

ORGANIZINGFORPOWER

# 1º Capítulo de No Shortcuts

---

Por Jane McAlevey

# Introdução

*Curiosamente, o movimento sindical costuma ser ignorado pelos estudiosos dos movimentos sociais. Joseph Luders, O Movimento pelos Direitos Civis e a Lógica da Mudança Social'*

[162 nda Nota de rodapé]

EXISTE UMA GESTALT INFORMAL em grande parte da academia que os sindicatos não são movimentos sociais de forma alguma: que *Sindicato* equivale a “burocracia antidemocrática, de cima para baixo”. No entanto, nem todas as chamadas organizações de movimentos sociais (SMO, pela sigla em inglês) se encaixam em sua própria definição de *social*; muitas funcionam de cima para baixo tanto quanto qualquer sindicato ruim. A filiação a um Movimento Social, se houver, pode ser, e geralmente é, tão irrelevante e desconsiderada quanto o proletariado do pior sindicato. Da mesma forma, os estudiosos presumem que o ganho material é a principal preocupação dos sindicatos, deixando de perceber

---

1 — Joseph E. Luders, *The Civil Rights Movement and the Logic of Social Change*, New York, NY: Cambridge University Press, 2010. A nota de rodapé completa da qual esta frase foi tirada é: “Eu sugiro que os atores econômicos diferem em sua exposição aos custos de ruptura que os movimentos geram ao convocar marchas de protesto, greves, boicotes, piquetes e assim por diante. Algumas dessas percepções foram investigadas por historiadores e economistas do trabalho que buscam explicar os resultados das greves. Curiosamente, o movimento sindical costuma ser ignorado pelos estudiosos dos movimentos sociais”.

que as lutas no local de trabalho são mais importantes no terreno de uma das mais profundas necessidades emocionais humanas: a dignidade. A degradação diária da autoestima das pessoas é o que pode levar os trabalhadores a trabalhar na solidariedade necessária para enfrentar os inimigos sindicais de hoje.

Durante o meu doutorado e após longa experiência prática – como jovem e radical líder estudantil, depois como organizador comunitário, educador em tempo integral no Highlander Center e, finalmente, um sindicalista habilidoso nas mesas de negociação e ativo nas campanhas eleitorais – acho impossível classificar o processo de mudança social progressista em dois pilares ou tradições distintas. Todos os sindicatos com os quais trabalhei eram, por definição, movimentos sociais, caracterizados por objetivos progressistas que iam muito além do local de trabalho; tomada de decisão prefigurativa; e forte participação dos trabalhadores, suas famílias e suas comunidades.

Neste livro, no termo *movimento* eu conscientemente mesclo agências que foram estudadas separadamente: as pessoas

em sindicatos, que são chamadas de trabalhadores, sendo que muitas das mesmas pessoas depois de bater o ponto no fim do expediente colocam seu boné de voluntário do SMO (ou “grupo de interesse”) – pessoas que são então chamadas de indivíduos. Os trabalhadores também são indivíduos. Uma abordagem dividida para locais de trabalho e comunidades impede que pessoas e movimentos obtenham vitórias mais significativas e conquistem o poder. Na medida em que uma abordagem dicotômica persiste na academia, ela priva acadêmicos, alunos e profissionais de compreender melhor duas questões antigas: “Por que os sindicatos estão se enfraquecendo?” e “O que deve ser feito?”

Minha hipótese tem três perspectivas. Em primeiro lugar, a razão pela qual os progressistas entraram em declínio nos Estados Unidos durante quatro décadas é que eles foram deixando de fazer uma *sindicalização* profunda para adotarem definitivamente uma *mobilização* rasa. Em segundo lugar, a divisão entre “trabalho” e “movimento social” atrapalhou o pouco que se organizou. Juntas, essas duas tendências ajudam a explicar o fracasso dos sindicatos e da política progressista, o

encolhimento contínuo da esfera pública e o domínio descarado dos piores e mais gananciosos interesses corporativos.

Terceiro, toda postura com relação à mudança leva a um resultado diferente, muito diferente mesmo. Discuto três tipos amplos de processos de mudança: incidência política, mobilização e organização – embora minha ênfase, até bastante obsessiva, esteja nos dois últimos. Cada método produz um tipo diferente de vitória, e nem todas essas vitórias são iguais; algumas são derrotas, de fato. Somente a organização pode desafiar efetivamente a brutal desigualdade de poder nos Estados Unidos. Hoje, há muito pouco entendimento dos fatores que levam a vitórias de pequeno, médio e alto impacto, ou da razão pela qual eles levam a essas vitórias.

# Análise de Poder e Estruturas de Poder

Nos Estados Unidos, C. Wright Mills popularizou o conceito de poder e estruturas de poder em seu livro *The Power Elite*,<sup>2</sup> publicado em 1956. Nos sessenta anos que se passaram, os progressistas têm ignorado e omitido bastante as discussões sobre poder ou sobre as estruturas de poder. Nada produz momentos de surpresa para ativistas nos Estados Unidos como a pergunta “Qual é a sua teoria do poder?” O livro que seguiu em 1967 ao trabalho de Mills, *Who rules América*, de William Domhoff (e seu site atual do mesmo nome), ainda é considerado o melhor recurso para ativistas locais que tentam entender como fazer pesquisas relacionadas ao poder sobre seus oponentes. Mas Mills, Domhoff e outros que oferecem discussões acadêmicas de poder atendem amplamente às estruturas de poder das elites, daqueles que rotineiramente exercem grande parte

---

2 — C. Wright Mills, *Power Elite*, Nova York, NY: Oxford University Press, 1956.

do poder (poder nacional na obra de Mills, poder local na de Domhoff). E as conversas sobre o poder da elite podem ficar muito circulares (eles o exercem porque o têm, eles o têm porque o exercem, nasceram nele, são amigos dele...). Parte do que fez o livro de Frances Fox Piven e Richard Cloward de 1977, *Poor People's Movements*,<sup>3</sup> tão revigorante – e inteligente – é que eles inseriram pessoas comuns nas discussões sobre quem pode exercer o poder.

Ao discutir o poder, vou colocar colchetes em torno deste conceito enorme. Meu interesse, confirmado pelos casos empíricos que se seguem, é entender as estruturas de poder das pessoas comuns e como elas mesmas podem vir a compreender melhor seu próprio poder. Há uma abundância de evidências logo nas primeiras páginas do *The New York Times* que as elites de Mills ainda governam. O nível de privilégio bruto que um Mark Zuckerberg ou Bill Gates ou Jamie Dimon possui atualmente não é muito diferente daquele que Bertrand Russell descreveu em seu livro de 1938 *Power* como “sacerdotal” e “real”.<sup>4</sup> Isso ajuda a

---

3 — Frances Fox Piven e Richard Cloward, *Poor People's Movements: Why They Succeed and How They Fail*, New York, NY: Vintage Books Edition, 1979.

4 — Bertrand Russell, *Power*, Nova York: Norton, 1969.

explicar por que CEOs das multinacionais foram incluídos, e são indistinguíveis, do Papa, de reis e de presidentes nas muitas fotos tiradas nas negociações climáticas de dezembro de 2015.<sup>5</sup> Não parece tão difícil entender como as regras de classe corporativa sacerdotal-realista funcionam hoje. Mas, para as pessoas que tentam mudar esta ou aquela política, especialmente se a mudança desejada for significativa (ou seja, mudará a sociedade), é essencial primeiro dissecar e mapear os vários laços e redes de seus alvos. Mesmo compreendendo *qual* atingir – quem são as pessoas e as instituições primárias e secundárias que irão determinar se a campanha terá sucesso (ou a sociedade mudará) – é bom fazer uma análise bem detalhada da estrutura de poder.

Esta etapa é frequentemente ignorada ou mal executada, o que é em parte o motivo pelo qual os grupos falham com tanta frequência. O site de Domhoff, combinado com uma dúzia de outros sites semelhantes mais recentes – como LittleSis, CorpWatch e Subsidy Tracker – pode ajudar grupos nos Estados Unidos a aprimorar sua análise de quem precisa ser derrotado, superado

---

5 — Coral Davenport, “Nations Approve Landmark Climate Accord in Paris”, *The New York Times*, 12 de dezembro de 2015.

ou persuadido para alcançar o sucesso. Compreender quem são os alvos corretos e as formas de poder que eles exercem deve ser apenas uma etapa na análise da estrutura de poder<sup>6</sup>, mas frequentemente quando essa etapa *é feita*, ela apenas nos mostra os atuais detentores de poder em relação uns aos outros. Bom começo, mas vamos continuar.

O que quase nunca é tentado é o corolário absolutamente essencial: uma análise paralela cuidadosa, metódica, sistemática e detalhada das estruturas de poder entre as pessoas comuns que já estão ou poderiam estar na luta. Os sindicatos que ainda realizam greves com adesão super majoritária têm uma excelente abordagem para entender melhor como analisar essas estruturas de poder: fazer uma grande greve e vencer (como fizeram os professores de Chicago no novo milênio) requer uma análise detalhada de exatamente quais trabalhadores estão propensos a permanecer juntos, enfrentar as ameaças de demissão e partir para uma ação coletiva de alto risco. Qual é o trabalhador capaz de influenciar quem – pelo nome – e por quê? O apoio que ele ou ela tem é dado por exatamente quantos

---

6 — Veja o livro *Power* de Dennis Wrong para uma boa discussão da teoria do poder e para entender melhor as formas de poder que vários atores exercem.

colegas de trabalho, e como os organizadores sabem se isso é verdade? A capacidade de responder corretamente a essas e muitas outras perguntas afins – quem é que cada trabalhador conhece fora do trabalho? Por quê? Como? Conhece bem? Como o trabalhador pode chegar a essas pessoas e influenciá-las? – essa será a força vital das grandes greves no novo milênio.

Os liberais e a maioria dos progressistas não fazem uma análise completa da estrutura de poder porque, conscientemente ou não, eles aceitam o tipo de teoria de poder da elite que Mills popularizou. Eles presumem que as elites sempre governarão. Na melhor das hipóteses, debatem como substituir uma elite muito perversa por uma elite “melhor”, com a qual “possam trabalhar”, que quer que os trabalhadores tenham dinheiro suficiente para tirar os CEOs das crises que eles mesmos criam, que vai dar um aumento para o consumo de bens que provavelmente nem precisam. A busca por essas elites mais amigáveis pulula na imaginação de liberais e progressistas. Uma teoria de poder da elite para liberais bem-intencionados leva ao modelo de incidência política; uma teoria de poder

de elite para pessoas mais à esquerda do que os liberais – progressistas – leva ao modelo de mobilização, porque os progressistas estabelecem objetivos mais claros que requerem uma exibição de poder potencial, ou pelo menos uma ameaça com ele.

Pessoas à esquerda dos liberais e progressistas têm uma teoria diferente de poder: diferente porque assume que a própria ideia de quem detém o poder é contestável e que as elites podem ser excluídas do governo corporativo sacerdotal-real. Embora quase extintos a nível nacional, ainda existem sindicatos poderosos operando em nível local e regional. As negociações democráticas e abertas desses sindicatos – nas quais dezenas de milhares de trabalhadores se unem para impedir que maus empregadores façam coisas horríveis e, em seguida, criar poder suficiente para chegar à mesa de negociações como iguais e determinar algo melhor – fornecem evidências de que pessoas comuns podem exercer poder absoluto (poder *sobre*) e poder criativo (poder *para*). O foco deste livro é por que e como analisar esse ainda vasto poder potencial das pessoas comuns.

Marshall Ganz simplificou o conceito de estratégia dizendo que é como fazer para “transformar o que você tem no que você precisa para conseguir o que deseja”.<sup>7</sup> A palavra *você* é crucial – e variável. Como as pessoas entendem a primeira parte desta frase, “o que você tem”? E *que* pessoas conseguem entender? Somente aqueles que entendem o que possuem podem traçar de forma significativa a parte de “o que você precisa”: criar as etapas que compõem o plano, traçar e direcionar o curso de ação e, em seguida, obter “o que você deseja”. E porque “o que você quer” geralmente é proporcional ao que você pensa que pode obter, as demandas aumentam ou diminuem com base no que as pessoas acreditam que poderiam alcançar razoavelmente. Quem é o verdadeiro você na frase “o que você quer”? Para entender melhor os resultados – ganhar ou perder, um pouco ou muito – é necessário desdobrar cada sub cláusula na excelente definição de estratégia de Ganz.

Em primeiro lugar, Ganz sugere acertadamente que as “biografias” específicas daqueles em “equipes de liderança” podem afetar diretamente a estratégia porque “equipes diversas”

---

7 — Marshall Ganz, *Why David Sometimes Wins: Leadership, Organization, and Strategy in the California Farm Worker Movement*, New York: Oxford University Press, 2009.

trazem uma gama de “conhecimento relevante” e redes tanto variadas quanto relevantes para a sala de comando estratégico. Então, quanto maior a sala, melhor. Devo acrescentar que, na sala de comando, devem estar pessoas com reconhecida autoridade para a tomada de decisão, com uma cargo ou título – como líder sindicalista, vice-presidente, pesquisador, diretor, dirigente sindical e membro do conselho executivo – e também indivíduos específicos que não têm títulos mas que são os líderes orgânicos dos quais as massas dependem: enfermeiros, professores, anestesistas, motorista de ônibus escolar, religiosos e eleitores. Recomendo um mergulho mais profundo nas origens específicas, redes e conhecimento relevante das massas envolvidas, ao invés de apenas aqueles da equipe de liderança – as bases são tão ou mais importantes para os resultados do que os líderes mais formais. Por quê? Muita gente deixa de ser “massa” ignara ou “base” ou “trabalhador” para virar ator sério e altamente conhecido com força e presença quando passa a ver, compreender e valorizar o poder de seus próprios conhecimentos e redes de valor.

A principal maneira de ajudar as pessoas comuns a irem de um lugar a outro é ensiná-las sobre seu poder e potência, envolvendo-as como atores centrais no processo de desenvolvimento da análise da estrutura de poder em suas próprias campanhas – para que entendam melhor seu próprio poder e o de seus adversários.

Quando eles veem que três de seus próprios ministros e dois de seus vereadores e o chefe do Conselho de Pais e Professores das escolas de seus filhos participam de comissões e conselhos com seus CEOs, eles próprios podem começar a imaginar e traçar uma estratégia. As pessoas participam na medida em que entendem – mas também entendem na medida em que participam. É dialética. A análise da estrutura de poder é o mecanismo que permite às pessoas comuns entenderem seu poder potencial e participarem de forma significativa na elaboração da estratégia. Quando entenderem a estratégia porque ajudaram a criá-la, as pessoas estarão prontas para o que der e vier, apoiadas e dispostas a alcançar vitórias mais significativas.

Três variáveis-chave são cruciais para analisar o potencial de sucesso no processo de mudança: poder, estratégia e engajamento. Três perguntas devem ser feitas: Existe uma análise clara e abrangente da estrutura de poder? A estratégia adotada tem alguma relação com a análise da estrutura de poder? Como os indivíduos estão sendo abordados e envolvidos no processo, incluindo a análise e a estratégia de poder, não apenas a ação coletiva resultante, se é que isso está acontecendo? Muitos pequenos avanços podem ser (e são) conquistados sem envolver as pessoas comuns, onde os principais atores são, em vez disso, advogados pagos, lobistas e profissionais de relações públicas, ajudados por uma boa fumaça e espelhos. Esse é um modelo de incidência política, e pequenos avanços são tudo o que pode produzir – mas estou me adiantando.

Os progressistas, definidos amplamente, têm recursos suficientes para conseguir uma reviravolta maciça das tendências políticas e econômicas reacionárias nos Estados Unidos, talvez em todos os chamados países ocidentais industrializados. E mudanças

substanciais podem acontecer rapidamente – em apenas alguns anos. (Reparem aqui, ativistas da mudança climática: A estratégia correta e a organização profunda podem fazer as coisas acontecerem rapidamente.) Uma implicação do meu argumento é que as pessoas que controlam os recursos do movimento – os indivíduos que tomam decisões em sindicatos nacionais e na filantropia – têm se concentrado nas estratégias erradas por décadas, levando a uma série extraordinária de retrocessos. Muitas das boas vitórias dos últimos 100 anos, aquelas conquistadas no apogeu dos movimentos trabalhistas e pelos direitos civis, foram praticamente revertidas.

No entanto, algumas das vitórias alcançadas pelo povo nestes dois movimentos foram duráveis – e por isso não foram totalmente perdidas – porque instituíram importantes mudanças *estruturais* que foram incorporadas às políticas governamentais nos níveis nacional, estadual e local; eles alcançaram mecanismos de fiscalização fortes ou relativamente fortes; conseguiram melhor financiamento e pessoal para as agências de fiscalização; e, o mais

importante, cada vitória se tornou parte da consciência cotidiana da maioria das pessoas. Sabemos disso porque as pessoas que dizem que não gostam de sindicatos também dirão: “Pelo menos neste país é ilegal crianças trabalharem nas fábricas” ou “Eu disse ao chefe que não lidaria com nada tão tóxico sem proteção”, ou simplesmente “Graças a Deus, é sexta-feira”. Ou seja, elas não gostam de sindicatos, mas veem as leis do trabalho infantil, as normas de segurança no local de trabalho, a do passado. E, apesar das suas contribuições contínuas para manter o racismo estrutural de fato, não aceitariam um retorno oficial ao apartheid das leis de Jim Crow.

É por isso que a reversão das conquistas dos dois movimentos mais bem-sucedidos – direitos civis e trabalhistas – exigiu uma campanha sustentada, de várias décadas e de múltiplas frentes por parte da classe empresarial. As regras de comércio global que as elites corporativas colocam metodicamente em prática têm sido uma estratégia-chave. Da década de 1970 até a de 1990, eles destruíram o poder dos trabalhadores de fábrica dos EUA, a maior força de trabalho organizada

da época, colocando-os em concorrência direta com trabalhadores que ganham um dólar por dia em países onde os direitos são mínimos e a repressão é alta. Em seguida, começaram a falar sobre os trabalhadores sindicalizados nos Estados Unidos receberem muito dinheiro e acabaram convencendo a opinião pública do país inteiro. Isso é apenas um exemplo de como as pessoas, neste caso a classe empresarial, podem mudar o que os acadêmicos chamam de estrutura de oportunidades para se adequar a seus objetivos de longo prazo. Os acordos comerciais globais e regionais também dão às empresas multinacionais o direito de comprar terras em qualquer país, e os novos senhores corporativos despejaram milhões de pessoas ou compraram por preços irrisórios seus lotes de terra autossustentável, contribuindo diretamente para um enorme aumento na imigração para os Estados Unidos e Europa.<sup>8</sup>

Durante as mesmas décadas, a classe empresarial foi embolsando os tribunais a cada nomeação judicial. Profundamente conservador, o judiciário resultante foi destroçando as principais leis que

---

8 — David Bacon, *The Right to Stay Home: How US Policy Drives Mexican Migration*, Boston: Beacon Press, 2013.

sustentam as vitórias dos direitos civis e trabalhistas, revertendo provisões-chave de ação afirmativa e proteção ao direito de voto que tinham sido conquistadas a duras penas. Além disso, junto com a austeridade e privatização, os tribunais conservadores facilitaram um sistema prisional verticalmente integrado com fins lucrativos, resultando no encarceramento em massa de afro-americanos, centros de detenção lotados de latinos e lucros maciços para os pútridos acionistas corporativos do sistema penal.<sup>9</sup>

A classe corporativa também criou sua versão de uma frente popular, apoderando-se do aparato cultural por meio de decisões como as da era Clinton da *Federal Communications Commission* de permitir que as multinacionais possuíssem totalmente os meios de comunicação. E, por meio de um financiamento muito generoso, eles também construíram a poderosa direita cristã.

No zigue-zague do progresso da década de 1930 ao início da década de 1970, seguido pelas derrotas de meados da década de 1970 até os dias atuais, o que mudou? Por que as conquistas obtidas durante o apogeu

---

9 — Michelle Alexander, *The New Jim Crow in the Age of Colorblindness*, New York: The New Press, 2012.

do movimento trabalhista pré-McCarthy e do movimento pelos direitos civis foram tão substanciais em comparação com as conquistas progressivas dos últimos quarenta anos? Estudiosos e profissionais têm inúmeras respostas a essas perguntas, de natureza esmagadoramente estrutural. Mas, na maioria de suas respostas, consideram o movimento trabalhista como um fenômeno separado, com pouca relação com o movimento pelos direitos civis. Os cientistas sociais abordaram o estudo de cada um como se fossem espécies diferentes, um mamífero e o outro um peixe, um terrestre e o outro aquático. No entanto, esses movimentos compartilharam várias características-chave que apontam a sua compreensão como mais semelhantes do que distintos.

A principal diferença entre esses dois movimentos mais poderosos meio século atrás e hoje é que, durante o primeiro período de seus grandes sucessos, eles confiaram principalmente – e foram liderados – pelo que Frances Fox Piven eloquentemente chamou de pessoas comuns. Eles tinham uma teoria de poder: Veio de sua própria capacidade de sustentar grandes interrupções na ordem existente.

Hoje, como Theda Skocpol documenta em *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*, as tentativas de gerar movimentos são dirigidas por profissionais altamente qualificados que contam com uma teoria de poder de cima para baixo da elite que trata as massas como públicos, em vez de participantes ativos, da sua própria libertação:

Com o objetivo de falar em nome de – e influenciar – uma massa de cidadãos, muitos novos grupos de defesa nacional se estabeleceram, com a mídia ampliando os debates entre seus porta-vozes profissionais. A Liga Nacional de Ação pelo Direito ao Aborto enfrenta o Comitê Nacional pelo Direito à Vida; a *Concord Coalition* enfrenta a Associação Americana para Pessoas Aposentadas; e o Fundo de Defesa Ambiental combate grupos empresariais. Os americanos comuns assistem a tais debates de maneira espasmódica, entretidos ou confusos. Em seguida, os pesquisadores ligam na hora do jantar para colher trechos do que todos acharam disso tudo.<sup>10</sup>

---

10 — Theda Skocpol, *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life* (The Julian J. Rothbaum Distinguished Lecture Series) (Kindle Locations 1645–1648). Norman: University of Oklahoma Press. Edição Kindle, 2003.

Como ilustram os casos deste livro – todos situados no novo milênio – o principal fator para determinar se os esforços organizacionais crescem ou não organicamente em movimentos locais e nacionais capazes de efetuar grandes mudanças é onde e com quem repousa a capacidade de encarnar a mudança. Não é meramente uma questão de se pessoas comuns – tantas vezes chamadas de “base” – estão engajadas, mas como, por que e onde elas estão se organizando.

## **Incidência, mobilização e organização**

Aqui está a principal diferença entre as três abordagens discutidas no livro. A defesa de direitos não chega a envolver totalmente as pessoas comuns; advogados, pesquisadores, entrevistadores e empresas de comunicação estão empenhados na luta. Embora consiga forçar as montadoras a instalarem cintos de segurança ou banir brinquedos cujos componentes possam

engasgar bebês, essa estratégia não chega a questionar o poder das elites. A defesa de direitos não aproveita a única vantagem concreta que as pessoas comuns têm sobre as elites: a quantidade de gente. Nas greves, nas urnas ou na desobediência civil não violenta, as massas estrategicamente posicionadas têm sido a arma única das pessoas comuns. O 1% possui um vasto arsenal de recursos materiais e forças políticas especiais, mas os 99% possuem um exército.

Nos últimos quarenta anos, tem proliferado um novo mecanismo para os que buscam mudanças: a abordagem de mobilização. A mobilização é uma melhoria substancial em relação à defesa de direitos, porque traz muitas pessoas para a luta. No entanto, muitas vezes são as mesmas pessoas: ativistas dedicados que comparecem sempre às reuniões e manifestações pelas boas causas, mas sem a maciça companhia dos seus colegas ou da comunidade. Isso porque uma equipe profissional dirige, orienta e controla a mobilização; eles enxergam a si próprios como os principais agentes de mudança e não às pessoas comuns. Para eles, pouco importa quem aparece ou por que essas

peessoas aparecem, contanto que apareça um número suficiente de corpos – o suficiente para uma foto boa o suficiente para postar no Twitter e talvez conquistar alguma visibilidade na mídia. Os ativistas comprometidos na foto não participaram do desenvolvimento de uma análise de poder; eles não estão informados sobre isso ou sobre a estratégia resultante, mas obedientemente aparecem em protestos que raramente importam para os detentores do poder.

A terceira abordagem, sindicalização, coloca a agência do sucesso numa base cada vez maior de pessoas comuns, uma massa de pessoas nunca antes envolvidas, que não se consideram ativistas de forma alguma – é para isso que serve a organização. Na ótica da sindicalização, certas injustiças e a indignação são a motivação imediata, mas o objetivo principal é transferir o poder da elite para a maioria, dos 1% para os 99%. Toda campanha é importante por si só, mas trata-se acima de tudo de um mecanismo que atraia novas pessoas para o processo de mudança e as mantenha envolvidas. A abordagem do sindicalismo depende de negociações em massa para vencer,

ao invés dos típicos acordos a portas fechadas tanto de incidência quanto de mobilização. Pessoas comuns ajudam a fazer a análise de poder, a projetar a estratégia e a alcançar o resultado. Eles são essenciais e sabem disso.

Hoje, nos sindicatos e movimentos sociais dos Estados Unidos, prevalecem a incidência e, principalmente, a mobilização. Esta é a principal razão pela qual os movimentos modernos não replicaram os tipos de conquistas alcançadas pelos movimentos anteriores de direitos civis e trabalhistas. A Tabela 1.1 compara os três modelos por sua abordagem distinta de poder, estratégia e pessoas. Hahrie Han tem um gráfico um tanto semelhante em seu excelente livro *How Organizations Develop Activists*.<sup>11</sup> No entanto, Han concentra-se no que chamo de grupos de autosseleção, que não tornam a classe uma questão central. Este livro enfoca a classe e a distinção clara e vital entre a estratégia de preparar ativistas, que nem sempre vêm da classe trabalhadora, e a de desenvolver líderes orgânicos, que sempre vêm dela.

---

11 — Hahrie Han, *How Organizations Develop Activists: Civic Associations and Leadership in the 21st Century*, New York: Oxford University Press, 2014.

TABELA 1.1— Opções de mudança

|                  | Incidência política                                                                                                                                                                                                         | Mobilização                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Organização                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teoria de poder  | Elite. Os grupos de incidência tendem a buscar vitórias ocasionais ou mudanças de política restritas, muitas vezes por meio de tribunais ou negociações de bastidores que não alteram permanentemente as relações de poder. | Principalmente a elite. Funcionários ou ativistas definem metas com baixos a médios custos de concessão ou, mais tipicamente, definem uma meta ambiciosa e declaram uma vitória, mesmo quando essa “vitória” não tem cláusulas de fiscalização ou são fracas. Negócios secretos e escusos feitos por profissionais pagos são também comuns.                                          | Amplo, inclusivo e coletivo. Os grupos organizadores transformam a estrutura de poder para favorecer os apoiadores e diminuir o poder de sua oposição. Campanhas específicas se encaixam em uma estratégia mais ampla de construção de poder. Eles priorizam a análise do poder, envolvem as pessoas comuns nela e decifram a relação muitas vezes oculta entre o poder econômico, social e político. O acordo normalmente vem de negociações em massa com um grande número de envolvidos.        |
| Estratégia       | Litígio; pesados gastos com pesquisas, publicidade e outras mídias pagas.                                                                                                                                                   | Campanhas, executadas por profissionais ou ativistas voluntários sem base de apoiadores reais e mensuráveis, que priorizam quadros e mensagens acima do poder das bases. Os “mensageiros autênticos” selecionados pela equipe representam o eleitorado para a mídia e os formuladores de políticas, mas eles têm pouca ou nenhuma voz real na estratégia ou na condução da campanha. | Recrutamento e envolvimento de uma multidão de pessoas específicas cujo poder é derivado da sua capacidade de extrair trabalho ou outra forma de cooperação daqueles que dependem delas. Greves amplas; ação direta não violenta, estratégica e sustentada; maiorias eleitorais. Os quadros são importantes, mas os números envolvidos são suficientemente atraentes para criar uma estratégia significativa de alcance de mídia. A mobilização é vista como uma tática, não como uma estratégia. |
| Foco nas Pessoas | Nenhum.                                                                                                                                                                                                                     | Ativistas de base. Gente já comprometida com a causa, que vai sempre aparecendo. Quando essa turma se esgota, são recrutados novos ativistas também comprometidos. E assim por diante. A mídia social é mais confiável.                                                                                                                                                              | Líderes orgânicos. A base é expandida por meio do desenvolvimento das habilidades de líderes orgânicos que são os principais influenciadores do grupo de apoiadores e podem, então, independentemente da equipe, recrutar novas pessoas nunca antes envolvidas. Interações individuais presenciais são fundamentais.                                                                                                                                                                              |

# Grupos estruturados vs. grupos espontâneos (escolha própria)

Os movimentos trabalhistas e os movimentos pelos direitos civis se localizavam na paisagem do que chamo de organização baseada em estrutura. As estruturas eram, respectivamente, o local de trabalho e a igreja negra sob a égide de Jim Crow. Ambos os movimentos escolheram a organização como sua estratégia primária. A mobilização e a incidência também desempenharam cada qual o seu papel, mas a força vital desses movimentos foi a participação em massa de pessoas comuns, cujo engajamento foi inspirado por uma comunidade coesa ligada por um lugar de fala: a comunidade trabalhadora do chão de fábrica, no movimento trabalhista, e a comunidade de fiéis na igreja, na luta pelos direitos civis. A pesquisa empírica que se segue e a volumosa literatura examinando os resultados das décadas de 1930 a 1960 são motivos justos para argumentar que a organização estruturada ainda oferece a

melhor chance de reconstruir o poderoso movimento progressista. Se desorganizados, os locais de trabalho e os templos da fé continuam sendo um ambiente muito visado; e há muitos deles, o suficiente para devolver o movimento trabalhista à densidade de 35% que tinha quando a desigualdade estava caindo, não aumentando.<sup>12</sup>

Uma vez que o objetivo principal da sindicalização é afastar a estrutura de poder dos 1% trazendo-a mais para perto dos 90%, visa-se sempre a maioria: quanto mais gente, mais poder. Mas não qualquer gente. E a palavra *maioria* não é uma palavra jogada ao acaso no quadro-negro; é um objetivo específico que deve ser alcançado. Na sindicalização estruturada, no local de trabalho e em ambientes de fé, é fácil avaliar se você conquistou ou não a maioria dos participantes de uma determinada estrutura para uma causa ou questão. Um local de trabalho ou uma igreja terá, digamos, 500 funcionários ou fiéis e, para alcançar a maioria, ou mesmo a supermaioria, a natureza quantificável dos apoiadores circunscritos a esse

---

12 — Cinco milhões de trabalhadores hospitalares não organizados, 12 milhões de trabalhadores fabris não organizados; a lista, por setores, é grande. Ver Barry T. Hirsch e David A. Macpherson, "Union Membership and Coverage Database from the Current Population Survey" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 56, No. 2, January 2003, 349–54.

espaço permite que você avalie se atingiu bem o seu quantitativo. Um organizador que pretende construir um movimento para o poder máximo e que está se aproximando de um grupo estruturado ou limitado de possíveis apoiadores deve visar e planejar alcançar cada pessoa, independentemente de algum interesse preexistente no sindicato ou na organização comunitária. Além de compreender concretamente quando a maioria foi obtida, ele pode avaliar os níveis de comprometimento da maioria pela natureza, frequência e risco das ações que essas pessoas estarão dispostas a realizar. O processo de construir uma maioria e testar seu nível de compromisso também permite um método muito mais sistemático de avaliar quais pessoas comuns têm liderança preexistente dentro das várias estruturas, um método chamado *identificação de liderança*. Esses líderes informais, a quem chamarei de líderes orgânicos, raramente se identificam como líderes e raramente têm quaisquer títulos oficiais, mas são identificáveis por sua influência natural sobre seus pares. Saber como reconhecê-los nos leva a decisões sobre quem deve ser prioridade

no *desenvolvimento de liderança* para ser muito mais eficaz. Desenvolver seu conjunto de habilidades de liderança é mais frutífero do que treinar voluntários aleatórios, porque esses líderes orgânicos começam com uma base de seguidores. Eles são a chave para o escalonamento.

Esse processo difere consideravelmente da auto seleção que ocorre no seio do movimento, como a luta ambiental e outras pautas únicas, o movimento das mulheres e outros identitários, além dos esforços comunitários sem cunho religioso. Os grupos de auto seleção dependem da abordagem de mobilização, e muitos deles surgiram a partir do ou em resposta ao projeto da Nova Esquerda dos anos 1960.<sup>13</sup> No trabalho espontâneo, de auto seleção, a maioria das pessoas comparece às reuniões porque já existe um interesse prévio ou um sério compromisso com a causa. Como diz Skocpol, “[Muitos] dos grupos fundamentais não eram sequer associações de membros. Eram pequenas combinações de pensamento ágil e inovador, defensores apaixonados de novas

---

13 — John D. McCarthy and Mayer N. Zald, “Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory,” *American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 6, May 1977, 1212–1241.

causas.”<sup>14</sup> No trabalho de auto seleção, os grupos dos movimentos passam a maior parte do tempo conversando com as pessoas que *já* estão do seu lado; enquanto no trabalho estruturado, como ele visa construir maiorias no seio de um limitado grupo de simpatizantes, os organizadores são forçados a envolver pessoas que podem começar sem o menor interesse em fazer parte de qualquer grupo que seja. Na verdade, no início de uma campanha de sindicalização, muitos trabalhadores se opõem à própria ideia de formar um sindicato, da mesma forma que muitos paroquianos podem se opor a ações mais coletivas em sua igreja quando são abordados pela primeira vez para se filiarem ou para ajudarem a montar um novo grupo de fiéis. Consequentemente, os sindicalistas e os líderes orgânicos, que eles primeiro identificam e depois desenvolvem, dedicam a maior parte do tempo a conquistar pessoas que não se identificam como “progressistas”. A organização estruturada busca expandir metodicamente a base de pessoas a quem os mobilizadores podem recorrer nas suas inevitáveis campanhas de pauta única. O

---

14 — Theda Skocpol, *ibid*, Kindle Locations 1762–1763.

livro de Han reforça o meu argumento de que os grupos espontâneos desenvolvem uma ótica de ativismo, enquanto grupos estruturados desenvolvem uma base forte e mais escalonável justamente porque se concentram no desenvolvimento de líderes orgânicos que podem se mobilizar para alcançar maiorias.

## **Sindicatos são o teste mais difícil para o sucesso do movimento social**

Existem fatores muito significativos, no entanto, que diferenciam os esforços sindicais e dos religiosos, apesar de os dois serem estruturados. As melhores lições surgem do sucesso nos testes mais difíceis. As lutas sindicais reais são sempre uma grande ameaça e um grande risco – assim como as lutas do movimento pelos direitos civis.<sup>15</sup> Uma distinção crucial é que a maioria das organizações religiosas e de

---

15 — Doug McAdam, *Political Process and the Development of the Black Insurgency, 1930–1970*, Chicago: University of Chicago Press, 1982.

base ampla são conhecidas em inglês como “O de Os”, ou seja, “organizações de organizações”. As O de Os costumam ser entidades religiosas – igrejas individuais, sinagogas e mesquitas – e o recrutamento inicial acontece entre um organizador e o líder, que neste modelo detém certa autoridade, ocupando quase sempre um cargo em tempo integral, normalmente com um título que remete a um estilo de liderança mais formal: padre, ministro, rabino, imame. Uma vez que aquela liderança mais formal foi conquistada para o projeto de construir uma organização ampla com base na fé, ele ou ela dá ao organizador acesso total à congregação. Os organizadores de grupos religiosos de hoje não enfrentam as mesmas condições que os organizadores sindicais de hoje; não há financiamento viável para impedi-los de envolver fiéis em seus esforços para conquistar a maioria do rebanho. Pelo contrário, os organizadores religiosos geralmente são recebidos de braços abertos.<sup>16</sup>

---

16 — Heidi J. Swartz, *Organizing Urban America: Secular and Faith-Based Progressive Movements*, Minneapolis: University of Minnesota Press, 2008; and, Mark Warren, *Dry Bones Rattling: Community Building to Revitalize American Democracy*, Princeton: Princeton University Press, 2001.

Quando a estrutura é o local de trabalho, o executivo-chefe da empresa, que é o líder oficial dessa estrutura, declara guerra aos empregados ao primeiro indício de um esforço de sindicalização, usando táticas que muitas vezes incluem ameaçar de demissão qualquer trabalhador que sequer converse com os sindicalistas.<sup>17</sup> Sejam eles profissionais remunerados ou voluntários de outras empresas já sindicalizadas, os sindicalistas são proibidos por lei de entrar em locais de trabalho não sindicalizados. Isso por si só difere radicalmente dos grupos de fiéis, e significa que os organizadores sindicais precisam ser realmente bons na arte do que é chamado de conversa cara-a-cara, geralmente o primeiro contato entre sindicalistas e recrutas em potencial.

Também não há uma avaliação definitiva de se os organizadores religiosos tiveram sucesso ou não em conquistar a maioria dos fiéis, uma vez que não há eleições supervisionadas pelo governo em cada igreja para revelar o número de novos membros da organização. A cobrança de valores, por meio do dízimo, incentiva os

---

17 — Bronfenbrenner, K., Friedman, S., Hurd, RW, Oswald, RA, & Seeber, RL (1998). Introduction [Electronic version]. In K. Bronfenbrenner, S. Friedman, R. W. Hurd, R. A. Oswald, & R. L. Seeber (Eds.), *Organizing to win: New research on union strategies* (pp. 1–15). Ithaca, NY: ILR Press. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/188/>.

organizadores religiosos a pressionar pelo maior número possível de novos membros, mas as estruturas legais em torno da organização sindical fazem com que seja absoluta a necessidade de uma vitória por maioria em uma eleição sindical ou greve.

O tempo e a urgência também são importantes. As organizações religiosas não têm prazos impostos externamente; os esforços de sindicalização sim. A estrutura jurídica bizarra que dita as regras de constituição e governança sindical impõe prazos múltiplos; são muitos os obstáculos a serem superados, a começar pela carteira de sindicalista, que expira em doze meses se o nível de sindicalização exigido não tiver sido conquistado naquele período. Se a sindicalização for conquistada, então o relógio é reiniciado: um primeiro acordo ou contrato coletivo deve ser alcançado, novamente dentro de doze meses. Os próprios acordos coletivos expiram, desencadeando outra rodada de prazos. A organização religiosa não tem tais exigências, e os organizadores e organizações baseados na fé frequentemente levam vários anos para chegar a algo como uma maioria inicial ou

para tomar uma primeira providência.<sup>18</sup>

Por todas essas razões, os organizadores sindicais, muito mais do que os organizadores baseados na fé, devem melhorar a sua capacidade de identificar líderes orgânicos, persuadir apoiadores e desenvolver o que os sindicalistas chamam de testes de estrutura. Claro, desde a era McCarthy, são muitos os sindicatos que sequer tentaram organizar trabalhadores não sindicalizados, fazer greves ou ganhar maioria de votos.<sup>19</sup>

O objetivo deste livro é tirar, dos melhores exemplos de sucesso nas condições mais difíceis, lições para a construção de poder. Ele não trata de sindicalismo, trata de organização. O fato de os sindicatos serem o foco é uma indicação para os cientistas sociais e a intelectualidade de que deixar de estudar ou entender os sindicatos como movimentos sociais resultou na falta de compreensão da forma mais eficaz de construir poder. No novo milênio, como no passado, para ser significativo, o sucesso sindical requer a construção de majorias no local de trabalho, um ambiente que representa as condições mais difíceis.

---

18 — Swartz e Warren, *ibid.*

19 — Steven Henry Lopez, *Reorganizing the Rust Belt: An Inside Story of the American Labor Movement*, University of California Press, Berkeley e Los Angeles, 2004.

Como Dan e Mary Ann Clawson disseram, os mecanismos de organização sindical “oferecem aos estudiosos do movimento social um recurso subutilizado: a oportunidade para o estudo sistemático de formas amplamente praticadas, e muitas vezes altamente arriscadas, de ação coletiva”.<sup>20</sup>

Às vezes, parece haver forte resistência a enxergar a atual organização do trabalho como algo tão moral, legítimo e fortalecedor quanto o movimento dos direitos civis que hoje já vai com 60 anos de existência. Charles Payne ilustra isso indiretamente, no prefácio da edição de 2007 de seu livro magistral sobre a organização do movimento pelos direitos civis, ao comentar as muitas resenhas de seu livro. “De longe, *em Light of Freedom* (Luz da Liberdade, em tradução livre), o capítulo menos comentado pelos revisores foi o de número 12, com sua discussão sobre vários tipos de corrupção dentro do movimento”.<sup>21</sup> Quando a discussão é sobre o movimento sindical, o inverso quase sempre é verdadeiro: O foco parece estar principalmente na corrupção interna e raramente na cruzada moral do movimento pela dignidade do trabalhador

---

20 — Dan Clawson e Mary Ann Clawson, “What Has Happened to the US Labour Movement? Union Decline and Renewal,” *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, 1999, 95–119.

21 — Charles M. Payne, *I’ve Got the Light of Freedom*, Berkeley: University of California Press, 1995, xviii.

em uma economia cruel e antitrabalhador. Ainda assim, continua a sindicalização com altos níveis de participação em condições arriscadas, fiando-se em elevados padrões morais; não faltam lições.

## **Resposta do Novo Trabalhismo à Crise do Movimento Sindical**

Os sindicatos nos Estados Unidos estão passando por uma crise profunda. Em 1995, a maior sacudida no movimento trabalhista dos EUA em mais de cinquenta anos ocorreu quando uma nova geração de sindicalistas forçou a primeira eleição contestada na história da Federação Americana do Trabalho – Congresso de Organizações Industriais (AFL-CIO). Os vencedores, a chapa das Novas Vozes, prometeram revitalização por meio de um novo sindicalismo agressivo. Duas décadas e centenas de milhões de dólares depois, as fileiras sindicais caíram

CTW

Bronfenbrenner–Hickey

|            |   |
|------------|---|
| SEIU       | X |
| UNITE HERE | X |
| AFSCME     | X |
| UAW        | X |
| CWA        | X |
| UFCW       | X |
| LIUNA      | X |
| IBT        | X |

ainda mais, de 10,3% para 6,7% no setor privado e de 14,9% para 11,3% no geral.<sup>22</sup>Os sindicatos alinhados com os vencedores pertenciam, em sua maioria, ao setor de serviços, e irei me referir a eles neste livro como Novo Trabalhismo.<sup>23</sup> Por que o novo trabalhismo não conseguiu reverter o declínio do poder sindical?

Os sindicatos dos EUA não são monolíticos. A maioria deles não tentou organizar os não sindicalizados; principalmente, eles têm administrado

22 — Bureau of Labor Statistics, janeiro de 1996 e janeiro de 2014.  
23 — 23Quais sindicatos constituem o Novo Trabalhismo? Eu combino alguns: CTW é a abreviação da Change to Win Federation. Tecnicamente, a UBC e a UFW também estavam inicialmente na lista da CTW. Outra lista comumente usada foi elaborada por Kate Bronfenbrenner e Roger Hickey no livro de Ruth Milkman e Kim Voss, *Organizing and Organizers in the New Union Movement* (Cornell ILR, 2004), acessada aqui por meio do *digital commons*. Também incluí a lista de quais sindicatos em 1995 inicialmente votaram por não apoiar Kirkland na eleição da AFL-CIO, e depois uma lista algo diferente de quais sindicatos acabaram apoiando Sweeney. No final, eu os combino para chegar a uma lista aproximada dos sindicatos mais comuns que podem ser chamados de Novo Trabalhismo.

seu próprio declínio.<sup>24</sup> Em 1995, porém, um conjunto de sindicatos declarou que iria reverter o quadro de desfiliação. Este livro enfoca esse conjunto de sindicatos. O agrupamento é ligeiramente flexível, mas contém um núcleo que se identifica como sindicatos que tentam mudar e aumentar suas fileiras. Conto com vários grupos de sindicatos que se cruzam para constituir o universo que investigo: uma lista gerada por Kate Bronfenbrenner, que ela usou em seu enorme corpo de pesquisas sindicais; a lista do lado vencedor da AFL-CIO em 1995; os sindicatos que se separaram da AFL-CIO em 2006, conhecidos como Change-to-Win (sindicatos CTW); e, muito recentemente, os dois principais sindicatos nacionais de professores, que passaram por mudanças significativas de liderança. Devido ao feroz ataque nacional aos professores, esses dois sindicatos – historicamente solitários que evitavam laços estreitos com a estrutura trabalhista principal – tornaram-se participantes ativos pela primeira vez em décadas junto com outros sindicatos.

Dominada desde 1995 por sindicatos do setor de serviços, essas listas

---

24 — Steven Henry Lopez, *Reorganizing the Rust Belt*:

sobrepostas incluem o Service Employees International Union (SEIU); Hotel Employees and Restaurant Employees (HERE) e Union of Needle Trades Employees (UNITE), que se fundiram para se tornar UNITE-HERE; American Federation of State, County and Municipal Employees (AFSCME); United Food and Commercial Workers (UFCW); United Auto Workers (UAW); United Brotherhood of Carpenters (UBC); Laborers International Union of North America (LIUNA); United Farm Workers (UFW); a American Federation of Teachers (AFT); e a National Education Association (NEA). A inclusão ou exclusão dessa lista de nomes sobrepostos vai depender dos meses e anos exatos de várias e complicadas guerras territoriais.

Embora o ambiente externo de todos os sindicatos seja extremamente hostil, eles podem estar ganhando muito mais. As razões para o declínio contínuo da filiação sindical residem principalmente na forma como os sindicatos se envolvem com seus membros existentes e com os trabalhadores não organizados. Apesar de sua habitual retórica sobre organização, o Novo Trabalhismo usa principalmente uma abordagem de mobilização. Grande

parte da história e análise do trabalho se concentra em fatores externos para explicar o declínio do sindicato – a ofensiva do empregador, tribunais hostis, globalização, automação e uma instável estrutura de emprego – ignorando a estratégia e os métodos de engajamento dos trabalhadores. Este livro foca em algo que os atores do movimento podem controlar de maneira fácil e real: sua própria estratégia.

Um fator crítico para o fracasso do esforço de revitalização do sindicato após 1995 foi a escolha estratégica feita pelos principais líderes do Novo Trabalhismo: se afastar dos trabalhadores e do local de trabalho. Por causa de leis trabalhistas adversas e de decisões judiciais hostis, esses líderes decidiram que não poderiam mais ganhar as eleições sindicais tradicionais. Eles mudaram sua estratégia para garantir os chamados acordos de verificação de propostas e neutralidade, e outros acordos com os empregadores acerca de procedimentos eleitorais justos. Esses acordos estão ancorados em uma ideia central: fazer com que os empregadores parem de lutar contra a sindicalização. Os novos

sindicatos inventaram mecanismos para o que consideravam uma estratégia de tapas e beijos. Os beijos incluíam recompensar as empresas ajudando-as a aumentar seus subsídios governamentais e diminuir seus impostos, e também prometiam ceder o controle do local de trabalho e, em vez disso, concentrar-se estritamente em salários e benefícios materiais. Se esses beijos fracassassem, havia os tapas: a capacidade do sindicato de impor custos potenciais ao empregador. Isso pode ser feito por meio de uma “campanha corporativa”, incluindo ofensivas publicitárias contra a marca do empregador e ativos dos acionistas (“dano à marca”), fazendo lobby para que vários subsídios públicos que fluem para o chamado setor privado sejam reduzidos ou cortados, adicionando advogados para pressionar por avaliações ambientais e outras, ou atrasando ou evitando mudanças de zoneamento. Muitas dessas táticas dependem da política e, portanto, os sindicatos também investiram mais dinheiro na política – não na política como eleitores nas urnas, mas na política como emissão de cheques milionários e acordos “pegadinha” nos bastidores.

A colaboração corporativa não é nova, mas, criadas em 1970, as campanhas corporativas operadas pelos trabalhadores como uma resposta à precarização do trabalho sob as leis trabalhistas dos Estados Unidos foram projetadas para complementar a organização dos trabalhadores. Nos primeiros anos do novo milênio, praticamente viraram seu substituto.<sup>25</sup> A estratégia de enfraquecer a oposição do empregador à organização sindical por meio de campanhas corporativas fez dos empregadores – não dos trabalhadores ou de suas comunidades – o foco principal da energia do Novo Trabalhismo. Hoje, as campanhas corporativas continuam a localizar a luta na arena econômica, ameaçando interromper a obtenção de lucros, mas não interrompendo o trabalho dos trabalhadores. Em vez disso, um novo exército de sindicalistas profissionais com formação universitária contornou a greve e criou outras táticas para atacar os resultados financeiros do empregador. O excesso de confiança do Novo Trabalhismo nas campanhas corporativas resultou

---

25 — Julius G. Getman, *Restoring the Power of Unions*, New Haven: Yale University Press, 2010; Richard Hurd, "The Failure of Organizing, the New Unity Partnership, and the Future of the Labour Movement," *Working USA*, Vol. 8, setembro de 2004, 5–25.

numa guerra travada entre trabalhistas profissionais e elites empresariais. Os trabalhadores não são mais essenciais para a sua própria libertação.

Os líderes do Novo Trabalhismo, muitos dos quais se identificam e são vistos como progressistas fora do próprio setor sindical, racionalizaram os “beijos” e acordos firmados com grandes empresas que privaram os trabalhadores e suas comunidades de ferramentas para se defenderem de seus empregadores.<sup>26</sup> Além disso, a adoção e fetichização das táticas corporativas pelo Novo Trabalhismo contrasta com o estilo de organização na raiz de muitas das grandes vitórias do trabalho, conquistadas durante um período de relações industriais ainda mais hostil do que nas últimas quatro décadas: a década de 1930, que viu o sucesso da formação dos sindicatos do Congresso da Organização Industrial (CIO). Um aspecto fundamental do trabalho dos organizadores do CIO era identificar líderes orgânicos no chão de fábrica e ancorar campanhas no “trabalhador como

---

26 — 26 Muitos desses acordos incluem linguagem que restringe a ação futura dos trabalhadores e de sua comunidade. Por exemplo, em um acordo particularmente bem divulgado entre SEIU e operadores de lares para idosos na Califórnia, os líderes sindicais concordaram em renunciar ao direito dos futuros membros do sindicato a arbitragem ou greve, e o sindicato também concordou em impedir os trabalhadores de testemunhar ou falar sobre más condições dentro desses lares na Califórnia.

um todo”, entendido como uma pessoa inserida em uma série de relações sociais no local de trabalho e na comunidade.<sup>27</sup>

A perda da força adquirida com a organização de todos os trabalhadores foi uma consequência séria da aliança do sindicalismo empresarial com o macarthismo, que expulsou do movimento trabalhista a maioria dos organizadores qualificados no método da era CIO. Hoje, como os veteranos da Segunda Guerra Mundial, muitos veteranos do CIO morreram, deixando poucos para contar suas histórias de guerra. Na esteira da era McCarthy, os dirigentes sindicais adotaram uma estratégia cada vez mais acomodacionista que por algumas décadas alcançou ganhos materiais e segurança sindical, mas ao preço de abrir mão da opção de greve e, muitas vezes, de todos os outros direitos reais no chão de fábrica. Uma vez abandonada a greve, arma que paralisava a produção, os líderes sindicais não viram mais a necessidade de construir uma atuação no chão de fábrica entre a maioria dos trabalhadores – poderosa o suficiente para que a maioria decidisse abandonar o trabalho, unidos,

---

27 — William Z. Foster, *Organizing Methods in the Steel Industry*, New York: Workers Library Publishers, 1936.

juntos, com metas em comum. O Novo Trabalhismo dobrou suas estratégias que envolviam cada vez menos trabalhadores, reforçando, em vez de desafiar, os erros da geração de líderes que substituíram. Como resultado, foram interrompidos os aumentos salariais e as melhorias nas condições de trabalho. Como principal alavanca de sua própria salvação, os trabalhadores foram substituídos pela campanha corporativa, um método de guerra tática que tira a ação sindical do chão de fábrica e das bases.

## **Atrás da “zebra”: Sindicatos que ainda conseguem fazer greves majoritárias**

Os trabalhadores ainda podem obter vitórias substanciais construindo e mantendo participação majoritária – uma estratégia muito diferente daquela implantada pelo Novo Trabalhismo ou qualquer grupo nacional hoje. Como

aquelas que fecham ou paralisam a produção, as greves mais poderosas dependem não da equipe, mas da esmagadora maioria dos trabalhadores se engajando na ação coletiva; o uso da arma mais forte do trabalho requer uma abordagem que facilite, perante os trabalhadores, a participação majoritária no sindicato. A preponderância de casos que examino neste livro envolve greves amplas e bem-sucedidas realizadas desde 2000. Fazendo uma analogia com a fábrica da antiga era industrial, mas atualizando o chão de fábrica e a sua força de trabalho existente, concentro-me nos casos das indústrias dominantes no atual setor de serviços: saúde e educação, campos nos quais muitos trabalhadores têm uma ampla gama de atributos e colaboram constantemente nos mesmos espaços. Ao contrário da força de trabalho de antigamente, a que faz parte dos meus estudos de caso é composta principalmente por mulheres (muitas delas, de cor) e, no trabalho que fazem, a mão de obra emocional e a habilidade técnica são igualmente cruciais para o sucesso.

A transição de uma economia de

manufatura para uma de serviços alterou radicalmente as antigas relações trabalhador-consumidor. Será que existem aqui implicações de estratégia para os sindicatos? A estratégia de greve de uma força de trabalho dominada por mulheres e orientada para o serviço parece diferente da anterior? Na estratégia de greve contemporânea, será que o trabalho precisa enxergar o público de uma outra maneira? A relação desses trabalhadores com seus pacientes ou alunos (e familiares dos pacientes e alunos) exige uma relação diferenciada entre os sindicatos dos trabalhadores e a comunidade? Sim para tudo. As greves são essenciais para restaurar o poder da classe trabalhadora, não apenas pelos melhores padrões que as greves podem produzir, mas também porque revelam uma organização de alta participação. Sindicatos que ainda conseguem realizar greves majoritárias – não apenas protestos tomando emprestado o nome “greve” – são provas concretas de métodos altamente bem-sucedidos capazes de desafiar a raiz de toda desigualdade social: a desigualdade de poder. A classe corporativa tem criado uma barreira entre os trabalhadores

públicos e sindicalizados; agora o público em nossa economia neoliberal repleta de serviços deve se tornar uma extensão dos trabalhadores na luta contra os empregadores. As histórias neste livro contam como devolver as greves ao protagonismo nos Estados Unidos, e demonstrar que fazê-lo vai depender da adoção de uma relação radicalmente diferente entre os trabalhadores e o público consumidor – uma relação que só pode ser construída pelos próprios trabalhadores.

Esses estudos de caso representam uma pequena seção da organização sindical e comunitária. Incluem alguns fracassos sim, mas a maioria demonstra sucessos, obtidos em um período de declínio gigante tanto para os sindicatos quanto para a sociedade civil. Meu objetivo não é produzir uma teoria que explique sucessos e fracassos como tal, mas sim explicar em profundidade as dinâmicas, estratégias e contextos em que determinadas vitórias foram alcançadas. Compreender esses sucessos é a chave para repensar e revitalizar um movimento progressista poderoso nos Estados Unidos.<sup>28</sup>

---

28 — Dan Clawson, *The Next Upsurge: Labor and the New Social Movements*, Ithaca and London: ILR Press e Cornell University Press, 2003.

Os doze casos após a virada do ano 2000, que aqui analiso, envolvem um movimento social clássico, dois sindicatos nacionais e dois sindicatos locais, um dos quais é o capítulo local de um dos nacionais – um dissidente, com uma abordagem totalmente diferente daquela que tinha o seu predecessor. Os sindicatos abrangem os chamados setores público e privado (a distinção é mais um marco estratégico do que uma realidade); os casos envolvem empregos comerciais e de serviços, preenchidos por trabalhadores mais difíceis de substituir (professores e enfermeiras) e mais fáceis de substituir (operários, auxiliares de professores ou de enfermagem, cozinheiros e faxineiros). Um caso envolve uma força de trabalho predominantemente masculina de diversas origens, no abate e preparo de carne suína num estado do sul com direitos trabalhistas. Outros envolvem principalmente forças de trabalho femininas, ensinando e cuidando de jovens e cuidando dos pacientes e doentes em estados do norte pelo menos parcialmente sindicalizados. Vários dos casos foram originados *dentro de* cada uma dessas organizações. Num dos

sindicatos nacionais, o United Food and Commercial Workers Union (UFCW), três distintas campanhas para sindicalizar trabalhadores na mesma fábrica durante mais de uma década resultaram em duas derrotas e uma grande vitória. Em todos os casos, perder e ganhar pouco ou muito pode ser correlacionado com um fator comum: as crenças e motivações, ou intencionalidade, da equipe de liderança.<sup>29</sup> A Tabela 1.2 fornece um resumo dos casos.



---

29 — O que algumas pessoas chamam de ideologia, outros chamam de crenças ou visão de mundo, e Marshall Ganz usa as palavras motivação e propósito.

TABELA 1.2 — Casos no Novo Milênio, 2000 a 2014\*

| Tipo e nome da organização           | Movimento social: Make the Road New York                                             | Sindicato: SEIU Service Employees International Union                                                                              | Sindicato: UFCW United Food & Commercial Workers                           | Sindicato: AFT American Federation of Teachers                        |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Setor e tipo de profissão ou emprego | Locais de trabalho “precários” e pequenos A maioria das lutas em terreno comunitário | Setor privado, serviço Enfermarias                                                                                                 | Setor privado, manufatura Produção de carne suína                          | Setor Público, serviço Educação                                       |
| Localização                          | Cidade de Nova York                                                                  | Estratégia Nacional: Estado de Washington Estratégia Local: Rhode Island, Connecticut                                              | Tar Heel, Carolina do Norte                                                | Chicago                                                               |
| Enquadramento jurídico               | Estrutura externa de direito trabalhista (principalmente)                            | Segurança sindical                                                                                                                 | <i>Direito ao trabalho</i>                                                 | Segurança sindical                                                    |
| Demografia                           | Imigrantes latino-americanos, documentados ou não                                    | Principalmente mulheres Afro-americanos e imigrantes documentados                                                                  | Principalmente homens Afro-americanos, brancos e imigrantes sem documentos | Principalmente mulheres brancos e afro-americanos, alguns             |
| Numbers of Workers                   | Varia: de grupos muito pequenos a impacto em todo o estado                           | 6,000                                                                                                                              | 5,000                                                                      | 30,000                                                                |
| Tipo de Esforço                      | Litígio, mudança legislativa em todo o estado, bloqueio de ações de execução         | O empregador concorda com acordos de neutralidade, eleições do National Labor Relations Board (NLRB), negociação coletiva e greves | Eleições da NLRB, acordos com empregadores e greves                        | Do declínio às estratégias de renovação, negociação coletiva e greves |

\* As duas derrotas ocorreram em 1994 e 1997.

# Metodologia

Eu emprego uma mescla de métodos qualitativos e quantitativos. Conduzi cinquenta e oito entrevistas semiestruturadas com trabalhadores comuns, líderes da sociedade civil, membros de organizações de mídia locais, atuais e antigos estrategistas líderes nas campanhas, e líderes sindicais e organizadores experientes tanto ativos quanto aposentados. Analisei bancos de dados de paralisação de trabalho dos Serviços Federais de Mediação e Conciliação (FMCS) desde 2000 até o presente. Fiz pesquisas em arquivos de documentos de planejamento estratégico de cada caso; análise dos atuais acordos coletivos de trabalho de cada sindicato local; li histórias publicadas em jornais e memorandos internos e conduzi uma análise de conteúdo linha por linha dos principais textos de Saul Alinsky, bem como dos manuais de treinamento de organização de várias organizações e sindicatos alinskistas. Usei a observação de participantes para o capítulo três, primeiro como jovem organizador aprendiz

no 1199 New England e depois como vice-diretor nacional da Divisão de Saúde do SEIU, onde participei de várias discussões que levaram ao lançamento do que ficou conhecido nacionalmente como o Nursing Home Industry Alliance, caso apresentado pelo estado de Washington. Fui treinado como organizador comunitário em uma vertente da tradição Alinsky antes da minha experiência de alguns anos como organizador trabalhista e negociador de contratos.

Contando como que John Gerring<sup>30</sup> chama de casos “cruciais”, eu questiono a relação entre a capacidade de ação e o sucesso do trabalhador comum. Gerring descreve “casos cruciais” como “paradigmáticos” e dentro de cada um dos quatro capítulos eu emprego o método de caso crucial (a abordagem para asilos no estado de Washington versus Connecticut, as realizações de um centro de trabalhadores, Make the Road New York contra todos os outros centros de trabalhadores, a arrasadora greve dos professores de Chicago num período definido pela rendição da maioria dos sindicatos de professores, o abuso da lei trabalhista por um empregador no *Deep South*, a região mais conservadora no sul dos EUA).

---

30 — Gerring, John, *Social Science Methodology: A Critical Frame*, (New York: Cambridge University Press) 2001, ver especialmente o Capítulo Nove, Métodos.

# Os Capítulos

O Capítulo Dois dissecar a relação entre poder e estratégia, e se aprofunda comparando e contrastando duas abordagens distintas para a mudança social, a abordagem mobilizadora dominante e a abordagem organizacional subutilizada. Eu proponho uma abordagem combinada, chamada de organização do trabalhador como um todo. Essa abordagem é complementada pelas histórias deste livro, bem como por minhas próprias experiências. Integra fortemente as questões do local de trabalho e de fora dele, ação e aprendizagem em uma estratégia holística. Responde e tenta superar o desafio colocado por Ira Katznelson em *City Trenches*:

A política urbana americana tem sido governada por limites e regras que enfatizam etnicidade, raça e territorialidade, ao invés de classe, e que enfatizam a distribuição de bens e serviços, enquanto excluem questões de produção ou relações de trabalho. A peça central dessas regras tem sido a separação radical na consciência, discurso e atividade das pessoas da política de trabalho da política de comunidade. [ênfase do autor]<sup>31</sup>

---

31 — Ira Katznelson, *City Trenches*, Chicago: University of Chicago Press, 1981.

A organização de trabalhadores como um todo, apresentada no Capítulo Dois e descrita em alguns aspectos em todos os capítulos empíricos subsequentes, demonstra que onde os sindicatos entendem que seus membros e trabalhadores não organizados são atores de classe em suas comunidades, e quando os trabalhadores sistematicamente trazem para o local de trabalho as suas próprias redes comunitárias prévias, os trabalhadores ainda ganham e suas vitórias produzem uma mudança capaz de lhes transformar a consciência.

O Capítulo Três pega dois sindicatos locais em situação semelhante – membros do mesmo sindicato nacional, SEIU – e examina as estratégias totalmente diferentes que cada um implanta em lares para idosos do setor privado. Um local representa a melhor expressão de Andrew Stern, a quem a mídia nacional durante anos chamou de a figura principal do Novo Trabalhismo e cuja marca ainda domina a cultura e as estratégias atuais do estado de Washington (e as do estado nacional). A mídia nacional começou a reificar David Rolf, protegido de Stern na distrital de Washington, como o novo

futuro do trabalho, apesar de seus muitos pronunciamentos públicos dizendo que ele pensa que os sindicatos são um conceito do século XX. O outro distrital é uma dissidência do SEIU nacional e representa as antigas tradições militantes do CIO. É conhecido como Distrito 1199 New England, uma distrital por meio da qual trabalhadores em mais de 100 asilos fizeram greves no novo milênio. Este capítulo expõe as diferenças entre as abordagens de incidência política, mobilização e organização no local de trabalho e demonstra a superioridade dessa última.

O Capítulo Quatro analisa a história do Chicago Teachers Union (CTU) durante o quarto de século decorrido entre 1988 e a recente greve do sindicato em 2012, uma greve que cativou a o país inteiro. Eu mostro o declínio lento e constante da CTU, que deixou de ser um sindicato poderoso – mesmo em 1988 – e agora não passa de uma típica organização fraca e sem imaginação que havia perdido a fé de muitos dos melhores professores. Em seguida, acompanho a evolução das etapas que esses professores desiludidos tomaram para reconstruir seu sindicato

para derrotar um dos prefeitos mais poderosos do país à época, Rahm Emanuel, que se propôs a quebrar a CTU no contexto de um ataque mais amplo e bipartidário contra sindicatos do setor público. O Capítulo Quatro mostra a rapidez com que um sindicato pode ir do declínio à renovação e a profunda diferença entre uma liderança sindical que permite a base lutar e uma liderança que usa funcionários como administradores zelosos em um sindicato de cima para baixo que restringe a vontade de seus próprios membros.

O Capítulo Cinco retorna ao setor privado: o caso de uma grande fábrica muito parecida com as fábricas que dominaram o século XX. A maioria dos acadêmicos há muito presume que organizar o que é desorganizado pode ser possível entre os trabalhadores de serviços de baixa remuneração, mas este capítulo, como os outros, demonstra que a motivação e a estratégia podem ter mais a ver com o fracasso e o sucesso em *todos* os setores de trabalhadores e não apenas em alguns, como se pensava anteriormente. Este é um estudo de caso da maior unidade de produção de suínos do mundo, uma fábrica da Smithfield Foods na zona rural

da Carolina do Norte, o estado com a menor taxa de sindicalização dos Estados Unidos. Os trabalhadores são em sua maioria homens, e as tensões raciais e étnicas entre eles são exploradas tão profundamente que é difícil acreditar que Jim Crow ainda não esteja vivo legal e culturalmente.

Os trabalhadores desta fábrica perdem duas vezes em suas tentativas de sindicalização. Na terceira tentativa, eles ganham – e ganham muito, trazendo mudanças enormes para as operações da fábrica e para suas próprias vidas. A história deles aponta, para outras grandes fábricas no Sul, um caminho onde os trabalhadores unem seu local de trabalho e as relações com a comunidade numa única luta por decência e respeito. Os capítulos três, quatro e cinco fornecem evidências de que, quando um sindicato envolve estrategicamente a comunidade mais ampla, novos e fortes líderes se desenvolvem dentro e fora das paredes da fábrica.

Eles também mostram que a “lei de ferro da oligarquia” de Robert Michels não é bem de ferro, e sugerem que a motivação e/ou ideologia da liderança

chave é um fator crucial para um sindicato se tornar oligárquico ou não. Além disso, os três capítulos mostram que existem características estruturais fundamentais que podem institucionalizar modelos de governança que ajudam a frustrar tendências oligárquicas em grandes organizações como os sindicatos.

O Capítulo Seis explora um grupo que organiza a classe trabalhadora como classe, mas não é em si um sindicato. Make the Road New York é a organização de um movimento social que também é um centro de trabalhadores, mas localiza o centro de trabalhadores dentro de uma organização que conseguiu chegar tão perto de um sindicato moderno como nenhum outro grupo não sindicalista nos Estados Unidos é capaz de chegar nos dias de hoje. Com mais de 155 funcionários em tempo integral, a organização combina serviços diretos, defesa e mobilização numa combinação compacta e tem obtido mais sucesso do que a maioria dos grupos semelhantes. Curiosamente, muitas das vitórias legislativas específicas do grupo, bem como seus esforços no local de trabalho, dependem muito da força contínua dos sindicatos da cidade de Nova York. Embora seu trabalho

seja impressionante, ele levanta a questão fundamental de saber se grupos como esse podem continuar a produzir vitórias caso se vejam enfraquecidos os sindicatos dos quais dependem – que existem como atores-chave em apenas um punhado de estados!

O capítulo final resume as lições aprendidas com esses casos todos e argumenta que, para reverter a desigualdade de hoje, precisamos adotar os sindicatos – mas sindicatos que sejam democráticos, focados em estratégias que surjam de baixo para cima e não de cima para baixo, e que tragam, na atuação coletiva dos trabalhadores, a vontade principal para mudança no trabalho e nas comunidades em que residem. Podem ser recuperadas as perdas dos últimos cinquenta anos, décadas em que a direita corporativa assumiu firme controle sobre a estrutura de poder, mas apenas pela readoção e modernização dos métodos e estratégias implantados pelo antigo CIO e pelo movimento dos direitos civis. ●

## Entre em contacto connosco

Tem alguma dúvida sobre o nosso programa?  
Entre em contacto connosco e responderemos o  
mais breve possível!

### Email

[info@organizing4power.org](mailto:info@organizing4power.org)

### Site

[organizing4power.org](http://organizing4power.org)