Segundo esboço do Matra – 2

produzido no âmbito de um projeto da fundação AgroLink para fortalecimento dos sindicatos dentro da indústria de doces do leste europeu, levando-se em consideração sua próxima integração à União Européia

Maio 2003

1. Cacau e chocolate no Brasil

O Brasil é um país enorme com mais de 170 milhões de habitantes, dos quais mais de 1/3 vive abaixo da linha de pobreza. Os problemas sociais são consideráveis. Só para citar alguns como exemplo, o trabalho infantil ainda continua sendo estruturalmente usado, 10% da população é analfabeta e uma grande parte dela não concluiu o ensino fundamental. O salário mínimo é baixo, aproximadamente 65 Dólares por mês. O novo governo do presidente Lula – um ex-sindicalista – aumentou o salário mínimo e se propõe por fim à fome.

No Brasil a cadeia de produção de chocolate se apresenta em um alto grau em todas as suas fases – desde a plantação do cacau e sua colheita, até a fabricação do próprio chocolate. Devido às suas dimensões, o Brasil tem grande importância como patamar de mercado para o chocolate, que vem sendo produzido não só para suprir o mercado interno, bem como o mercado de outros países sul americanos.
A produção de cacau está concentrada no Estado da Bahia. Devido às pragas, que atingiram as plantações nos anos 90, a produção de cacau foi reduzida de 380 mil toneladas a menos da metade. Em 2001/2002 a colheita foi de 125 mil toneladas.
Durante os últimos 10 anos a pesquisa para obtenção de clones resistentes avançou muito – graças também aos investimentos das indústrias. Nesse meio tempo já foram substituídos 50 mil hectares de pés de cacau. O governo brasileiro concede subvenções para acelerar esse processo e ampliar a área plantada em até 300 mil hectares. Levando-se em consideração o alto preço do cacau, parece ser este o momento ideal para tal iniciativa. É provável que a produção de cacau brasileira tenha alcançado seu maior ponto de queda e gradualmente comece agora a subir. O objetivo é alcançar novamente o nível de produção anterior. Isso tem uma importância muito grande para o Brasil, que nos últimos anos importou grandes quantidades de cacau. Somente em 2000, foram importadas mais de 90 mil toneladas de cacau.
No nordeste do Brasil, no Estado da Bahia, também estão presentes todas as grandes empresas de beneficiamento de cacau. A empresa Cargill possui em Ihéus uma moderna fábrica de beneficiamento, com capacidade de beneficiar 85 mil toneladas e 300 empregados; A ADM possui uma fábrica em Salvador com capacidade para beneficiar 50 mil toneladas. A Barry Callebaut está presente na Bahia com duas fábricas: uma moderna em Salvador e uma mais antiga em Ilhéus, beneficiando 40 mil toneladas e contando com 240 empregados. A Nestlé conta com instalações modernas para fabricação de cacau em pó em Itabuna, com 240 empregados e uma produção anual de 25 mil toneladas. Todas essas fábricas produzem não só para suprir o mercado de consumo interno, como também o mercado de exportação. No entanto, para para atender à demanda, necessitam importar cacau da Costa do Marfim e da Indonésia, entre outros países.

No Brasil existem 84 fábricas de chocolate. Dentre elas, 70 são brasileiras, 12 são multinacionais e as outras duas são empresas de economia mista. Os 23 mil e 400 empregados dessas empresas produzem juntos 330 mil toneladas de chocolate. Os mais importantes produtores de chocolate são: Nestlé/Garoto, Lacta (Kraft Foods), Neugebauer e Arcor – uma firma argentina.

Desde 1971 a Nestlé possui uma fábrica em São Paulo, que emprega 1 mil e 500 pessoas na produção de 76 mil toneladas de chocolate. Através da incorporação da Garoto – uma tradicional empresa brasileira, com sede no Espírito Santo e que emprega 2 mil e 400 pessoas – a Nestlé ampliou significativamente sua capacidade e sua participação no mercado, de 20% a aproximadamente 38%. Até o momento o maior produtor era a Lacta (Kraft Foods), com uma participação no mercado de mais ou menos 30%. Recentemente a Kraft Foods inaugurou uma nova fábrica em Curitiba e fechou sua fábrica de São Paulo.

A Central Única dos Trabalhadores – CUT e os funcionários da Garoto temem, que após a incorporação pela Nestlé, muitos postos de trabalho sejam perdidos em função da racionalização e, possivelmente, também da transferência da produção para outra fábrica. Segundo eles, essa incorporação faria parte de uma manobra defensiva por parte da Nestlé, que dessa maneira estaria, acima de tudo, tentando evitar que alguma outra multinacional incorporasse a Garoto. Foi este também o motivo que levou o sindicato a contactar os órgãos de concorrência pública, os quais, até o momento, ainda não deram o sinal verde para a incorporação.

As reestruturações ocorridas nos últimos anos em todo o setor levaram à supressão de muitas vagas, o que por sua vez levou a CUT a perder muitos associados. O grau de organização sindical na Garoto é atualmente de 50%. Infelizmente a Nestlé não tem um bom contato com o sindicado e, além disso, no Brasil, possui a fama de não nutrir simpatias por sindicatos. Isso tornará certamente o processo de negociação mais difícil. Por esse motivo, os representantes sindicais da Garoto têm muito interesse em contactar outros representantes sindicais da Nestlé na Europa.

2. Desenvolvimentos nos setores de cacau e chocolate

o desenvolvimento dos setores de chocolate e de cacau foi um dos temas centrais do II Seminário da Matra. Durante o seminário nos foi oferecido um interessante método de trabalho: nós tentamos assinalar em mapas mundiais os mais importantes desenvolvimentos destes setores nos últimos dez anos e ao final, os analisamos.

As mais importantes conclusões a que chegamos foram as seguintes:

- A produção de cacau aumentou muito; isso se deve acima de tudo à participação da África (Costa do Marfim e Gana) e da Ásia (Indonésia). Enquanto no Brasil, devido às pragas, a produção foi significativamente reduzida.
- Os países produtores, dentre eles principalmente a Costa do Marfim, aumentaram sua participação no beneficiamento dos grãos de cacau. Apesar do número de empresas que se ocupavam desse setor ter diminuido, a participação no mercado das três maiores empresas de beneficiamento duplicou de 20% em 1990, a quase 40% atualmente.
- Ao compararmos a localização das fábricas das grandes empresas multinacionais na Europa, chamou-nos a atenção o fato de que houve uma expansão em direção ao Oeste Europeu. Pela diminimuição do número de fábricas por país, foi possível concluírmos que deve ter havido uma drástica racionalização.
  Com o auxílio de uma comparação entre as vendas e o número de filiais das grandes multinacionais de chocolate nos foi possível fazer uma estimativa de quais empresas continuarão reduzindo suas filiais e quais empresas deverão aumentar suas vendas. O alto preço do cacau e a pressão oriunda do mercado (cadeias de supermecados) dificultam ainda mais a posição dos produtores finais.

A visão geral sobre o desenvolvimento do consumo a nível mundial nos possibilitou formar uma impressão da maneira como o setor se desenvolverá no futuro. A Europa e os Estados Unidos continuarão sendo os maiores consumidores, e deterão também o maior índice de crescimento absoluto. Em função disso, esses dois continentes continuarão sendo importantes para a produção de chocolate. Dentro do continente europeu, o maior crescimento é registrado nos mercados de países da Europa central e da Europa ocidental. Assim que esses países forem integrados à União Européia, a Europa será vista cada vez mais como um todo na escolha de novos locais para a produção. O fato de a mão-de-obra ser mais barata nos países da Europa ocidental, terá, certamente, um importante papel nesta escolha. Além desses países, espera-se, acima de tudo, que os países produtores da América do Sul, do Oriente Médio e da África também se desenvolvam rapidamente.

Em sua aspiração a boas posições de mercados em todo o mundo, é importante para as multinacionais estarem representadas em todos os continentes, otimizar a localização e capacidade de suas fábricas, trazer novos produtos para o mercado e ainda, conquistar uma posição dentro da cadeia de varejistas ou desenvolver conceitos de logística eficientes. Às pequenas empresas resta neste caso a possibilidade investimentos em mercados regionais e/ou em *Labels* particulares com as cadeias de supermecados.

Todas estas tendências tiveram efeitos sobre o desenvolvimento das empresas. O tema "Minha empresa nos próximos dez anos" deu aos participantes do seminário a possibilidade de refletir sobre as seguintes questões:

1. Qual é a posição ocupada pela minha firma dentro do conglomerado?
2. Posso contar nos próximos dois anos com uma reestruturação abrangente?
3. Quais serão as empresas, atualmente ainda nacionais, que perderão proximamente sua posição de autonomia?

Para esse fim, os participantes do seminário fizeram uma análise dos pontos fracos e fortes de cada firma. A maioria dos participantes era de opinião que suas empresas mantinham uma forte posição dentro do conglomerado. Mas, nem por isso deixou-se de contar na maioria dessas firmas com uma reestruturação, uma vez que é imprescindível continuar com a racionalização e automatização e as empresas querem afirmar sua posição no mercado. A exportação e a exploração de novos segmentos de mercado, são importantes fatores para isso. Dentro da Europa ocidental as empresas multinacionais têm transferido sua produção de um país para outro, em função não apenas das exigências econômicas, mas também do desenvolvimento político.

A partir das informações dadas acima, chega-se a uma clara conclusão:

Nos setores de caucau e chocolate lida-se principalmente com empresas multinacionais. Por esse motivo, sindicatos e empregados também devem operar a nível internacional. Através do Projeto Matra os representantes sindicais desses setores puderam se conhecer e tiveram a oportunidade de se informarem a respeito da situação geral do setor e ainda sobre a conduta das empresas em seus países de origem. Isso é importante, pois a situação política e econômica de um país é influenciada pela atuação das empresas multinacionais.
Na minha opinião, o fato de agora nos conhecermos, será certamente de grande proveito no futuro, pois é mais fácil estabelecer contato com quem já conhecemos anteriormente. Uma vez que possuimos Internet e e-mail, estou convencida de que poderemos intensificar nossos contatos por meio inclusive, de reuniões por e-mail. Essas possibilidades podem ser utilizadas para falarmos sobre problemas eventuais e trocarmos informações atuais. Uma outra possibilidade que foi citada são as páginas da Internet compartilhadas pelos sindicatos e que servem como fontes de informação para os representantes sindicais e para a grande opinião pública.

Daniela Voráčková (NOS PPP – República Tcheca)

3. Lista de controle: minha firma daqui a 10 anos

Em geral

- Existem possibilidades de aumento da capacidade?
  Pensem em:
  - prolongamento do horário de funcionamento
  - aproveitamento de uma área maior para expansão
  - planos de aproveitamento de área (aprovação pelas autoridades competentes) para a firma

- Que possibilidades existem para baixar ainda mais os custos?
  Pensem em:
  - custos salariais
  - custos de energia
  - custos de transportes
  - aluguéis e arrendamentos
  - custos de matéria-prima e custos de material
  - produtividade do trabalho

- Como é possível moldar a produção para torná-la mais flexível?
  Pensem em:
  - utilização de mão-de-obra mais flexível
  - utilização de mão-de-obra multifuncional
  - uso de diferentes linhas de produção para o mesmo produto
  - possibilidade de utilização de salário-produção para capacidade de produção adicional

- A empresa possui uma marca de mercado própria e forte?

- Que outras atividades, além das substanciais, são exercidas por conta própria?

- Qual o nível de formação profissional dos empregados?

- Como está a motivação dos empregados?

- É possível falar de um forte contrapeso de parte dos empregados?

- A filial possui um importante significado social, econômico ou político para o meio em que está localizada?

Dentro do conglomerado

- Para a venda de seus produtos a firma depende de entregas dentro do empreendimento?

- A firma possui departamentos de vendas e de marketing próprios?

- A direção está em mãos de um gerente de carreira do conglomerado?

- A firma possui um significado estratégico especial para o conglomerado?

- Existem outras filiais que fabricam ou poderiam fabricar o mesmo produto?

- A quanto chega a capacidade de aproveitamento de sua firma?

- A quanto chega a capacidade de aproveitamento das outras firmas, que fabricam o mesmo produto?

- Comparado ao de outras filiais, o preço de custo é maior ou menor?

4. As atividades da IUL na área das empresas multinacionais

A IUL possui em primeiro plano dois tipos de atividades:

1. Ações de solidariedade e campanhas contra empresas que ferirem os direitos fundamentais do sindicato;
2. Desenvolvimento de ações e estratégias que objetivem o seu reconhecimento pela empresa, como parceira na negociação.

As ações de solidariedade podem assumir diferentes formas; entre outras, cartas de protesto coordenadas, trabalho conjunto com outras organizações de apoio, queixas formais a IAO e ainda, formação de comitês pelo direito de organização.

Três grandes conflitos foram recentemente encerrados - depois de longas campanhas – com acordos “formais“ entre a IUL e as empresas envolvidas:

- Del Monte – Guatemala
- Interbrew – Montenegro (Acordo de Drubownik)
- Hotéis Shangri-La (Indonésia)

Para assegurar que acordos desse tipo sejam realmente cumpridos, é necessária uma atenção constante. Isso significa automaticamente que ocorrem conversas regulares com a empresa.

As estratégias da IUL englobam de três passos fundamentais:

1. **Organização**

    - Projetos de treinamento para fortalecimento de sindicatos já existentes e criação de novos;
    - Propaganda desses sindicatos para a IUL;
    - Criação de redes de trabalho nas firmas.

Ao disponibilizar espaço e verbas, o EBR pode representar um importante papel no desenvolvimento de redes de trabalho de sindicatos dentro da empresa. Fora da Europa estas redes de trabalho (por exemplo na Nestlé, Unilever e Coca-Cola) têm de ser apoiadas financeiramente por sindicatos coligados.

2. **Reconhecimento da empresa em questão**

Nesse aspecto, foram registrados nos últimos anos grandes progressos relacionados às negociações de conflitos e ao cultivo de contatos com a empresa.

3. **Negociações**

Nas negociações não se trata de assuntos locais, mas sim de direitos e “espaço“ para a liberdade sindical, de negociações coletivas, da existência de discriminação, da eliminação do trabalho infantil e do trabalho forçado. Negociar significa:

- Definir determinados padrões nos acordos com as empresas (normalmente sob as regras das convenções da IAO);
- Definir os mecanismos a serem acordados entre empresa e sindicato, que garantam a manutenção desses padrões;
- Discutir medidas para o caso desses padrões serem violados.

A IUL fechou acordos formais sobre direito trabalhista com oito empresas. Abaixo alguns exemplos:

- Danone: direitos sindicais, igualdade de tratamento, treinamento, informação, recrutamento e empregos;
- Accor: direitos sindicais;
- Chiquita: direitos sindicais, empregos, segurança e saúde;
- Fonterra: direitos sindicais, empregos, segurança e saúde;

Até 1997 a IUL havia feito acordos apenas com a Danone e a Accor e ainda, um acordo com a Nestlé sobre informações e consultoria, a nível europeu. Além disso, houveram também contatos informais com a Coca-Cola, surgidos em conseqüência da bem sucedida campanha deflagrada nos anos 80 contra essa empresa na Guatemala.
Em 2003 já chegam a aproximadamente vinte e oito o número de empresas que fecharam acordos formais com a IUL, ou a reconheceram informalmente. O fato de entre elas estarem fabricantes de doces como Nesltlé, Mars, Hershey, Kraft Foods e Cadbury, deve-

se, acima de tudo, ao acordo contra o trabalho infantil nas plantações de cacau. Este acordo é uma das atividades da "Iniciativa Internacional de Cacau", que tem se esforçado por normas justas de trabalho na área de cultivo do cacau. Esta fundação apóia ações contra as piores formas de trabalho infantil e de trabalho forçado, nas áreas de cultivo e de beneficiamento do cacau. Em sua estrutura administrativa tem como co-presidentes o secretário geral da IUL e um representante da Mars. De parte das indústrias, os associados em exercício nos órgãos de direção e aconselhamento, representam a quase totalidade dos grandes beneficiadores e negociantes de cacau e ainda, as fábricas de doces. Por enquanto ainda é muito cedo para avaliar a Iniciativa, mas, em todo caso, graças a ela, já é possível entrar em contato com as empresas a respeito de outros assuntos além do trabalho infantil.

Para os sindicatos, torna-se cada vez mais importante construir uma estrutura própria e forte dentro de setores das empresas de chocolate e de doces. Uma completa integração dos países da Europa central e da Europa ocidental nos conselhos de empregados europeus e ainda, um trabalho conjunto dos representantes sindicais locais e nacionais dentro dessas empresas, a nível regional e internacional, são elementos importantes dessa estratégia.

Paul Garver (IUL)

5. Um caso concreto de reestruturação: Barry Callebaut – Stollwerck como exemplo

No segundo dia do seminário discutiu-se detalhadamente a reestruturação como conseqüência da incorporação da Stollwerk pela Barry-Callebaut.
No topo do grupo Barry-Callebaut figura Klaus Jacobs, que em 1990 vendeu a Jacobs-Suchard (café/chocolate) para a Kraft (Philip Morris), mas manteve a Callebaut, uma produtora de coberturas. Em 1996 sucedeu-se uma fusão com o grupo Barry através da qual foi criada a segunda maior produtora de produtos de cacau e cobertura, que com um total de 25 empresas e mais de 5 mil empregados fabrica 14% da produção mundial.
Em 2002 o grupo Barry-Callebaut (BC) tornou público que estava abandonando a produção de produtos semimanufaturados para terceiros, para se dedicar à produção de chocolate industrial (cobertura) e também alimentício. Para isso, o processamento de cacau foi racionalizado e houve incorporações no setor de chocolate. Ainda neste mesmo ano, a fábrica de cacau em pó Bensdorp (Holanda), foi fechada e a alemã Stollwerck assumiu o posto de maior empresa do setor de chocolate.
As atividades da Stollwerck no leste europeu já haviam sido vendidas anteriormente. O grupo BC comprou as oito empresas na Alemanha, na Bélgica e na Suíça com um total de 2 mil e 500 empregados por 175 milhões de Euros e investiu mais 56 milhões de Euros em custos de reestruturação. Este investimento deve trazer, a partir de 2004/05, 22 milhões de Euros como efeito sinergético. Em função da incorporação foram perdidos 5% dos postos de trabalho.

As etapas do processo:

1. A comunicação

- Em março de 2002, enquanto os órgãos de concorrência pública ainda não haviam concedido a licença, a totalidade do conselho de empregados da Stollwerck foi informada sobre a incorporação.
- Quando em abril de 2002 o fechamento de Bensdorp se tornou público, circularam boatos sobre a incorporação da Stollwerck. Esses boatos foram desmentidos em 20 de abril de 2002 pela gerência do grupo BC. No entanto, no dia 24 de abril a incorporação foi divulgada em uma coletiva de imprensa.

- Em seguida o conselho de empregados na Alemanha foi informado. No entanto, mesmo tendo sido comunicadas por escrito, as informações eram pouco claras, e não foi dado nenhum esclarecimento oficial sobre a maneira como a incorporação iria se proceder.

2. Deliberações entre o grupo o conselho de empregados e o sindicato

- A NGG e a totalidade do conselho de empregados de Stollwerck fizeram uma avaliação da situação. A Federação Européia dos Sindicatos das Indústrias Alimentícias (EFFAT), também foi informada.
- O objetivo era formar uma rede abrangente de discussão. Para isso foi realizado um seminário em junho de 2002 para os conselhos de empregados das empresas Stollwerck e van Houten – filiais alemãs do grupo Barry-Callebaut. A participação de uma delegação belga não foi possível por problemas financeiros. Tentou-se então realizar um encontro na Bélgica, que não pôde ser realizado, pois os contatos com o sindicato belga não funcionaram como deveriam. Por esse motivo, a discussão ficou limitada à Alemanha.

3. O processo de integração:

- O grupo Barry Callebaut utilizou equipes de integração, que deveriam fazer sugestões para otimização da organização e da produção em cada um dos departamentos (gerência de pessoal, financeiro, produção).
- Os empregados logo souberam das atividades dessa equipe e foram trazidos à luz muitos problemas relacionados à pouca ocupação, corte da produção das filiais e problemas com o meio ambiente. Esses fatos provocaram muita intranqüilidade. O conselho de empregados dirigiu-se à comissão de justiça, mas ainda não possuia informações suficientes para poder conseguir alguma coisa.
- No início de 2003, o conselho de geral de empregados foi informado de que a fábrica de Gubor seria fechada (300 postos de trabalho). Este foi um pesado golpe pois tratava-se de uma fábrica antiga e conceituada, muito embora o fato de que vinha tendo prejuízo há anos ja fosse conhecido.

4. As negociações de Gubor:

- Mais uma vez, a EFFAT e o EBR se empenharam nas negociações sobre o fechamento da fábrica Gubor. Também foram feitas tentativas no sentido de contactar as associações sindicais francesas, uma vez que 50% de seus empregados são franceses. Quando todas essas medidas não deram resultado, o sindicato concentrou-se então em negociações com o empregador no próprio território. Outras possibilidades, como por exemplo *Management-Buy-out* também foram levadas em consideração. Seguiram-se também coversas com a municipalidade, mas, comprovou-se ser impossível impedir o fechamento da fábrica.
- Enquanto isso, um plano de assistência social começou a ser montado usando-se como modelo o plano de assistência social preparado para a fábrica de Bensdorp na Holanda, muito embora o nível salarial neste país seja mais alto. Por esse motivo, trabalhou-se então com padrões standardizados.
- As negociações sobre o plano de assistência social tiveram lugar na Alemanha e foram feitas pelo conselho de empregados, o sindicato teve aqui apenas uma função aconselhadora. O conselho de empregados realizou uma ou duas assembléias para votação de uma proposta de garantias de trabalho e indenizações baseada na situação econômica da região. Ao final, o conselho tentou fazer valer essa proposta nas negociações.
- Depois de transcorridas as negociações, foi criada uma comissão de arbitragem composta por três representantes da Stollwerck, três representantes dos empregados

(um do conselho, um da NGG e também um consultor jurídico) e um presidente neutro. Ao final, o plano de assistência foi aceito em abril de 2003.

6. A estrutura de poder

Na discussão sobre a atuação do sindicato no caso de uma reestruturação, foi minuciosamente debatida a necessidade de existência de uma estrutura de poder interna e externa.

Estrutura de poder interna
Neste caso, é importante tornar geral as divergências existentes. Para isso, os seguintes elementos são de grande importância:

- Quando conselho de empregados e sindicato estiverem representados na firma, é importante que seu trabalho seja coeso, para que juntos formem um contrapeso para a gerência e também, para evitar que um seja jogado contra o outro.
- È importante descobrir quais as possibilidades de organização de assembléias de empregados, sem a presença da direção da empresa; reunindo então o maior número de membros ativos do sindicato, que possam colocar as reivindições dos colegas.

Tais assembléias de empregados precisam ser muito bem preparadas:

- Os conflitos, assim como as chances de resolvê-los precisam ser claros. Uma luta, que desde o seu início não apresente chances de vitória, acabará por minar a posição do sindicato.
- A organização tem de funcionar: os convites precisam ser enviados com antecedência; a escolha do local e hora devem ser feita de modo a possibilitar a participação de todos os envolvidos.
- A ordem do dia tem de oferecer a possibilidade de classificar os problemas, de trazer novas informações, de colocar questões e de discussão. Também nesse caso, é preciso desde o início saber claramente o que se deseja alcançar com a assembléia e tomar uma decisão a esse respeito.

Nem todos os países realizam uma votação primária. Os sindicatos do leste europeu deram a entender que os empregados têm medo de participar de assembléias. No Brasil, declarou enfaticamente o sindicato, podem ocorrer até demissões. Por esse motivo, para incentivar a participação dos empregados, o sindicato só assina acordos com a empresa, quando os empregados indicam sua aprovação em assembléia. Dessa forma, já se tornou tradição submeter todas as decisões à aprovação dos empregados organizados.

Estrutura de poder externa
Complementando a estrutura de poder interna, deve-se verificar a possibilidade de conseguir apoio externo. Para isso trabalhou-se com a tabela anexa, na qual estão relacionadas as sugestões mais freqüentes. Ao final foi dada uma série de idéias.

Em nível local:

- O planejado fechamento da fábrica Danone Györ ocorreu logo após as eleições municipais. O prefeito mostrara-se disposto a apoiar os sindicatos e os empregados. No entanto, após a eleição essa disposição diminuiu sensivelmente. Assim, é aconselhavel tirar proveito de eventos como, por exemplo, eleições.
- É importante manter contato constante com a imprensa e não apenas quando existem problemas. Dessa forma, pode-se mobilizá-la mais facilmente no momento em que surge um problema.

- A partir de nossa experiência, podemos moldar a política municipal. Membros do conselho municipal de todos os partidos têm interesse na manutenção de postos de trabalho. Como representantes do sindicato, podemos nos manifestar politicamente.
- Também é importante fazer contato com fornecedores e com outras empresas, que tenham relação de dependência com a firma, para mostrar quantas pessoas e empresas serão atingidas pelo fechamento.
- Na Polônia, empregados que já haviam completado 30 anos de firma deveriam ser despedidos. Por lealdade, esses empregados não quiseram inicialmente que o fato fosse divulgado. Mas, assim que a ameaça de demissão foi noticiada pela imprensa, a empresa voltou atrás na sua decisão.

Em nível nacional:
- Em caso de problemas, pode ser útil entrar em contato com parlamentares. No Brasil, o contato com os órgãos de concorrência pública e com o presidente, teve como resultado o fato de que a venda da Garoto a Nestlé ainda não foi aprovada.
- É importante trabalhar com as associações sindicais. Na Alemanha, por exemplo, o DGB tem as simpatias da imprensa. Durante uma greve o presidente do DGB obteve grande atenção da impresa.

Em nível internacional:
- No Brasil, após uma paralisação do trabalho, sete membros do sindicato foram demitidos. Isso motivou uma onda de correspondência internacional, com muitos faxes e e-mails, que impressionou profundamente o juiz e levou à conseqüente readmissão.

	Local	**A nível de país**	**Internacional**
Mídia : - jornais - televisão - rádio	• Mídia	• publicidade	• Website • Internet • E-Mail
Governo - Presidência da câmara - Câmara de vereadores - Justiça	• contato com a comunidade e com o prefeito		
Partidos políticos	• partidos políticos	• partidos políticos	
Sindicatos - dos mesmos - setores - outros		• associações de sindicatos	• EBR • Sindicatos internacionais
Peritos externos - Juristas - economistas		• aconselhamento jurídico	
igrejas			
Organizações de consumidores			

7. Relações entre sindicatos e conselho de empregados – o exemplo da Hungria

O conselho de empregados foi implantado na Hungria em 2002, por iniciativa do governo com o claro propósito de enfraquecer a posição dos sindicatos, que a partir desse momento tiveram de dividir seus direitos com o conselho de empregados. Havia também um outro objetivo, que era o de dividir os recursos financeiros do sindicato. Essa divisão deveria ser baseada nos resultados percentuais das primeiras eleições para o conselho de empregados. Através desse procedimento, o poder financeiro do antigo sindicato único seria enfraquecido.

Houve um esforço político em conceder ao conselho de empregados a possibilidade de fechar acordos salariais nas empresas em que o sindicato não estivesse presente. Na prática, firmas que não possuem sindicatos, também não possuem conselho de empregados; especialmente porque o empregador não toma qualquer iniciativa nessa área. A lei prescreve que toda e qualquer empresa com mais de 50 empregados deve eleger um conselho de empregados. No entato, não existem sanções para os empregadores que não a cumprem.

O conselho de empregados é eleito por um período de três anos. Dependendo do número de empregados o conselho pode ter de três (até 100 empregados) a 13 membros (acima de 2000 empregados). As votações são secretas. Podem ser candidatos os membros do sindicato e também qualquer empregado não sindicalizado, que apresente um abaixo-assinado com as assinaturas de 50 colegas, também não sindicalizados. Se uma empresa possuir diversas filiais com conselho de empregados, será formado também um conselho geral de empregados. Os mandados são distribuidos proporcionalmente, tomando-se como base o número de empregados de cada uma das filiais. Recentemente o parlamento húngaro sancionou a lei sobre participação nos conselhos de empregados europeus.

O conselho de empregados possue os seguintes direitos:

- Direito à co-gestão; entre outras sobre a utilização das contribuições do empregador, já definidas no acordo salarial, para fins sociais como por exemplo apartamentos para férias, creches etc.
- Direito consultivo: o empregador está obrigado a submeter à opinião do conselho de empregados qualquer medida, que venha a ter conseqüências para um grupo grande de empregados, antes que a decisão final seja tomada. São por exemplo casos de reestruturação, sistemas de contratação de pessoal, cursos de formação, planejamento de férias, possibilidades de candidaturas e demais regulamentos internos.
- Direito à informação: O empregador está obrigado duas vezes por ano a informar ao conselho de empregados sobre a situação econômica da empresa, e também sobre investimentos, salários, acidentes de trabalho etc.. Além disso, também está obrigado a fornecer informações sobre qualquer outro tema que atinja os empregados, se indagado pelo conselho.

Os membros do conselho de empregados podem utilizar 10 % de seu horário de trabalho nos assuntos do conselho. Já os diretores podem utilizar 15% de seu tempo. Os custos do conselho de empregados são de responsabilidade do empregador.

Distribuição das funções entre sindicato e conselho de empregados

O sindicato húngaro possui uma estrutura nacional, com diversos sindicatos setoriais que têm as seguintes atribuições:

- Participar das discussões triangulares (governo, empregador e empregados)
- Opinar sobre projetos de lei relativos aos direitos trabalhistas
- Fechar acordos salariais
- Organizar greves
- Representar os interesses

O conselho de empregados tem liberdade de ação dentro da própria empresa, mas para contatos e assuntos fora dela, é dependente do sindicato. Evitar conflitos trabalhistas dentro da empresa é outra importante atribuição do conselho de empregados.
Os empregadores preferem lidar com o conselho de empregados a lidar com o sindicato, já que nesse caso, não precisam temer conflitos trabalhistas e a ameaça de uma greve. No entanto, embora possua direitos consultivos, o conselho de empregados não pode modificar as decisões do empregador.

Por esse motivo é importante que os entendimentos com o sindicato sejam claros, já que tem poder para pressionar e dispõe de mais possibilidades para influenciar decisões. É por essa razão que o sindicato procura conseguir que o conselho de empregados seja composto, sempre que possível, por membros do sindicato. Dessa maneira, todos os sistemas de informação podem ser utilizados da melhor maneira.

Ilona Drotar (Edosz)

8. Planejamento social – cinco temas centrais e suas prioridades

como último ponto do tema reestruturação, foi discutida a ordenação de um plano de assistência social. A situação inicial é naturalmente diferente em cada um dos países. No caso da reestruturação, a proteção do emprego e dos salários é diferencialmente regulada por lei ou por acordos coletivos. No Brasil não há nenhuma regulamentação legal nesse sentido. Em muitos países da Europa oriental, em oposição aos da Europa ocidental, ocorrem discussões triangulares. Mas, mesmo que estas não ocorressem, os participantes teriam condições de acordar sem dificuldades sobre uma série de garantias básicas, que seriam reguladas em um dos três níveis (lei, acordo salarial ou planejamento social). Veja abaixo quais seriam essas garantias.

1. Segurança no emprego: de um trabalho a outro

- Garantia de emprego: quer seja em filiais da própria empresa, quando estas não forem fechadas, ou prioridade na obtenção de uma vaga em uma outra filial, com pagamento dos custos com a mudança
- *Outplacement*: porém nesse caso é preciso negociar quanto tempo durará a procura por um novo emprego (ou então procurar pessoalmente por um novo emprego utilizando para isso a verba destinada para o *outplacement*. Durante o período de experiência é possível retornar ao plano de assistência social.
- Reciclagem (a qualificação deve ser considerada; uma nova ocupação deve situar-se no máximo um nível salarial abaixo)

2. Segurança salarial (para transferências internas ou mudança de firma)

- Nenhuma redução salarial quando não houver um novo empregador
- Equiparação salarial temporária, se o salário no novo emprego for menor
- Pagamento das despesas decorrentes da mudança
- A nova ocupação deve ser praticada dentro dos mesmos padrões sociais da anterior

3. Normas para empregados idosos

- Aposentadorias antecipadas devem ser financiadas por verbas estaduais ou da própria empresa; acordos sobre aposentadorias
- Nenhuma demissão nos anos que antecederem a aposentadoria ou então com continuidade do pagamento do salário até a aposentadoria
- Adaptação da tarefa à idade

4. Garantia de pensão

- Garantia de aumentos da pensão mesmo durante uma aposentadoria antecipada
- Equiparação da pensão pelo empregador em caso de falência da seguradora ou perda nos direitos de aposentadoria
- Possibilidade de participar livremente dos fundos de pensão da empresa ou de setores coligados mesmo tendo uma aposentadoria estadual

5. Indenização (com base nas relações trabalhistas e/ou na idade)

- Superior à estabelecida por lei
- Em função do tempo de serviço
- Em função das relações sociais e da idade

- Indenização por demissão

9. Visita a Escola Técnica Central da Indústria de Chocolate Alemã (ZDS)

No âmbito da programação foi realizada uma visita às instalações da ZDS em Solingen. O instituto foi fundado em 1951 pelas indústrias produtoras de chocolate e tinha como principal objetivo, a formação técnica dos filhos desses industriais. De lá para cá desenvolveu-se em uma escola técnica mais genérica, que oferece formação em diferentes ramos profissionais ligados à área, como por exemplo a tecnologia de doces e alimentos.
Durante sua formação, os alunos visitam a escola duas vezes por ano, por um período de cinco semanas, durante as quais residem nas dependências da escola. Além disso, durante todo o ano são oferecidos aos grupos nacionais e internacionais, diversos seminários e estágios. Já foram realizados seminários na Espanha, no México e na Austrália e estão sendo planejados seminários no Brasil e na Polônia. O instituto conta com a colaboração de 48 funcionários.

Uma fonte de chocolate - A visita ao museu do chocolate Imhoff, em Colônia

No prédio da antiga alfândega portuária, quase em frente à ponte elevadiça no porto do Reno, localiza-se atualmente, o museu do chocolate Imhoff. Já na entrada pôde-se sentir o aroma doce que despertou nosso apetite.

Uma volta pelo museu nos forneceu uma boa visão do mundo dessa guloseima. As antigas máquinas de produção nos contam a história de como o chocolate era fabricado antigamente. Aqui também se fabrica chocolate e é essa produção o destaque do museu. O visitante pode provar barras de chocolate. É como estar no país da abundãncia: de manhã até à noite um rio de chocolate líquido flui em um enorme tanque redondo.
O museu possui uma estufa tropical. Nela, é possível observar verdadeiros cacaueiros em seu ambiente climático natural e ainda outras plantas tropicais. A visita ao museu permanecerá um dia inesquecível para todos nós.

Oliver Griesser
Kraft Foods Bludenz (Österreich)