion*, 10 de Maio.
- Taras, Daphne e Piers Steel (2007). «We Provoked Business Students to Unionize: Using Deception to Prove an IR Point». *British Journal of Industrial Relations* 45(1): 179-198.
- Tarrow, Sidney (1998). *Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics* (2.^a ed). Cambridge University Press.
- Tattersall, Amanda (2006a). *What Union-Community Coalitions Tell Us About Effective Global Union Collaboration: Exploring the Potential of the*

SEIU Global Unions Project. Presented at Global Unions, Global Companies, Global Research, Global Campaigns Conference, New York, Cornell University, February.

(2006b). «Bringing the Community» In: Possibilities for Public Sector Union Success Through Community Unionism. *International Journal of Human Resources Development and Management* 6: 186-199.

(2006c). *Common themes in community unionism in industrialised countries: lessons from long term coalitions in Australia and Canada*. Paper presented at the European Group on Organisational Studies colloquium, sub-theme 38: organising labour and new social movements in an era of globalisation. Held at Bergen Oslo, 7-9 de 2006.

Teague, Paul e Mary C. Murphy* (2004). *Social Partnership and Local Development in Ireland: The Limits to Deliberation*. Genève: International Institute for Labour Studies. Trades Union Congress (TUC)

* (2004a). *General Council Report 2004*. London: TUC.

* (2004b). *Learning and Organising: Union Strength Through the Learning Agenda*. London: TUC.

Turner, Lowell (2001). *Reviving the Labor Movement: Rank-and-File Mobilization in the United States, Britain and Germany*. Ithaca: Cornell University.

(2004). «Why Revitalize? Labour's Urgent Mission in a Contested Global Economy». In: Carola M. Frege and John Kelly (red), *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford University Press.

Vandenberg, Andrew (2006). *Social-Movement Unionism in Theory and in Sweden*. *Social Movement Studies* 5(2): 171-191.

Visser, Jelle (2006a). «Union Membership Statistics in 24 Countries». *Monthly Labor Review*, January: 38-49.

(2006b). «Europese arbeidsverhoudingen toen en nu: Van het 'labour inclusive' stelsel naar een «deltamodel à la carte?» *Sociaal Maandblad Arbeid* 61(10): 454-464.

- Voss, Kim e Rachel Sherman (2000). «Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement». *American Journal of Sociology* 106(2): 303-49.
- Waddington, Jeremy (2006). «Why Do Members Leave? The Importance of Retention to Trade Union Growth». *Labor Studies Journal* 31(3): 15-38.
- Waldinger, Roger, Chris Erickson, Ruth Milkman, Daniel J.B. Mitchell, Abel Valenzuela, Kent Wong e Maurice Zeitlin* (1996). *Helots No More: A Case Study of the Justice for Janitors Campaign in Los Angeles*. Los Angeles: Lewis Center for Regional Policy Studies.
- Weil, David (2005). «A Strategic Choice Framework for Union Decision Making». *Working USA* 8: 327-347.
- Wills, Jane (2004). «Organising the low paid: East London's living wage campaign». In: G. Healy, E. Heery, P. Taylor and W. Brown (eds.) *The future of worker representation*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Wills, Jane e Melanie Simms (2003). «Building Reciprocal Community Unionism in the UK». *Capital & Class* 82: 59-84.
- Wrench, John (2004). «Trade Union Responses to Immigrants and Ethnic Inequality in Denmark and the UK: The Context of Consensus and Conflict». *European Journal of Industrial Relations* 10(1): 7-30.

Abreviaturas

ABVAKABO FNV	Sindicato holandês do sector público.
AC!	Agir ensemble contre le Chômage. (Organização francesa de desempregados).
ACFTU	Federação chinesa de todos os sindicatos).
ACORN	Association of Community Organizations for Reform Now. (Organização das pessoas com baixos rendimentos)
ACTU	Conselho australiano dos sindicatos.
AFL-CIO	Federação Americana do Trabalho — Congresso das Organizações Industriais).
AOb	Algemene Onderwijsbond. (Sindicato holandês dos professores).
ASDA	sucursal britânica da corporação Wal-Mart.
ATTAC	Associação para a Taxação das Transacções Financeiras para a ajuda aos Cidadãos.
CC.OO.	Comisiones Obreras. (Confederação espanhola, originalmente comunista).
CE	Confédération étudiante. (Sindicato dos estudantes, França).

CFDT	Confédération Française démocratique du travail. (Confederação francesa democrática do trabalho).
CGT	Confédération Générale du Travail. (Confederação Geral do Trabalho francesa, originalmente comunista).
CNT	Confédération Nationale du Travail. (Confederação Nacional do Trabalho. Anarco-sindicalistas franceses).
CWU	Sindicato dos trabalhadores das comunicações, Reino Unido.
DAL	Droit Au Logement. (Organização francesa de campanha pelos sem-abrigo).
DTI	Departamento de Comércio e Indústria, Reino Unido.
ETUC	Confederação Europeia dos Sindicatos).
EVW	Europäischer Verein Wanderarbeiter. (Organização europeia de trabalhadores emigrantes).
Finsec	sindicato do sector financeiro, Nova Zelândia.
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging. (Confederação dos sindicatos da Holanda).
FNV	Bondgenoten, maior sindicato da Holanda, sector privado.
FRESC	Front Range Economic Strategy Center. (Instituto de investigação em Denver).
GMB	Sindicato dos caldeireiros, geral e municipal, Reino Unido.
GURN	Rede de investigação sindical da Organização Internacional do Trabalho.
HERE	sindicato internacional dos trabalhadores dos hotéis e restaurantes. (América. Actualmente fundiu-se com o Unite).

IG BCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie. (Sindicato alemão da energia).
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall. (Sindicato alemão da indústria transformadora).
ILO	International Labour Organization. (Organização Internacional do Trabalho).
ISS	Corporação Multinacional de serviços de instalação e de limpeza.
IUF	Federação Sindical internacional das associações da indústria alimentar, agricultura, restaurantes e tabaco.
JfJ	Justice for Janitors. (Campanha de organização famosa entre os trabalhadores da limpeza).
JwJ	Jobs with Justice. (Coligação americana que faz campanha pela justiça social).
LAANE	Aliança de Los Angeles Alliance por uma nova economia.
LHMU	Liquor, Hospitality & Miscellaneous Union, Australia.
NGO	Organização não-governamental.
NSWTF	Federação dos professores de New South Wales, Austrália.
OCAP	Coligação de Ontario contra a pobreza. (Organização que usa a acção directa a favor dos desempregados e de outros grupos).
OWINFS	O nosso mundo não é para vender. (Rede internacional de organizações preocupadas com as questões da globalização).
PSI	Public Services International. (Federação sindical global).
SDS	Estudantes por uma sociedade democrática. (Organização americana de estudantes da década de 1960).

SEIU	Sindicato internacional dos trabalhadores dos serviços. (Um sindicato inovador e em rápido crescimento nos EUA).
SER	Sociaal-Economische Raad. (Conselho Económico e Social da Holanda).
SPD	Sozialdemokratischen Partei Deutschlands. (Partido Social-Democrata da Alemanha).
SUD	Solidários, Unitários, Democráticos. (Grupo de sindicatos autonomos em França, na actualidade filiados na Union Syndicale Solidaires).
T&G	sindicato geral dos transportes, Reino Unido).
TCO	Tjänstemännens Centralorganisation. (Confederação sueca de trabalhadores profissionais).
TELCO	Organização comunitária de East London.
TUC	Trade Union Congress. (Confederação Sindical britânica).
TWU	Sindicato dos trabalhadores dos transportes, Australia
UFCW	United Food and Commercial Workers, America.
UIN	Union Ideas Network, Reino Unido.
UNIFI	sindicato britânico do sector financeiro que se fundiu com o Amicus em 2004.
UNISON	sindicato britânico do sector público.
UNITE HERE	sindicato americano, que resultou da fusão do sindicato têxtil UNITE e do sindicato dos hotéis e restaurantes HERE.
USAS	Estudantes unidos contra as <i>sweatshops</i> .
Udaw	Union of Shop, Distributive and Allied Workers, Reino Unido.
USWA	United Steelworkers of America. (Organiza os trabalhadores metalúrgicos mas também trabalhadores do sector público e do sector da saúde).

Ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft.Sindicato alemão dos serviços.
WSUN	Working Students Union Network, Austrália.
WTO	World Trade Organization. (Organização Mundial do Comércio).

Tipologia de ligações sindicatos-comunidade¹⁹¹

	ALIANÇA AD HOC	ALIANÇA DE SUPORTE	ALIANÇA DE APOIO MÚTUO	ALIANÇA DURADOURA
Preocupação comum	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciada a pedido de um grupo específico para apoiar o seu programa/proposta/iniciativa • Iniciada por um sindicato ou por uma organização da comunidade • Interesse de uma única organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Questão ou interesse ligado ao programa de uma organização específica 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se no interesse directo e mútuo das organizações participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • As questões estão directamente ligadas com o interesse dos participantes e com uma visão social mais ampla
Quadro social	<ul style="list-style-type: none"> • Mensagem reactiva • Frequentemente num quadro antagonista, ou no quadro «dos outros» 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação específica ligada a um problema (e não a valores) • Quadro limitado 		
Envolvimento dos membros	<ul style="list-style-type: none"> • Questão não necessariamente relacionada com os membros dos sindicatos 	<ul style="list-style-type: none"> • Questão dominada pelos membros do sindicato (iniciada pelo sindicato) ou não ligada aos membros do sindicato 	<ul style="list-style-type: none"> • As questões estão directamente relacionadas com os membros da organização 	

Relações organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Uma organização pede a outras que apoiem a sua estratégia • Campanha distante dos membros • «Rent a collar» (alugar um colarinho) 	<ul style="list-style-type: none"> • Coligação dominada pela organização que tomou a iniciativa • Campanha distante dos membros • «Rent a Crowd» (alugar uma multidão) 	<ul style="list-style-type: none"> • Os problemas são definidos pelos sindicatos globalmente como «problemas da comunidade» • Participação e mobilização profundas dos membros da organização • Maior adesão organizacional e dos membros 	<ul style="list-style-type: none"> • Os sindicatos e as organizações mobilizam activamente os membros • Adesão significativa e maior mobilização de recursos financeiros e pessoal
Estrutura e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • O envolvimento é episódico e tático em vez de ser estratégico • A organização que toma a iniciativa desenvolve a estratégia • Não há tomada de decisão ou estrutura organizacional conjunta 	<ul style="list-style-type: none"> • Coligação de curto prazo. Estrutura organizacional formal • Domínio sindical informal da coligação ou envolvimento sindical limitado • As organizações não partilham necessariamente práticas políticas semelhantes (confrontos culturais) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão e estratégia conjunta • Inclui pesquisa e planeamento • As organizações partilham práticas culturais e políticas semelhantes que promovem interesses comuns • Partilha de poder; as organizações mobilizam os recursos para a coligação 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura descentralizada baseada em ligações profundas entre as bases do sindicato e os grupos da comunidade • Plano estratégico de longo prazo para construir poder • Criação de movimentos

ALIANÇA <i>Ad Hoc</i>	ALIANÇA DE SUPORTE	ALIANÇA DE APOIO MÚTUO	ALIANÇA DURADOURA
Contexto e escalas de poder	<ul style="list-style-type: none"> • Reactiva e de curta duração e limitada a oportunidades ou ameaças específicas e imediatas 	<ul style="list-style-type: none"> • Formada em torno de ameaças ou oportunidades imediatas, mas visa influência a médio prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de mobilização renovadas criadas por movimentos, acção e estratégias
Escala/poder	<ul style="list-style-type: none"> • A mobilização de poder pode ocorrer em qualquer nível — pode ser a um nível não relacionado com a tomada de decisão real 	<ul style="list-style-type: none"> • A mobilização de poder ocorre ao mesmo nível da tomada de decisão prolongada. 	<ul style="list-style-type: none"> • A mobilização de poder ocorre a vários níveis, incluindo o da tomada de decisão e o local
Pontos fortes/pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos tácticos reforçando a moral da campanha podem promover coligações estratégicas de mais longo prazo • Não permite, em si mesma, construir relações poderosas • Pode gerar ressentimentos nos que se consideram «usados» 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode efectivamente coordenar e dirigir recursos para uma campanha reactiva centrada numa única questão mas reflecte uma solidariedade relativamente superficial • Pode ser unilateral e tornar mais difícil uma profunda participação 	<ul style="list-style-type: none"> • Laços mais profundos podem limitar o número de organizações participantes • A facilidade de mobilizar os membros em ligação com interesses directos pode gerar coligações mais fortes • Construída na base de uma visão social partilhada — é descentralizada e pode ser explorada, mas é difícil de «dirigir» em virtude das acções descentralizadas a vários níveis de poder • Requer que as organizações se vejam a si próprias numa perspectiva global, para além dos seus interesses específicos

Notas

¹ Behrens a.o. (2004), Levi (2003), Esping-Andersen (1999).

² Steingart (2006).

³ Bronfenbrenner e Hickey (2003), Clawson (2003: 5-7), Noble (2004: 136-7), Stern (2006: 52). Empresas britânicas recrutaram consultores especializados na destruição de sindicatos americanos: Heery (2003). A Academia para a Organização do TUC respondeu criando o curso para organizadores sindicais «busting the busters».

⁴ A última percentagem para a União Europeia refere-se a 2002. Visser (2006a).

⁵ Visser (2006b).

⁶ Bronfenbrenner e Juravich (1998).

⁷ Greenhouse (2006).

⁸ Bright (2006).

⁹ Stern (2006: 66 ff).

¹⁰ Gráficos ameaçadores: Crosby (2005: 14).

¹¹ Heery (2003).

¹² Tattersall (2006).

¹³ Leopold (2006), Frege e outros (2004).

¹⁴ Mernyi (2005: 9-10).

¹⁵ Heery e Adler (2004), Turner (2001, 2004), Behrens e outros (2002), Baccaro e outros. (2003).

¹⁶ A ideia de que as ondas periódicas de protesto provocam importante mudança institucional é oriunda da pesquisa sobre movimentos sociais (e.g. Tarrow

1998: 141ff; Piven e Cloward 1997: 268; Sommier 2003: 111ff). Além das décadas de 1930 e de 1960, o ano da revolução de 1848 é frequentemente mencionado também. Sobre a relevância das mobilizações periódicas para o movimento sindical, veja Clawson (2003). No intervalo destes períodos o movimento sindical é considerado inútil: Turner (2001: nota 16).

¹⁷ Combinação bem sucedida da acção de cúpula e de base: Milkman and Wong (2001), Voss e Sherman (2000), Savage (2006). Sobre a resistência à mudança, ver também Heery e outros (2002: 7).

¹⁸ Weil (2005).

¹⁹ Voss and Sherman (2000).

²⁰ Heery and Adler (2004). TUC: Heery e outros (2002: 7).

²¹ Trabalhadores por conta própria: Dølvik and Waddington (2002). JwJ: Luce and Nelson (2006).

²² PSI (2006: 12).

²³ Wrench (2003). É certo que outros factores desempenham também um papel. Por exemplo, na Dinamarca vivem relativamente poucos emigrantes.

²⁴ Martínez Lucio e Perrett (2006), Perrett e Martínez Lucio (2006).

²⁵ Renaut e outros (2003). El Ejido: Hamann e Martínez Lucio (2003), Hartiti (2002), FCE (2004).

²⁶ Comunicado à imprensa, 17 Outubro 2006.

²⁷ O sector agrícola na Holanda : entrevista com Mohammed Dahmani por Tonny Groen, Junho 2006.

²⁸ PSI (2006:14).

²⁹ Holgate (2005).

³⁰ Kahmann (2002b: 7-8 e nota 6).

³¹ AFL-CIO (2001).

³² L.A.: Frank e Wong (2004).

³³ Bronfenbrenner e Hickey (2003). No victims: Milkman and Wong (2001).

³⁴ Bronfenbrenner e Hickey (2003).

³⁵ Karson (2004), Frank e Wong (2004), Reiss (2005).

³⁶ Justice for Janitors : Erickson e outros (2002a). Pessoal dos hotéis: Meyerson (2000).

³⁷ LeVoy e Verbruggen (2005: 51).

³⁸ Benseddik e Bijl (2005).

³⁹ Kahmann (2002a: 34).

⁴⁰ Taras e Steel (2007).

- ⁴¹ Festraëts (2003). A citação é de Michaël Pinault.
- ⁴² Landré (2006)
- ⁴³ Informação dada pela TCO, Novembro 2006, Fevereiro 2007.
- ⁴⁴ Entrevista com um representante da AOb conduzida por Tonny Groen (FNV), Setembro 2006; Informação fornecida por Rutger Groot Wassink (FNV).
- ⁴⁵ Voss e Sherman (2000).
- ⁴⁶ Não espere demasiado dos serviços financeiros: Kahmann (2002a: 33), cf. Waddington (2006). Voice and responsibility: Festraëts (2003).
- ⁴⁷ Simmons (2004), Reynolds (2003), Luce (2004).
- ⁴⁸ Klein (2002: 37-40), Groves (2003). Movimento pelos direitos sociais: Piven e Cloward (1977: h5).
- ⁴⁹ Albrechtsen (2004).
- ⁵⁰ UK: TUC (2004a). Euro Marches: Behrens e outros. (2002). Irlanda: Rhodes (2001).
- ⁵¹ Peck (2001).
- ⁵² Dølvik e Waddington (2002), Dribbusch (2004). Lidl: Kröger (2004).
- ⁵³ Sánchez (2007).
- ⁵⁴ Dølvik e Waddington (2002).
- ⁵⁵ Gennard (2007).
- ⁵⁶ Cobble (2001), Wills e Simms (2003). Aspectos negativos: Rose (2000: 27-8).
- ⁵⁷ Dølvik e Waddington (2002). Ver.di: Annesley (2006).
- ⁵⁸ Informação fornecida por by Ronald van der Krogt (conselheiro político da FNV) Novembro 2006; entrevista com Marjan van Noort (Directora da FNV Zelfstandige Bondgenoten) conduzida por Tonny Groen, Setembro 2006.
- ⁵⁹ Heery e outros (2004).
- ⁶⁰ Heckscher e Carré (2006).
- ⁶¹ Abbott (2004).
- ⁶² Alemanha: Behrens e outros (2002: 11). América: Heery e Adler (2004). Sobre os activistas dos sindicatos que acentuam a importância da organização: Dølvik e Waddington (2002).
- ⁶³ Taxa de sucesso: Bronfenbrenner en Hickey (2003), c.f. Clawson (2003: 91). Membros com níveis de educação mais elevados na campanha JfJ: Meyerson (2000).
- ⁶⁴ Clawson (2003: 37).
- ⁶⁵ Citação de um organizador do SEIU: Voss and Sherman (2000). Dirigentes sindicais locais: Moberg (2000).

⁶⁶ HERE: Voss e Sherman (2000). Chicago: Kest (2004).

⁶⁷ Heery e Adler (2004), Hamann e Martínez Lucio (2003).

⁶⁸ Holanda: dados fornecidos pelo Vrouwensecretariaat da FNV. Itália: Baccaro e outros (2002).

⁶⁹ Lhaïk (2003). Número dos que abandonam: Barroux (2004b).

⁷⁰ Tattersall (2006).

⁷¹ Crosby (2006: 191 ff).

⁷² Heery e outros (2000, 2002).

⁷³ Barroux (2004b), Landré (2006).

⁷⁴ Behrens e outros (2002). Benefícios para os membros: Spiegel Online 1 de Novembro 2004 (IGMetall will Nichtmitglieder schlechter stellen) e 10 de Dezembro 2004 (Weihnachtsgeld nur für Gewerkschaftsmitglieder). www.spiegel.de.

⁷⁵ Dølvik e Waddington (2002). Sobre os serviços, ver também Björkman (2006).

⁷⁶ Stern (2006: 74-5).

⁷⁷ Informação prestada pela ACTU, Novembro 2006.

⁷⁸ Heery e Adler (2004).

⁷⁹ Waddington (2006).

⁸⁰ Crosby (2005: 80).

⁸¹ Este parágrafo é baseado numa visita à Academia para a Organização da TUC em Julho de 2005 e num curso sobre organização, de dois dias, em Amesterdão, em Outubro de 2005, porporcionado pelo UNI/SEIU em colaboração com a FNV Bondgenoten.

⁸² Ashby (2005).novative trade union strategies

⁸³ Greven (2003).

⁸⁴ Waldinger e outros (1996).

⁸⁵ Stern (2006: 59).

⁸⁶ América: Candaele e Dreier (2004). Noruega: Dølvik e Waddington (2002). França: Constanty (2004).

⁸⁷ Vandenberg (2006).

⁸⁸ América: Moberg (2005b). França: Barroux (2004a). Noruega: Dølvik and Waddington (2002). Duitsland: Behrens e outros (2002: 16). Holanda: Kloosterboer (2005).

⁸⁹ Tattersall (2006b).

⁹⁰ Savage (2006).

- ⁹¹ Moberg (2000), Fine (2004), Dølvik e Waddington (2002), Olson e Steinman (2004).
- ⁹² <http://www.laborstudies.wayne.edu/power.html>.
- ⁹³ Colaboração não óbvia: Fine (2004), Wills e Simms (2003). LA: Frank e Wong (2004).
- ⁹⁴ Dortmund: Beese e outros (2004b).
- ⁹⁵ Milio e Simoni (2004).
- ⁹⁶ «Community fetishism»: Teague and Murphy (2004). McKinsey: Beese A. O. (2004a). Adopção oportunista dos objectivos do financiador: Pichierri (2002).
- ⁹⁷ Beese e outros (2004a, b), Gambaro (2004), Baeten (1999), Pike (2002).
- ⁹⁸ Swyngedouw (2005).
- ⁹⁹ Beese e outros. (2004b).
- ¹⁰⁰ Falta de lógica económica: Teague e Murphy (2004). Organizações que apenas se envolvem porque isso aumenta as possibilidades de obterem subsídios: Milio e Simoni (2004), Pichierri (2002). Os sindicatos e as organizações da comunidade têm uma influência limitada: Gambaro (2004), Beese e outros (2004a, b), Pike (2002), Pichierri (2002). Dortmund: Beese e outros (2004b).
- ¹⁰¹ Moberg (2000).
- ¹⁰² América: Bronfenbrenner e Hickey (2003). Europa: Beese e outros (2004b), Pichierri (2002).
- ¹⁰³ Sobre este debate, e.g. Pottier (2003).
- ¹⁰⁴ Griffin e outros (2003).
- ¹⁰⁵ Barboza (2006). Philips: a presidente da FNV, Agnes Jongerius, citada no Volkskrant, 21 Outubro de 2006.
- ¹⁰⁶ Stern (2006: 23), Volkskrant 21 Outubro 2006.
- ¹⁰⁷ Lillie e Martínez Lucio (2004).
- ¹⁰⁸ Brouwer e Borsboom (2006).
- ¹⁰⁹ Tattersall (2006). Ver também (2006: 111). IUF: Garver e outros (2007).
- ¹¹⁰ Buckley (2007).
- ¹¹¹ Citado no TUC (2004b).
- ¹¹² De Bruyn e Ramioul (2006).
- ¹¹³ Barboza e Barbaro (2006).
- ¹¹⁴ Passchier (2006).
- ¹¹⁵ Monks (2006).
- ¹¹⁶ Broder (2004). Segundo Frank e Wong (2004) Wal-Mart investiu mais de dois milhões de dólares na campanha.

- ¹¹⁷ Colaboração difícil: Needleman (1998), Levi (2003), Alex (2004), Frege e outros (2004). Dial-a-collar: Byrd e Rhee (2004), Byrd e Greer (2005).
- ¹¹⁸ Wills e Simms (2003).
- ¹¹⁹ Simms (2007).
- ¹²⁰ Tattersall (2006).
- ¹²¹ Frege e outros (2004). Apoio crucial dos sindicatos: Daly e outros (2004). Defend Council Housing: www.defendcouncilhousing.org. Cf. America: Brownstein (2004) e Clawson (2003: 113).
- ¹²² Mernyi (2005: 34).
- ¹²³ Tattersall (2006b).
- ¹²⁴ Needleman (1998), Clawson (2003: 127), Bronfenbrenner e Hickey (2003).
- ¹²⁵ Tattersall (2006c).
- ¹²⁶ Rose (2000, 2004).
- ¹²⁷ Rose (2004). Coligações locais: Reiss (2005), Byrd and Rhee (2004), Byrd and Greer (2005).
- ¹²⁸ Porter (2007).
- ¹²⁹ Kest (2004). Ver também www.acorn.org.
- ¹³⁰ Clawson (2003: 45, 126). Levi (2003). Denver: Luce e Nelson (2006/2004). Ver também www.jwj.org.
- ¹³¹ Informação prestada por Mike Waghorne (PSI), Novembro 2006.
- ¹³² Hamann e Kelly (2004). Espanha: Hamann e Martínez Lucio (2003). França: Le Monde, 14 October 2006. Reino Unido: Leopold (2006).
- ¹³³ Greenhouse (2006a, 2006c), Moberg (2006), Lindo (2006), Connell (2006).
- ¹³⁴ San José: Byrd e Rhee (2004).
- ¹³⁵ Byrd and Greer (2005).
- ¹³⁶ Reynolds (2003: 51).
- ¹³⁷ Stern (2006), Kirkland (2006).
- ¹³⁸ Kloosterboer and Göbbels (2005).
- ¹³⁹ See Your Rights, <http://www.rightsatwork.com.au/campaigns/.ade> union strategies
- ¹⁴⁰ D'Art e Turner (2007).
- ¹⁴¹ Noble (2004: 45-7).
- ¹⁴² Peterson (2004). Baltimore: Fine (2004), Chicago: Reynolds (2003: 15).
- ¹⁴³ Byrd and Rhee (2004), Luce e Nelson (2006/2004, 2005), Frank e Wong (2004), Reiss (2005), Simmons (2004), Byrd e Greer (2005).

- ¹⁴⁴ Luce e Nelson (2006).
- ¹⁴⁵ Brownstein (2004), Byrd e Rhee (2004).
- ¹⁴⁶ Beese (2004a).
- ¹⁴⁷ Germany: Rehfeldt (2004). France: Sommier (2003: 151 ev).
- ¹⁴⁸ Tattersall (2006b).
- ¹⁴⁹ Katbamna (2006).
- ¹⁵⁰ Kloosterboer e Göbbels (2005). UIN website: <http://uin.org.uk>. Inquérito de Lunar House: Back e outros (2006).
- ¹⁵¹ Baccaro e Lim (2006).
- ¹⁵² Danford e outros (2004).
- ¹⁵³ Stuart e outros (2006).
- ¹⁵⁴ Stern (2006: 105).
- ¹⁵⁵ Crosby (2005: 226-7).
- ¹⁵⁶ Weil (2005).
- ¹⁵⁷ Bright (2006), Stern (2006: 64).
- ¹⁵⁸ Heery (2006).
- ¹⁵⁹ Heery (2006). América: (Weil 2005).
- ¹⁶⁰ Stern (2006: 54), Weil (2005).
- ¹⁶¹ Waldinger e outros (1996), Erickson e outros (2002a, b), Meyerson (2000). Ver também o filme *Bread and Roses* de Ken Loach.
- ¹⁶² Greenhouse (2005c, 2006b).
- ¹⁶³ Kröger (2004).
- ¹⁶⁴ Ehrenreich (2001).
- ¹⁶⁵ Featherstone (2004), Lumsden (2005). Sobre o Canadá ver Lampert (2006).
- ¹⁶⁶ Featherstone (2004, 2005). Horas extraordinárias não pagas: Ehrenreich (2001: 183). Jovens :Greenhouse (2005a2005c). Trabalho durante as pausas: BBC News, 13 Outubro 2006. Trabalhadores da limpeza não documentados: Greenhouse (2005b2005d). Discriminação: Hays (2004).
- ¹⁶⁷ Barbaro (2005), Greenhouse e Barbaro (2005, 2006).
- ¹⁶⁸ Gogoi (2006), Greenhouse e Barbaro (2006).
- ¹⁶⁹ Kinzer (2004), Howlett (2004).
- ¹⁷⁰ Broder (2004), Frank e Wong (2004).
- ¹⁷¹ Barbaro e Greenhouse (2007).trade union strategies.
- ¹⁷² Featherstone (2004).
- ¹⁷³ Featherstone (2004).

¹⁷⁴ Luce (2004). Ver também Clawson (2003: 167), Reynolds (2003), Reynolds e Kern (2004), Olson e Steinman (2004), Frank e Wong (2004). Sobre dados em relação às ordenações e campanhas actuais: www.livingwagecampaign.org.

¹⁷⁵ Dreier e Candaele (2004).

¹⁷⁶ Frank e Wong (2004).

¹⁷⁷ Parker (2005).

¹⁷⁸ Luce e Nelson (2006).

¹⁷⁹ Byrd e Greer (2005).

¹⁸⁰ Sobre o papel histórico dos conselhos laborais centrais: Clawson (2003: 93). Sobre Union Cities e Street Heat: Kriesky (2001), Moberg (2000). Street Heat em Houston: Karson (2004).

¹⁸¹ Union Summer: Clawson (2003: 43). Campanhas por salários dignos nas universidades: Neumann (2001).

¹⁸² Bronfenbrenner e Juravich (2001), Greven (2003).

¹⁸³ Winnipeg: Bickerton e Stearns (2002). Los Angeles: NAFFE (2002: 15). 135 centros nos EUA: Heckscher e Carré (2006). Reino Unido: TUC (2004: h.10). Espanha: Kahman (2002b: 23), Renaut e outros (2003). Oakland: Needleman (1998). Toronto: Gostick (2004), Berinstein (2004).

¹⁸⁴ Instituto de Organização: Foerster (2001). Academia de Organização: Heery e outros (2000). A maioria do pessoal continua a ser recrutada internamente: Beachler e Turner (2004). Informação adicional sobre a Academia de Organização foi reunida durante a visita à TUC em Liverpool, 15-16 de Julho de 2005.

¹⁸⁵ Hanley e Holland (2003).

¹⁸⁶ Sommier (2003: 81), Syfuss-Arnaud (2001), Barbier e outros (2003), Constanty (2004), Barroux (2004a).

¹⁸⁷ Simon (2006), ver Pernot (2007).

¹⁸⁸ Sullivan e Oudenampsen (2004), Foti (2004), Capocci e outros (2004). Ver também www.euromayday.org.

¹⁸⁹ TUC (2004), Smith (2006).

¹⁹⁰ Kloosterboer e Göbbels (2005), Wills (2004), Back e outros (2005), Evans e outros (2005), Holgate e Wills (2007). Porta voz do London Citizens citado em ODA: www.peoplemanagement.co.uk, 26 de Outubro de 2006.

¹⁹¹ Fonte: Amanda Tattersall (2005), There is Power in Coalition. Labour and Industry, 16(2), 97. See also www.communityunionism.org.