

Revitalização dos sindicatos: lidar coma incerteza, a mudança e a resiliência no mundo do trabalho

Rafael Peels

Especialista principal em Atividades dos Trabalhadores,
Bureau para as Atividades dos Trabalhadores (ACTRAV), OIT

Mohammed Mwamadzingo Gestor de Programas,

Centro Internacional de Formação da
Organização Internacional do Trabalho (CIF/OIT), Turim



Introdução

O futuro do trabalho é, na realidade, incerto. O mundo do trabalho está a enfrentar inúmeras transformações no contexto da evolução dos mercados de trabalho, impulsionadas pelos avanços tecnológicos, as alterações climáticas, a globalização e as mudanças na estrutura demográfica. Os efeitos da doença do coronavírus (COVID-19), o agudizar das tensões geopolíticas, as catástrofes e os conflitos armados exacerbaram estas realidades. Além disso, os défices de trabalho digno e as crescentes violações dos direitos dos trabalhadores e dos sindicatos agravam ainda mais a situação atual.

Não obstante, os sindicatos não resultaram do desespero, mas foram sim criados para enfrentar os desafios que afetam os seus membros e a sociedade em geral. Os trabalhadores e as organizações de trabalhadores estão na vanguarda da formulação de respostas políticas aos fatores de mudança no mundo do trabalho, nomeadamente durante a COVID-19 e na recuperação da pandemia. Por outras palavras, os sindicatos mostram resiliência e encontram meios inovadores e eficazes de prosperar, prestar serviços e representar os trabalhadores. Tal como esperado, os sindicatos continuam a contribuir para a construção de economias e sociedades mais fortes, mais sustentáveis e mais igualitárias. Fazem-no de diferentes formas, tais como através da prestação de serviços de qualidade aos seus atuais e novos membros, do fomento da capacidade de os sindicatos analisarem e compreenderem as novas realidades do mundo do trabalho, bem como influenciando as políticas económicas, sociais e de desenvolvimento sustentável. Paralelamente, os sindicatos trabalham com os governos e as organizações de empregadores no desenvolvimento de um ambiente propício ao diálogo social, baseado na confiança e no respeito pelos seus direitos e independência.

Este documento baseia-se num estudo anterior encomendado pelo Bureau para as Atividades dos Trabalhadores (ACTRAV) e publicado em 2019 sob o título [Sindicatos. Um equilíbrio em tempos de mudança](#) (Visser, 2019). Este estudo debruça-se sobre a evolução da composição dos sindicatos em todo o mundo nas últimas décadas e conclui sugerindo quatro possíveis cenários para o futuro dos sindicatos: 1) marginalização, entendida como a diminuição das taxas de sindicalização e o envelhecimento dos sindicatos; 2) dualização, em que os sindicatos defendem as posições atuais e prestam serviços aos membros que lhes são mais próximos; 3) substituição, que aponta para a concorrência entre os sindicatos e outros intervenientes, tais como as organizações não governamentais (ONG), movimentos sociais, Estados, empregadores ou outros organismos intermediários; ou 4) revitalização, em que os sindicatos recorrem a táticas inovadoras e a coligações para reforçar os sindicatos e assegurar que são atores relevantes, democráticos e representativos na organização e prestação de serviços à «nova força de trabalho instável» no Norte e no Sul globais.

Este documento foca-se no quarto cenário: a revitalização dos sindicatos. O objetivo do documento é apresentar exemplos inovadores de todo o mundo, com base em seis questões temáticas: 1) sindicatos que adotaram políticas novas ou revistas com o objetivo de fazer

face à crise provocada pela pandemia de COVID-19; 2) sindicatos de países específicos que implementaram estratégias inovadoras para melhorar os serviços visando atrair novos membros e manter os existentes; 3) mobilização dos trabalhadores em empregos, setores e temas emergentes; 4) governação interna dos sindicatos; 5) voz dos trabalhadores e diálogo social; e 6) criação de coligações e organização de campanhas.

O documento aborda a forma como os sindicatos estão, de facto, a revitalizar as organizações em relação a estas seis questões temáticas, com o objetivo geral de se transformarem e adaptarem à mudança de dinâmica nos mercados de trabalho e às necessidades dos seus membros em particular e dos trabalhadores em geral, bem como de definir a sua posição para o futuro. Assim, o documento aborda a questão: de que modo podem os sindicatos enfrentar com sucesso a incerteza e a mudança?

Em resposta a esta questão, analisámos várias abordagens, estratégias e recursos que os sindicatos podem utilizar, e têm utilizado, para enfrentar a mudança e orientar a sua revitalização, tais como a experimentação, as abordagens formais orientadas para a inovação e o pensamento estratégico e prospetivo, e como estes podem ser aplicados de forma mais eficaz para responder a necessidades específicas em diferentes contextos sindicais.

O documento está dividido em cinco secções, incluindo esta introdução. A segunda secção aborda a questão da incerteza, da mudança e da resiliência e apresenta um quadro ao qual os sindicatos podem recorrer para tratar estas matérias: o quadro de «governação triplo A». A terceira secção apresenta uma visão geral das experiências positivas e inovadoras de revitalização de sindicatos em todo o mundo seguindo seis eixos temáticos, e a quarta secção aborda o elemento comum a estas várias experiências: a capacidade de os sindicatos enfrentarem a mudança para a sua revitalização. A secção final retira conclusões, proporciona uma visão geral das lições aprendidas e sugere o caminho a seguir.

Incerteza, mudança e resiliência no mundo do trabalho: implicações para os sindicatos

Os debates da OIT sobre o futuro do trabalho, que resultaram na adoção da Declaração do Centenário da OIT para o Futuro do Trabalho em 2019 (OIT, 2019a) e no Apelo Global à Ação para uma recuperação da crise da COVID-19 centrada nas pessoas que seja inclusiva, sustentável e resiliente, adotado em 2021 (OIT, 2021a), sublinharam a necessidade de pensar mais seriamente sobre a incerteza, a mudança e a resiliência. Os debates da OIT sobre o futuro do trabalho centraram-se nas principais tendências a longo prazo e nos fatores de mudança, como as dinâmicas demográficas, a globalização e as mudanças tecnológicas e ambientais. Recentemente, surgiram fatores adicionais de incerteza e mudança, desde a pandemia de COVID-19, o aumento dos conflitos políticos e a evolução desfavorável dos direitos humanos, ao aumento da inflação e à escassez de alimentos a nível mundial.

Estas crises recentes constituem bons exemplos do impacto da incerteza. Retratam a falta de clareza e de previsibilidade em relação à forma como os mercados de trabalho, o respeito pelos direitos dos trabalhadores e o sindicalismo se irão desenrolar nos próximos tempos. Esta consciência de incerteza ou, por outras palavras, a natureza indecisa e indeterminada da realidade dos trabalhadores e das suas organizações, está diretamente relacionada com a ideia de mudança. É crucial que os sindicatos reconheçam que o contexto para os trabalhadores e as suas organizações está em constante evolução e que engloba diferentes graus e tipos de mudança. As mudanças podem ser extensas, como a transformação ou a substituição, mas também podem ser moderadas, como no caso das modificações ou transições.

Com o reconhecimento da incerteza e da mudança, decorre a necessidade de gerir essa incerteza e mudança de um modo proativo e positivo. É por esta razão que é importante considerar o conceito de resiliência, tal como descrito na Recomendação (n.º 205) sobre o Emprego e Trabalho Digno para a Paz e a Resiliência, 2017 (OIT, 2017). A Recomendação define a resiliência como «a capacidade de um sistema, comunidade ou sociedade exposta a perigos resistir, absorver, acomodar, adaptar-se, transformar e recuperar dos efeitos de um perigo de forma oportuna e eficiente, incluindo através da preservação e restauração das suas estruturas e funções básicas e essenciais através da gestão do risco».¹ Esta definição inclui vários elementos, começando por uma noção positiva de incerteza e mudança vista através da lente da resiliência, ou seja, uma capacidade de recuperar, fazer face, resistir ou sair mais forte de uma crise, mas também uma noção de antecipação, preparação proativa e gestão de riscos.

Este documento utiliza o quadro de governação triplo A², que se centra em três pilares fundamentais que os sindicatos devem considerar ao lidar com a incerteza, a mudança e a resiliência. Estes pilares são a **antecipação**, a agilidade e a adaptação. Os três A referem-se às capacidades organizacionais complementares necessárias para enfrentar um mundo cada vez mais incerto e volátil.

A **antecipação** é a capacidade de compreender a dinâmica da mudança que pode ter repercussões nos futuros emergentes. A **agilidade** é a capacidade de toda a organização fazer face à incerteza e à mudança, questionando as mentalidades, criando uma abertura no sentido da inovação e a experimentação e reforçando a vontade de questionar os pressupostos sobre «como costumamos fazer as coisas» e os futuros previsíveis. A **adaptação** é a capacidade de a organização traduzir a antecipação e a aprendizagem organizacional em ações e estratégias concretas para criar a mudança desejada. Este processo pode incluir ações convencionais, como a implementação de planos estratégicos e roteiros. Contudo, também pode incluir projetos-piloto, experiências ou protótipos que permitam testar novas

¹ Ver https://www.ilo.org/actrav/pubs/WCMS_840864/lang--en/index.htm para um desenvolvimento mais aprofundado do conceito de resiliência, à luz da Recomendação (n.º 205).

² O quadro de governação Triplo A foi retirado de Ramos, Uusikyla e Luong (2020) e desenvolvido mais aprofundadamente num contexto sindical em Ramos *et al.*, a publicar.

ideias e transformá-las em inovações organizacionais, reorganização e (re)conceção de serviços para os trabalhadores. Este quadro de governação triplo A será utilizado na quarta secção para avaliar várias experiências de revitalização dos sindicatos.

Revitalização dos sindicatos: boas práticas de todo o mundo

No âmbito do projeto de investigação do ACTRAV sobre os sindicatos em transição, *Trade Unions in Transition: Trade Unions as Actors for Change*, e a sua implementação do programa e orçamento da OIT para os sindicatos, foram reunidas várias experiências positivas de revitalização de sindicatos de todo o mundo (OIT, sem data). Com base em debates com dirigentes sindicais de todo o mundo, foram identificados seis pilares fundamentais da revitalização dos sindicatos. Estes pilares são: 1) sindicatos que adotaram políticas novas ou revistas com o objetivo de fazer face à crise provocada pela pandemia de COVID-19; 2) sindicatos de países específicos que implementaram estratégias inovadoras para melhorar os serviços visando atrair novos membros e manter os existentes; 3) mobilização dos trabalhadores em empregos, setores e temas emergentes; 4) governação interna dos sindicatos; 5) voz dos trabalhadores e diálogo social; e 6) criação de coligações e organização de campanhas. Nas secções que se seguem será debatido um conjunto de exemplos de revitalização de sindicatos de todo o mundo, organizados em torno destas seis áreas.

Os sindicatos durante a pandemia de COVID-19

Muitos sindicatos de diferentes partes do mundo estiveram na vanguarda da formulação de respostas políticas à crise da COVID-19 e posterior recuperação. Através de vários tipos de diálogo social, os sindicatos negociaram a proteção dos trabalhadores da linha da frente (por exemplo, em termos de segurança e saúde no trabalho) ou o alargamento da proteção social aos trabalhadores independentes ou ocasionais. Realizaram campanhas contra as violações dos direitos dos trabalhadores e dos sindicatos, defenderam os direitos de grupos de trabalhadores vulneráveis, como os trabalhadores migrantes, ou negociaram programas de assistência financeira em setores especialmente afetados (como o turismo, os cuidados, os transportes e o comércio a retalho) (OIT, 2021b). Os sindicatos encararam a crise como um alerta no sentido de contribuir para o estabelecimento de melhores estruturas e fazer avançar as agendas sociais e do trabalho e fizeram pressão para um maior reconhecimento e uma participação efetiva na formulação de políticas. A pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo na negociação coletiva. Para este efeito, os sindicatos reforçaram as suas capacidades de negociar convenções coletivas que promovem os direitos fundamentais, salários mínimos adequados e horários de trabalho máximos, prestações de saúde e de proteção social para todos, bem como segurança e saúde no trabalho (ver caixa). Ao passo que em muitas regiões as negociações coletivas estiveram sob pressão, em algumas regiões o número de negociações formais e/ou informais aumentou e os sindicatos fizeram progressos substanciais no reforço das suas capacidades digitais (OIT, 2021c).

Caixa. Exemplos de conquistas de sindicatos no diálogo social durante a crise da COVID-19

Alemanha: O sindicato IG Metall e a associação Gesamtmetall assinaram um acordo coletivo com as seguintes disposições: relativas a trabalho a tempo reduzido que protegem 80 por cento da remuneração líquida dos trabalhadores, licença remunerada de oito dias para os pais com filhos até aos 12 anos de idade e licença remunerada de cinco dias para prestação de cuidados a crianças - que não seriam deduzidas das férias anuais.

Cazaquistão: As federações sindicais do Cazaquistão negociaram com o ministro do Emprego e da Proteção Social um programa especial para os trabalhadores afetados pela COVID-19, nomeadamente uma indemnização igual ao salário mínimo para os trabalhadores em quarentena, um prémio para o pessoal médico, moratórias de empréstimos bancários e serviços públicos, e prestações pecuniárias para as famílias numerosas.

Itália: O Governo e os parceiros sociais assinaram um acordo em 14 de março de 2020 para flexibilizar a regulamentação do teletrabalho e assegurar a saúde e a segurança dos trabalhadores que não podem trabalhar a partir de casa.

Maláui: O Congresso dos Sindicatos do Maláui instou os empregadores com mais de 1000 trabalhadores a dividirem os trabalhadores em diferentes turnos para reduzir o congestionamento, dada a ameaça da COVID-19.

Paraguai: As centrais sindicais CESITP, CGT, CNT, CUT e CUT-A* apresentaram uma proposta conjunta ao Governo para a redução dos preços dos combustíveis e dos transportes públicos, o controlo de medicamentos e produtos alimentares, a redução do IVA sobre um cabaz básico de bens, a suspensão do imposto sobre o rendimento das pessoas singulares para os jovens trabalhadores, a proteção do emprego, a proibição de pagamentos inferiores ao salário mínimo, entre outras.

Suécia: Em 18 de março de 2020, o Unionen, o sindicato sueco dos trabalhadores administrativos e a Confederação das Empresas Suecas celebraram um acordo coletivo nacional para o trabalho de curta duração.

* CESITP: Central Sindical de Trabajadores del Paraguay; CGT: Central General de Trabajadores del Paraguay; CNT: Central Nacional de Trabajadores; CUT: Central Unitaria de Trabajadores del Paraguay; CUT-A: Central Unitaria de Trabajadores del Paraguay Auténtica.

Fonte: https://www.ilo.org/actrav/pubs/WCMS_767224/lang--en/index.htm.

De facto, a pandemia estimulou os sindicatos a experimentar recursos digitais, não só para participar no diálogo social, mas também para chegar aos seus membros. Um caso

interessante é o dos sindicatos da Ucrânia que, através da campanha Stop Wage Drop Pandemic (acabar com a pandemia da queda de salários), defenderam o aumento e a proteção dos salários dos trabalhadores, mas salientaram igualmente os riscos para a segurança e saúde no trabalho durante a pandemia através dos meios de comunicação social e das plataformas online, recorrendo a vídeos, jornais, emissões de rádio, webinars, etc. (Andreeva, a publicar). Outro exemplo é a Caravana dos Direitos Laborais organizada por sindicatos do Quirguistão. Esta iniciativa foi sobretudo orientada para os jovens, cuja situação durante a pandemia de COVID-19 se tornou ainda pior do que era anteriormente. Os sindicatos decidiram mudar para um formato virtual, produzindo vídeos animados sobre os direitos laborais para as redes sociais, organizando webinars para jovens ativistas sindicais para reforçar os conhecimentos sobre as normas nacionais e internacionais do trabalho, desenvolvendo um chatbot através do qual os membros dos sindicatos podiam obter respostas às perguntas sobre os direitos laborais e sindicais de uma forma simples e rápida, e desenvolvendo uma aplicação móvel (app) para os membros dos sindicatos, onde estes podiam aceder rapidamente aos serviços dos sindicatos e contactar-se mutuamente, bem como aos funcionários dos sindicatos. Estas atividades criaram um formato de ativismo completamente novo para muitos sindicatos, permitindo-lhes manterem-se ligados aos seus membros durante os confinamentos (Andreeva, a publicar).

Podemos destacar experiências positivas semelhantes em África, onde, para além dos enormes desafios decorrentes da COVID-19 e do acesso muitas vezes limitado à tecnologia digital (o «fosso digital»), a mudança de muitos sindicatos para o «sindicalismo digital» teve alguns impactos positivos: «Agora, graças à tecnologia digital, é muito mais fácil organizar protestos, e também melhorou a tomada de decisões uma vez que possibilita consultar com facilidade, sem necessidade de organizar uma reunião física como costumávamos fazer enquanto sindicatos. Em plena COVID-19, e com um simples clique, os sindicatos podem difundir amplamente informações e realizar uma campanha ou mobilizar os trabalhadores para uma determinada causa». (CSI África, 2021, in Chinguwo, a publicar a).

Não obstante a enorme pressão sobre a filiação sindical e o rendimento proveniente das quotas dos membros durante a pandemia, alguns sindicatos conseguiram aumentar o número de membros, muitas vezes como resultado de negociações coletivas bem-sucedidas. Foi este o caso do Maláui, e também de Moçambique, onde um sindicato que organiza os trabalhadores da economia informal conseguiu um importante aumento do número de membros durante a pandemia. Isto foi possível porque o sindicato, através do diálogo social, celebrou um acordo com as autoridades municipais e autarquias locais, segundo o qual, para que seja atribuído um espaço de venda nos mercados, é necessário que a pessoa em causa esteja inscrita no sindicato (Chinguwo, a publicar b).

Num contexto sindical muito diferente, mas igualmente complicado - os Estados Unidos da América - os sindicatos conseguiram demonstrar desenvolvimentos positivos durante a pandemia na organização dos trabalhadores e na criação de novos sindicatos em locais de trabalho desde a Amazon e a Starbucks até à Apple. Estes desenvolvimentos surgiram

no cenário de uma grande vaga de ativismo no local de trabalho nos Estados Unidos que emergiu na sequência da pandemia de COVID-19 e que foi parcialmente explicada pelo aumento da pressão sobre a procura de mão de obra causada pela «grande demissão» (Sherman, 2022; Molla, 2022; Thorbecke e Isidore, 2022).

Estratégias inovadoras para melhorar os serviços e aumentar o número de membros

A segunda dimensão da revitalização dos sindicatos é a capacidade de os sindicatos introduzirem serviços inovadores e aumentarem o número de membros, alcançando grupos de trabalhadores tradicionalmente sub-representados, como da economia informal, de plataformas digitais, migrantes, do trabalho doméstico, da economia rural, etc.

Existe um amplo leque de exemplos de sindicatos que organizaram trabalhadores e trabalhadoras da economia informal e os integraram nas estruturas formais do movimento sindical (OIT, 2019b). Na Jordânia, os sindicatos trabalharam com o Governo para apoiar os refugiados sírios na transição da economia informal para a economia formal. O Governo criou um gabinete nas instalações do sindicato para apoiar o acesso dos refugiados a autorizações de trabalho. No caso do Senegal, foi criado um sindicato para os trabalhadores da segurança privada, que iniciou negociações coletivas para regularizar os trabalhadores da economia informal e facilitar o acesso à proteção social. No caso do Usbequistão, os sindicatos organizaram os trabalhadores sazonais e permitiram a dupla filiação sindical temporária. Os sindicatos também alteraram os seus estatutos para permitir, por exemplo, a filiação de trabalhadores da economia informal.

Um domínio particularmente desafiante, mas também vibrante, do trabalho dos sindicatos é a economia de plataforma ou economia gig. Na Argentina, a Associação de Pessoal de Plataformas Económicas está a organizar os trabalhadores da economia gig através de um novo sindicato apoiado pelas principais federações sindicais. Na Indonésia, os condutores de motociclos e de táxis e vários sindicatos criaram uma comissão de ação para os transportes online, que iniciou um diálogo com as empresas e o Governo com o objetivo de regulamentar melhor o setor. Na Dinamarca, os sindicatos assinaram um acordo coletivo com uma plataforma digital de trabalho de propriedade dinamarquesa, que aborda questões como a transição do estatuto de trabalhador independente para trabalhador por conta de outrem, a cobertura de seguro e a resolução de litígios. No caso do Quênia, os trabalhadores da economia informal do setor dos transportes - os «operadores Matatu» - utilizam uma aplicação de telemóvel para aceder ao seguro de saúde nacional (Chinguwo, a publicar a).

Em 2020, na Colômbia, o Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria Agropecuária (Sintrainagro), a Federação Nacional Sindical Unitária Agropecuária (Fensuagro), a Federação Sindical dos Trabalhadores Agrícolas da Colômbia (Festracol), o Sindicato dos Trabalhadores da Agroindústria da Colômbia (Sintra Agroincol) e o Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Indústria Agropecuária (Sintra Agropecuaria) implementaram uma estratégia para

atrair trabalhadores rurais não assalariados, o que resultou num aumento de 8,1 por cento do número de membros afiliados. A estratégia de crescimento do sindicato consistiu em conceber e oferecer novos serviços, tais como cursos de formação complementar, em parceria com centros de formação como o Serviço Nacional de Aprendizagem (SENA) e a Universidade Cooperativa da Colômbia.

De igual modo, a organização dos trabalhadores jovens é fundamental para assegurar a relevância dos sindicatos para os trabalhadores de amanhã, bem como os de hoje. No caso dos sindicatos australianos, os centros de trabalhadores jovens são um balcão único para os trabalhadores jovens obterem informações sobre os seus direitos no trabalho e procurarem aconselhamento personalizado ou assistência jurídica. Além disso, os sindicatos utilizam a organização virtual, redes sociais, *podcasts* e a plataforma de redes sociais TikTok. No caso do Barém, os sindicatos desenvolveram uma aplicação móvel para mobilizar e recrutar trabalhadores jovens desempregados no país, entre outras finalidades, e estabeleceram uma aliança a nível nacional com diversas organizações da sociedade civil. Os sindicatos da Sérvia estão a utilizar uma aplicação móvel de acesso livre destinada aos trabalhadores jovens. A aplicação baseia-se num questionário educativo e lúdico sobre a legislação laboral. É crucial que estes novos membros sejam também integrados nas estruturas e direções dos sindicatos e que as suas prioridades sejam refletidas na organização e nas táticas do sindicato.

Para dar resposta às questões associadas à migração, os sindicatos da República da Moldávia começaram a estabelecer colaborações com os sindicatos dos países de destino dos trabalhadores migrantes moldavos, incluindo Israel e a Roménia, para assegurar a proteção dos migrantes moldavos que trabalham no estrangeiro. No Quirguistão, os sindicatos começaram a organizar os trabalhadores migrantes quirguizes. Para este fim, foi fundado em 2019 o Sindicato dos Trabalhadores Migrantes do Quirguistão, que se centra em diversas áreas fundamentais, como a formação em direitos laborais antes da partida, a manutenção de uma base de dados eletrónica de membros e uma parceria (através de um acordo de cooperação) com sindicatos russos que organizam e protegem os trabalhadores migrantes na Federação da Rússia. Tanto no Quirguistão como na República da Moldávia, estas colaborações provaram ser eficazes na atenuação dos efeitos adversos da crise da COVID-19 nos trabalhadores migrantes (Andreeva, a publicar).

Mobilizar os trabalhadores de setores, áreas e temas emergentes

A terceira dimensão da revitalização dos sindicatos é a capacidade de os sindicatos chegarem aos trabalhadores de setores emergentes e de incluírem novos temas nas respetivas agendas. Os sindicatos estão a organizar-se progressivamente e a defender os direitos dos trabalhadores de setores emergentes e em crescimento, desde a economia dos cuidados, a economia verde ou azul (ver secção «A voz dos trabalhadores e o diálogo social» abaixo) ou a economia das plataformas digitais (ver secção «Estratégias inovadoras para melhorar os serviços e aumentar o número de membros» acima), até ao desporto ou ao

jogo, para mencionar apenas alguns. Mais recentemente, a UNI Global Union lançou uma campanha sobre as condições de trabalho e a organização no setor do jogo a nível mundial (UNI Global Union, 2022a). Na área do desporto, os sindicatos organizaram campanhas por condições de trabalho dignas em grandes eventos desportivos internacionais, por exemplo, no que respeita à segurança e saúde no trabalho nos Jogos Olímpicos de Tóquio 2021, ao trabalho forçado e ao Campeonato do Mundo de Futebol Catar 2022 da FIFA ou às violações dos direitos humanos na preparação do Grande Prémio de Fórmula 1 do Barém (UNI Global Union, 2019; 2021a; 2021b). Outro exemplo é o Movimento *Fight for 15\$*, que constitui uma ampla coligação de sindicatos, organizações da sociedade civil e outros defensores do trabalho nos Estados Unidos, que faz campanhas sobre a questão mais ampla da justiça económica, defendendo um aumento do salário mínimo. As campanhas visam os trabalhadores mais precários e com baixos salários de setores como a limpeza ou a *fast food*, sem distinção de sexo, raça ou identidade (Rushe, 2021). Estão a ser feitas ações semelhantes noutras partes do mundo (UNI Global Union, 2022b).

Em termos de temas emergentes, os sindicatos tomam cada vez mais uma posição sobre uma série de questões, que abrangem a não discriminação, as empresas multinacionais, as cadeias de abastecimento globais, a transição justa e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS) (ver secção «A voz dos trabalhadores e o diálogo social» abaixo).

Os sindicatos abordam cada vez com mais frequência o tema da não discriminação, desde a inclusão de cláusulas de género nos acordos coletivos e a organização de campanhas sobre a igualdade de remuneração e a transparência em matéria de salários até à criação de comissões de mulheres e à introdução de quotas para dirigentes do sexo feminino. A este respeito, os sindicatos do Brasil foram considerados como estando na vanguarda da ação sindical feminista (Castro, 2017). De igual modo, os sindicatos demonstraram solidariedade com as pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, intersexuais e queer (LGBTIQ+), colocando-se na vanguarda do movimento para criar locais de trabalho seguros e inclusivos, livres de violência e de assédio (CSI, 2022). O movimento mundial *#MeToo* proporcionou uma oportunidade para os sindicatos condenarem a violência e assédio contra homens e mulheres no local de trabalho, desde os trabalhadores do setor público da Argentina, os trabalhadores dos transportes do Canadá e os trabalhadores do setor bancário do Brasil, aos trabalhadores do setor da hotelaria e restauração da Suécia (Pillinger, 2017). Em 1990, a OIT adotou a Convenção (n.º 190) sobre Violência e Assédio, 2019. Os sindicatos de África estão a incluir progressivamente os interesses dos trabalhadores com deficiência nas agendas sindicais. Os sindicatos do Maláui criaram um ramo em que a maioria dos membros são pessoas com deficiência. No caso da Zâmbia, os sindicatos criaram um departamento responsável pelo tema e envolvem os trabalhadores com deficiência nas equipas de negociação durante a negociação coletiva ou ministram formação para dotar os trabalhadores com deficiência de competências para cargos de liderança (Chinguwo, a publicar b).

Sindicatos de todo o mundo realizaram uma série de ações inovadoras para enfrentar os desafios relacionados com a globalização, nomeadamente a monitorização das atividades das empresas multinacionais ao longo das cadeias de abastecimento globais, por exemplo, através da devida diligência, de acordos-quadro internacionais, da organização de campanhas sobre a inclusão de disposições relativas ao trabalho nos acordos comerciais e de investimento, de regimes de integração regional e das atividades de empréstimo dos bancos de desenvolvimento regional e das instituições financeiras internacionais (Herberg, 2018; Chinguwo, a publicar).

Governança interna dos sindicatos

A quarta dimensão da revitalização dos sindicatos refere-se à sua governação. É essencial uma governação interna democrática não só para o funcionamento eficaz dos sindicatos (ou seja, para obter resultados), mas também para assegurar a credibilidade junto dos trabalhadores e do público em geral. Com base numa série de *webinars* organizados pelo ACTRAV e realizados em várias regiões do mundo, Chinguwo (a publicar a) destaca os principais desafios, mas também as experiências positivas relacionadas com a governação interna dos sindicatos: reforço da democracia dos sindicatos; maior representação e participação na tomada de decisões internas de algumas categorias de trabalhadores, por exemplo, trabalhadores migrantes, jovens ou mulheres; reforço da capacidade administrativa, técnica e de investigação dos sindicatos; bom funcionamento das estruturas sindicais ao nível dos locais de trabalho; maior responsabilização e transparência financeira; e independência financeira.

A título de exemplo, nos casos do Gana e do Vietname, os sindicatos colocaram a governação num lugar proeminente nas suas agendas internas, dando prioridade ao desempenho real dos sindicatos e dos dirigentes sindicais, ou seja, assegurando que atuam com conhecimento, integridade, transparência e responsabilidade. No caso do Maláui, os sindicatos realizaram uma avaliação interna para avaliar a sua própria sustentabilidade que aborda aspetos essenciais da revitalização, tais como o reforço da democracia interna e o restabelecimento da confiança entre os trabalhadores e a sociedade, a intensificação dos esforços para organizar os trabalhadores da economia informal e outras categorias vulneráveis de trabalhadores, melhorando a coordenação entre os sindicatos e fundindo sindicatos fragmentados, e desenvolvendo meios viáveis para a mobilização de recursos (Chinguwo, a publicar b).

No caso da região do Médio Oriente e do Norte de África (MENA), verificou-se desde 2011 um forte impulso para uma ampla democratização, a denominada «Primavera Árabe». Não obstante os sindicatos tenham muitas vezes desempenhado um papel central nestas revoltas populares, estas resultaram também num impulso para democratizar o próprio movimento sindical, através das confederações nacionais existentes ou da criação de novos sindicatos, reforçando uma maior participação e representação dos trabalhadores e a sua independência dos governos (Majed e El Mouallem, a publicar).

A voz dos trabalhadores e o diálogo social

O quinto eixo da revitalização dos sindicatos constitui a voz inclusiva e eficaz dos trabalhadores e o diálogo social sobre questões que interessam aos trabalhadores.

Nos resultados da série de *webinars* do ACTRAV sobre sindicatos em transformação realizados em várias regiões do mundo, os participantes sublinharam a necessidade de incluir novos temas na agenda do diálogo social, desde a recuperação da COVID-19 à transformação estrutural e as políticas industriais, ao comércio e ao trabalho, à ação climática, às competências digitais, etc. «Os sindicatos não podem continuar a considerar que o seu mandato se resume a organizar e representar os trabalhadores em questões do quotidiano. Aspectos como o género, a cultura, a origem étnica, a migração, as alterações climáticas, o desenvolvimento sustentável e a violência sexual contra as mulheres, entre outros, são extremamente importantes e devem ser incluídos no diálogo social». (EATUC, 2021, in Chinguwo, a publicar a)

Os ODS, por exemplo, proporcionaram uma importante plataforma para a participação dos sindicatos em temas que não eram necessariamente prioritários nas suas agendas de diálogo social. Na Colômbia, os sindicatos participaram em fóruns de diálogo social alternativos, por exemplo, a nível municipal e de departamento, sobre questões como o desenvolvimento de competências, planeamento territorial ou situações pós-conflito. Na Federação da Rússia, a participação dos sindicatos no diálogo social nacional garantiu a adoção de uma nova legislação em matéria de teletrabalho, o que é obviamente relevante no atual contexto da COVID-19.

Existem também bons exemplos de sindicatos que incluíram uma variedade de questões relacionadas com a tecnologia no diálogo social, desde o direito a desligar, a proteção de dados e a gestão algorítmica à introdução de vigilância tecnológica dos trabalhadores no local de trabalho. Existem vários exemplos de convenções coletivas que abrangem os trabalhadores de plataformas digitais, como os de serviços de entrega de bicicleta da Áustria, motoristas da Uber Eats da Suíça e trabalhadores domésticos independentes da Dinamarca (OIT, 2021d; UNI Global Union, 2021c). Um acordo recente entre o Governo espanhol e os parceiros sociais sobre os direitos dos trabalhadores relativamente à gestão algorítmica assegura uma maior transparência e ajuda também a atenuar o risco de tomada de decisões algorítmicas injustas e discriminatórias (De Stefano e Taes, 2021).

A transição justa é outro tema importante que foi assumido pelos sindicatos e gradualmente incluído no diálogo social. Existem vários exemplos a nível da União Europeia para o estabelecimento de um «diálogo social verde», por exemplo, no âmbito da construção sustentável. Os sindicatos belgas criaram a «base de dados de negociação coletiva verde», que engloba convenções coletivas com cláusulas verdes com parceiros de países como a Austrália, Canadá, Estados Unidos e Reino Unido e que abrangem os contratos públicos verdes, a gestão de resíduos, o ajustamento da mão de obra, a formação e a proteção dos denunciantes (OIT, 2018).

Criação de coligações e organização de campanhas

A sexta dimensão da revitalização dos sindicatos é a entrada dos sindicatos em amplas coligações e campanhas com outros intervenientes, como a sociedade civil, ONG ou o setor privado.

Em muitos países do mundo, a paisagem sindical é caracterizada pela proliferação e a fragmentação entre os sindicatos. Contudo, observamos também muitos exemplos de reforço da cooperação sindical, não obstante as clivagens existentes entre as organizações. No Benim, no Botsuana e na Maurícia, as principais organizações sindicais desenvolveram um conselho conjunto de sindicatos ou uma declaração conjunta, carta ou memorando de entendimento para trabalharem em conjunto nos fóruns nacionais de diálogo social. Na Lituânia e na Ucrânia, os sindicatos estão a colaborar além-fronteiras através de campanhas conjuntas e de um acordo de cooperação bilateral para reforçar o recrutamento e a representação dos motoristas de camiões ucranianos nos sindicatos da Ucrânia e da Lituânia. Também a nível nacional, as tentativas do Governo de reformar a legislação laboral e sindical deram aos sindicatos da Ucrânia o impulso necessário para agir e falar a uma só voz (Andreeva, a publicar).

Conforme já foi mencionado, a mobilização dos trabalhadores desempenhou um importante papel nas revoltas populares que impulsionaram a democratização em diferentes países da região MENA. Em muitos países, os sindicatos criaram amplas coligações, estabelecendo ligações ativas com outras organizações da sociedade civil e com o público em geral (Majed e El Mouallem, a publicar).

Existem muitos bons exemplos em todo o mundo onde os sindicatos colaboraram com organizações de empregadores na gestão conjunta de situações de crise decorrentes de diferentes tipos de conflitos (por exemplo, violência prolongada) e catástrofes (como tempestades, terremotos e inundações). Os exemplos incluem todas as fases do ciclo de conflito e abrangem as Baamas, a Costa do Marfim, as Filipinas, o Japão, o Nepal, a Nova Zelândia, o Quênia e o Seri Lanca (OIT, 2022).

A transição justa é outro tema relativamente ao qual os sindicatos têm vindo a organizar cada vez mais campanhas em conjunto com outros intervenientes não estatais. No caso da África do Sul, os sindicatos organizaram campanhas com ONG e movimentos sociais para pressionar o governo a implementar estratégias para uma transição justa. Nos Estados Unidos, grupos de justiça no trabalho e de justiça ambiental trabalharam em conjunto para influenciar as respostas regulamentares e as práticas do setor no sentido de cumprir os objetivos climáticos, por exemplo, abordando a eficiência energética ou a inclusão de normas do trabalho em projetos de contratos públicos. Esta é também uma área em que os sindicatos colaboraram com entidades da economia social e solidária, por exemplo, no caso do ecoturismo e da agricultura ecológica no México (OIT, 2018).

Os sindicatos enfrentam a incerteza

Ainda que a secção anterior reúna uma lista diversificada de experiências de revitalização dos sindicatos em todo o mundo, há dois elementos fundamentais transversais a estes exemplos. O primeiro, é a capacidade de refletir de forma crítica e de antecipar a mudança e o segundo é a vontade de experimentar e de se adaptar. Esta secção complementa a análise destes dois elementos fundamentais, discutindo a dimensão subjacente à revitalização dos sindicatos, em termos do sucesso com que os sindicatos têm conseguido lidar com a incerteza e a mudança. Utilizamos o quadro de governação Triplo A (ver Introdução) para analisar várias abordagens, estratégias e recursos para a revitalização dos sindicatos e como estes podem ser aplicados de um modo mais eficaz para responder a necessidades específicas nos diferentes contextos sindicais acima mencionados.³

Quadro de governação triplo A em ação para a revitalização dos sindicatos

Com base nos exemplos referidos na secção de boas práticas acima, concluímos que alguns sindicatos optaram por uma **abordagem** sobretudo **antecipatória** em relação à sua revitalização, concentrando-se numa melhor compreensão das principais áreas de mudança. Isto reflete-se, nomeadamente, na adoção de um método de investigação (por exemplo, compreender as tendências e os impulsionadores de uma indústria do jogo em crescimento), de exercícios de pensamento estratégico a longo prazo e de prospetiva (por exemplo, ao avaliar os desafios relacionados com a globalização) e na antecipação das necessidades em termos de competências (por exemplo, ao lidar com a transição justa).

Outros exemplos focaram-se na dimensão da socialização (**abordagem de agilidade**), colocando a ênfase numa mudança organizacional mais ampla, na sensibilização, na mudança de mentalidades, na participação dos membros nas atividades sindicais, na aproximação a outras organizações para criar coligações amplas, etc. Por exemplo, a abertura dos sindicatos à economia informal e aos trabalhadores migrantes ou a introdução de quotas de diferentes valores ou da dupla filiação implica muitas vezes uma mudança considerável de mentalidades. O mesmo se aplica à ação sindical relacionada com os serviços de entrega, que surgiram quase sempre em concorrência direta com os membros de sindicatos inscritos (como os taxistas). No domínio do movimento *#MeToo* ou da violência e assédio no local de trabalho, o aspeto da socialização tem sido um ponto fulcral. O mesmo é válido para os vários exemplos relacionados com a governação interna, em que a aprendizagem organizacional esteve em primeiro lugar.

A terceira abordagem refere-se à capacidade de agir (**abordagem de adaptação**), que traduz a antecipação e a agilidade em decisões estratégicas, ações, planos de trabalho, orçamentos e recursos. Esta é a sequência lógica: compreender-socializar-agir. Porém, a adaptação também pode preceder a antecipação e a agilidade, por exemplo, privilegiando a experimentação ou a criação de protótipos através da criação de laboratórios de

³ Esta secção baseia-se em Ramos *et al.* (a publicar).

trabalhadores jovens para criar, conceber em conjunto e testar novos recursos (como aplicações móveis para organizar os trabalhadores de plataformas). Foi o que se verificou, por exemplo, no contexto da COVID-19, que apanhou de surpresa a maioria dos sindicatos. Os sindicatos refletiram sobre o que estas perceções significam para futuras crises e de que modo as lições aprendidas podem ser dimensionadas, tal como no domínio do sindicalismo digital e da renovação da organização no âmbito da segurança e saúde no trabalho. O mesmo se aplica aos exemplos de organização na Amazon e na Starbucks durante a COVID-19, que criam importantes aprendizagens e efeitos indiretos positivos noutras situações de emprego.

Recursos para enfrentar a mudança na revitalização dos sindicatos

Dependendo do contexto ou das necessidades dos sindicatos, podem ser utilizados diferentes métodos para lidar com a mudança no quadro de governação triplo A.⁴ Quando o principal objetivo é abordar a antecipação, pode ser o mais adequado recorrer à prospetiva e refletir sobre o futuro através da análise das tendências, dos fatores determinantes das mudanças (como a exploração do horizonte, a roda do futuro, 3Horizons, fatores desconhecidos ou imprevisíveis, sinais fracos, etc.) e da construção de cenários (por exemplo, arquétipos de cenários, construção de cenários Manoa, matriz de incerteza 2x2, etc.). Quando o principal objetivo é abordar a agilidade, podem ser utilizados métodos para «desaprender» (como o *U-learn*), para ajudar as organizações a compreenderem melhor «como costumamos fazer as coisas» e os sistemas de crenças individuais e coletivos, para alterar os padrões de comportamento e superar os obstáculos à mudança (como a «imunidade à mudança»). Um método como o «impacto coletivo» tem o seu cerne na agilidade social, em que a mudança é alavancada através de diversas organizações e reconhece os diferentes pontos fortes e as complementaridades. Este facto é relevante num contexto sindical, onde a mudança é com frequência ampla, social e complexa (como no caso da reforma da legislação laboral na Federação da Rússia e da democratização na região MENA, etc.), onde as pessoas são mais eficazes em conjunto do que isoladamente. Há outros recursos que abordam a socialização centrando-se em atividades experimentais: jogos, imersão, realidade virtual, desenho, colagem, artefactos, etc. Estes recursos podem apoiar a reflexão, por exemplo, sobre a forma como o local de trabalho poderá ser dentro de 20 anos e, por conseguinte, sobre as necessidades dos trabalhadores no que se refere aos serviços dos sindicatos. Quando o principal desafio é a adaptação, podem ser utilizados métodos como o «backcasting» - uma abordagem centrada no objetivo - para traduzir os cenários futuros em planos de ação. Os sindicatos podem começar a fazer pequenas «apostas» ou mudanças que moldam e permitem a aprendizagem a baixo custo. A criação de protótipos ou a experimentação são formas de explorar espaços emergentes, de imaginar, modelar e testar novos serviços e assim poder disponibilizar mais informações sobre o sentido e a tomada de decisões no seio do sindicato.

⁴ Para uma visão geral dos métodos, ver CIF (2017) e Ponce Del Castillo (2019).

Lições retiradas da experiência dos sindicatos

Com base nos exemplos de sindicatos acima descritos, podemos retirar quatro lições fundamentais. A primeira é que os sindicatos têm uma experiência valiosa em fazer face à incerteza e à mudança. Necessitam de se basear na sua própria experiência para se tornarem ainda mais resilientes no futuro.

A segunda, e dependendo das necessidades específicas dos sindicatos e do contexto local, é que os sindicatos podem concentrar-se num dos três A: antecipação, agilidade ou adaptação. Por exemplo, se a abertura organizacional constituir um desafio, os sindicatos podem querer concentrar-se na socialização. Se o conhecimento for uma questão, a organização pode considerar a antecipação como a resposta. Por outro lado, se o desafio for traduzir as percepções em ações, o sindicato pode preferir uma abordagem de adaptação.

A terceira lição é que as atuais abordagens sindicais nem sempre são abrangentes nem integradas. Por exemplo, uma organização sindical pode querer compreender melhor um determinado cenário em primeiro lugar, depois socializar e, por fim, tomar medidas. Outra abordagem, porém, seria atuar através da experimentação, por exemplo, no contexto da COVID-19, para tentar depois compreender o resultado e potencialmente intensificá-lo.

Por último, a quarta lição retirada é que os sindicatos estão a empreender muitas ações estratégicas interessantes e inovadoras visando a revitalização, mas estas nem sempre são realizadas de um modo formal; existe, conseqüentemente, um potencial de reflexão estratégica mais sistemática e uma prospetiva de revitalização dos sindicatos.

Conclusões e caminho a seguir

Num contexto de inúmeras incertezas, crises emergentes e transições que provocam um estado de constante mudança, este documento avalia as experiências internacionais de revitalização dos sindicatos sob o prisma da capacidade dos sindicatos para lidar com a mudança.

Este documento considera que sindicatos de todo o mundo têm uma experiência valiosa em enfrentar a mudança e traduzi-la em revitalização. Outros sindicatos podem tomar esta experiência como base. Contudo, ainda existem desafios em relação à sensibilização dos sindicatos no sentido de que a mudança deve ser gerida de uma forma mais abrangente e formal, por exemplo, definindo estratégias que visem a sua revitalização.

Uma vez que os contextos diferem e as necessidades variam entre sindicatos, este documento discute vários recursos que podem ser utilizados por estes, dependendo das suas necessidades específicas, para refletir e agir no âmbito da revitalização. A vantagem destes recursos é o facto de serem: 1) não prescritivos, oferecendo antes um quadro aos sindicatos para os apoiar na realização desse exercício; 2) participativos, permitindo reflexões ascendentes ou de base através da participação de trabalhadores, dirigentes sindicais e outras partes interessadas; 3) baseados em abordagens democráticas, pluralismo

dinâmico e métodos inclusivos que reconhecem pontos de vista diferentes ou divergentes; 4) compatíveis com a complexidade - por exemplo, a organização dos trabalhadores da economia informal depende de muitos elementos, incluindo a situação da economia, a informalização do mercado de trabalho, a força do quadro jurídico, a credibilidade dos mecanismos de diálogo social existentes, as alianças com os partidos políticos e a demografia, como o aumento do desemprego dos jovens; e 5) capacitantes, o que implica não só uma reflexão sobre os desafios e oportunidades futuros para a revitalização dos sindicatos, mas também a possibilidade de traduzir as percepções em estratégias e roteiros concretos.

No quadro do trabalho em curso do ACTRAV sobre os sindicatos em transformação, *Trade Unions in Transformation: Actors for Change*, a investigação futura deve documentar as experiências dos sindicatos em matéria de planeamento estratégico, prospetiva e experimentação em diferentes partes do mundo, e avaliar o que funciona e em que contexto institucional e de que modo exatamente estas percepções contribuem para a agenda da revitalização dos sindicatos.

Referências bibliográficas

- Andreeva, Anna (a publicar). *Trade Unions in Transformation: Experiences from Europe and Central Asia*.
- Castro, Nazaret. 2017. “[CUT-Brazil, a Trade Union Centre at the Forefront of the Feminist Struggle](#)”. *Equal Times*. 4 de outubro de 2017.
- Chinguwo, Paliani a. (a publicar) *Trade Unions in Transition*.
- Chinguwo, Paliani b. (a publicar) *Trade Union Revitalization: Experiences and Key Lessons from Southern Africa*.
- CIF. 2017. *A Contribution to the Future of Work Centenary Initiative. Foresight Toolkit. Foresight Strategies, Tools and Techniques to Anticipate Future Scenarios*. Turim.
- CSI. 2022. “[Trade Unions Stand in Solidarity With LGBTIQ Workers](#)”. 17 de maio de 2022.
- De Stefano, Valerio e Simon Taes. 2021. *Algorithmic Management and Collective Bargaining*. Bruxelas: Instituto Sindical Europeu (ETUI).
- Herberg, Mirko, ed. 2018. [Trade Unions In Transformation. Success Stories From All Over The World](#). Bona: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Majed, Rima e El Mouallem, Hussein (a publicar). *Trade Union Revitalization: New and Improved Means of Organizing and Servicing Workers in the MENA Region*.
- Molla, Rani. 2022. “[How a Bunch of Starbucks Baristas Built a Labor Movement: Inside Starbucks’s Successful 21st-Century Union Drive](#)”. *Vox.*, 8 de abril de 2022.
- OIT. 2017. *Employment and Decent Work for Peace and Resilience Recommendation, 2017 (No. 205)*. Genebra.
- . 2018. [Just Transition Towards Environmentally Sustainable Economies and Societies for All](#). Genebra: ACTRAV/OIT.
- . 2019a. [ILO Centenary Declaration for the Future of Work](#). Genebra.
- . 2019b. [Organizing Informal Workers into Trade Unions – A Trade Union Guide](#). Genebra: ACTRAV/OIT.
- . 2021a. [Resolution concerning a global call to action for a human-centred recovery from the COVID-19 crisis that is inclusive, sustainable and resilient](#). Conferência Internacional do Trabalho, 106.^a sessão.
- . 2021b. [A Global Trend Analysis on the Role of Trade Unions in Times of COVID-19](#). Genebra: ACTRAV/OIT.
- . 2021c. [COVID-19, Collective Bargaining and Social Dialogue](#). Genebra: ACTRAV/OIT.
- . 2021d. [World Employment and Social Outlook 2021. The Role of Digital Labour Platforms in Transforming the World of Work](#). Genebra.
- . 2022. [Dealing with Crises Arising From Conflicts and Disasters. Manual de formação da OIT para as organizações de trabalhadoras](#). Genebra: ACTRAV/OIT.
- , sem data. “[Trade Unions as Actors for Change](#)”.

- Pillinger, Jane. 2017. *Violence and Harassment against Women and Men in the World of Work. Trade Union Perspectives and Action*. Genebra: ACTRAV/OIT.
- Ponce Del Castillo, Aída. 2019. *Anticipating Change, Staying Relevant: Why Trade Unions Should Do Foresight: A Foresight Field Guide*. Bruxelas: ETUI.
- Ramos, Jose, Ida Uusikyla e Nguyen Tuan Luong. 2020. *"Anticipatory Governance — A Primer"*. UNDP Vietnam (blog). 18 de fevereiro de 2020.
- , Gareth Priday, Reanna Browne e Chimal Abril. A publicar. *Trade Unions Navigating and Shaping Change: Examples of Triple A Governance from Around the World*.
- Rushe, Dominic. 2021. *"'Hopefully It Makes History': Fight For \$15 Closes In On Mighty Win for US Workers"*. *The Guardian*, 13 de fevereiro de 2021.
- Sherman, Natalie. 2022. *"Amazon Workers Win Battle to Form First US Union"*. BBC News, 2 de abril de 2022.
- Thorbecke, Catherine e Chris Isidore. 2022. *"Union Wins Right to Represent Workers at an Apple Store for the First Time"*. CNN. 19 de junho de 2022.
- UNI Global Union. 2019. *"After Sustained Push from the Global Labour Movement, Human Rights Groups and the ILO, Qatar Commits to Dismantle Kafala System of Modern Slavery"*.
- . 2021a. *"Best Practice Measures to Protect Public and Athlete Health at the Tokyo Olympics"*.
- . 2021b. *"New F1 Boss Urged to Launch Independent Inquiry into Bahrain Grand Prix As Human Rights Concerns Continue"*.
- . 2021c. *"Ubereats Contracted Riders Reach Historic Agreement in Switzerland"*.
- . 2022a. *"Video Game Workers Crushed by Excessive Hours, Low Pay, Reveals Global Survey of Digital Entertainment Industry"*. 16 de junho de 2022.
- . 2022b. *"Cleaners and Security Officers Bounce Back Together For International Justice Day"*. 15 de junho de 2022.
- Visser, Jelle. 2019. *"Trade Unions in the Balance"*. Genebra: ACTRAV/OIT.