

# SENTIDO DO TRABALHO E RENASCIMENTO SINDICAL

Thomas Coutrot<sup>1</sup>

## Introdução

No mundo inteiro, a participação dos salários na riqueza criada vem diminuindo desde os anos 1980–1990. Esse declínio tem várias causas, mas uma das mais importantes é o enfraquecimento do poder sindical. Essa contribuição pretende discutir as razões desse enfraquecimento, bem como as tentativas recentes do movimento sindical de revertê-lo.

Nossa reflexão<sup>2</sup> parte duma constatação empírica: o sentimento de perda de sentido do trabalho se tornou uma emoção de massa, vivida por milhões de trabalhadores na França e no mundo. Nossa contribuição científica consiste em definir e medir com precisão o sentido do trabalho, identificar a origem da sua perda na gestão neoliberal do trabalho, e avaliar o impacto dessa perda sobre o mercado de trabalho, sobre a sindicalização e sobre a saúde dos trabalhadores.

Em todo lugar a direita radical prospera explorando emoções de massa; afetos negativos como o medo e a raiva. Nossa tese política é que a perda de sentido do trabalho é uma emoção de massa, capaz de suscitar afetos positivos, de revelar uma potência de agir popular, orientada para a crítica da dominação do trabalho morto sobre o trabalho vivo, para a luta contra o neoliberalismo e o capitalismo.

Há cerca de dez anos, a CGT vem experimentando novos modos de ação baseados na aspiração dos trabalhadores a realizar um trabalho que tenha sentido. É o que a CGT chama de “*démarche syndicale à partir du travail*” (“abordagem sindical a partir do trabalho”). De 2023 a 2025, por conta da CGT, coordenei uma equipe de economistas e sociólogos, para realizar uma pesquisa do IRES sobre o balanço dessas experiências. Ela acaba de ser publicada com o título “*Ré-enchanter le travail syndical*”<sup>3</sup>. Como o título indica, nossa pesquisa mostra como partir do trabalho pode devolver sentido e força à ação sindical.

Num primeiro momento, vou evocar as tendências de longo prazo da potência sindical, que se refletem na evolução da repartição da riqueza criada entre salários e lucros. A participação dos salários tem declinado, junto com a

1 Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES). Texto da conferência apresentada no 70º aniversário do DIE-ESE, São Paulo, 11/12/2025.

2 COUTROT, Thomas; PEREZ, Coralie. *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*. Ed. Seuil : Paris, 2022.

3 COUTROT Thomas; FORTINO Sabine; GOUSSARD Lucie; MARTIN Christine; NIZZOLI Cristina; PEREZ Coralie; TIFFON Guillaume. *Ré-enchanter le travail syndical ? Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel*. Ires-CGT, 2025

potência sindical. Esse declínio tem várias causas, mas uma delas é certamente o advento da gestão neoliberal do trabalho, cujas principais características recordarei. Em seguida, numa segunda parte, mostrarei como essa gestão neoliberal, além de precarizar e intensificar o trabalho, ataca o próprio sentido do trabalho, com consequências desastrosas para os trabalhadores. Mostrarei por que a questão do sentido do trabalho é decisiva, apoiando-me, no plano teórico, na psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours e, no plano empírico, nas pesquisas estatísticas francesas sobre as condições de trabalho.

As organizações sindicais não ficaram passivas diante de suas dificuldades: numa terceira parte, evocarei o que a literatura científica nos diz sobre as estratégias de renascimento sindical, e como a CGT tenta inovar nesse campo, com resultados prometedores, mas ainda limitados.

## O declínio da potência sindical

A participação dos salários na riqueza criada reflete a força social do assalariado, que permite aos trabalhadores se apropriarem de uma parte importante da renda nacional em detrimento dos capitalistas e acionistas. A participação dos salários atingiu seu auge do pós-guerra durante os anos 1960–1970, favorecida pelo pleno emprego e pela intensificação das lutas sociais em torno de 1968 (dez anos mais tarde no Brasil).

Não é fácil encontrar séries estatísticas homogêneas, em comparação internacional, sobre a evolução de longo prazo da participação dos salários no valor agregado, mas o economista norte-americano Loukas Karabarbounis publicou recentemente um artigo do qual extraí esses gráficos sobre alguns países. É importante precisar, porque nem sempre é o caso, que esses dados incluem os rendimentos do trabalho dos trabalhadores informais. Na maioria dos países, a participação dos salários diminui claramente dos anos 1980 aos anos 2000 e se estabiliza nos anos 2010–2020. O Brasil constitui uma exceção, na medida em que a participação dos salários tende a aumentar no período 2005–2015, correspondente a governos de esquerda. O estudo de Miebach e Marchetti confirma essa exceção brasileira.

Entre os determinantes da queda dos salários no valor agregado, pode-se citar o aumento do desemprego, a mundialização da produção e das trocas, o progresso tecnológico enviesado em favor do capital, a precarização dos contratos de trabalho e o enfraquecimento dos coletivos de trabalho. Como mostraram Ricardo Antunes<sup>4</sup> e Ruy Braga<sup>5</sup>, essas evoluções resultam das estratégias do capital que visam enfraquecer o poder organizacional da classe trabalhadora. Basta lembrar como Ronald Reagan e Margaret Thatcher acompanharam sua virada neoliberal com ataques extremamente violentos contra

4 ANTUNES Ricardo. *Os Sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. 2.ed.- São Paulo, SP: Boitempo, 2009.

5 BRAGA, Ruy. *A política do precariado: do populismo à hegemonia lulista*. São Paulo, Boitempo Editorial, 2015.

o movimento sindical.

Na França, curiosamente foi sob François Mitterrand que se observou, durante a década de 1980, um colapso simultâneo da sindicalização e da participação dos salários. Essa erosão generalizada da taxa de sindicalização e, portanto, do poder sindical, aparece claramente: a taxa de sindicalização, que havia atingido um máximo histórico nos anos 1970 ou no início dos anos 1980, cai fortemente nos anos 80–90, depois um pouco menos rapidamente. Trata-se aqui da proporção de filiados na população assalariada formal.

O caso brasileiro parece atípico: apesar da diminuição da taxa de sindicalização, governos progressistas, fruto diferido das greves operárias do fim dos anos 70, conseguiram aumentar a participação dos salários. Contudo, pode-se perguntar se esse desempenho é sustentável no longo prazo; em outras palavras, se o poder político da classe trabalhadora pode, de forma duradoura, se dissociar de sua força organizacional.

A taxa de sindicalização reflete o que a sociologia política do sindicalismo chama de poder associativo. A abordagem teórica dos “recursos de poder”, iniciada pelo sociólogo marxista Erik Olin Wright<sup>6</sup> e seus seguidores<sup>7</sup>, identifica quatro fundamentos da força social dos sindicatos:

**O poder associativo** decorre da capacidade de organização coletiva dos trabalhadores: depende não apenas do número de filiados, mas também de seu grau de participação ativa na vida do sindicato e de sua coesão.

**O poder estrutural** provém da posição dos trabalhadores no sistema econômico e do impacto potencial de uma paralisação prolongada do trabalho sobre o empregador e sobre a sociedade: diz respeito particularmente aos trabalhadores de setores chaves para a vida econômica (transportes, logística, energia, bancos etc.) ou que possuem qualificações raras.

**O poder institucional** resulta das lutas e negociações anteriores: funda-se nas políticas públicas, no direito da previdência social e no direito do trabalho, que organizam as prerrogativas sindicais e limitam os poderes dos empregadores. A aliança com governos progressistas pode reforçar esse poder institucional.

**O poder societal** depende da capacidade dos sindicatos de construir alianças com outros grupos sociais (comunidade científica, movimentos de moradores, ecologistas ou feministas etc.) e de desenvolver “recursos narrativos”, isto é, esquemas interpretativos que permitam explicar as novas situações e os novos contextos e justificar seus repertórios de ação.

A partir da virada neoliberal, as políticas patronais e governamentais atacaram sistematicamente todos esses recursos de poder. O poder associativo

6 WRIGHT Erik Olin. **Working-class power, capitalist-class interests and class compromise**. *American Journal of Sociology*, 105(4): 957–1002, 2000.

7 SCHMALZ Stefan; LUDWIG Carmen; WEBSTER Edward. **The power resources approach: developments and challenges**. *Global labour journal*, 9(2), 2018.

foi minado pelo fechamento de setores ou fábricas fortemente sindicalizados, pela terceirização e precarização do emprego. O poder estrutural foi enfraquecido pela liberalização comercial e financeira, que organizou a concorrência mundial entre trabalhadores. O poder institucional foi reduzido pelas reformas do direito do trabalho conduzidas por governos conservadores. Por fim, o poder societal foi atacado pela ideologia do individualismo possessivo e, hoje, pelo racismo institucional, que destrói os valores de igualdade e solidariedade. Essas evoluções impactaram os sindicatos em praticamente todos os países.

De todas essas fontes de poder, os sindicatos podem agir mais diretamente sobre o poder associativo e o poder societal. Eles podem implementar novas políticas para atrair filiados, envolvê-los na vida sindical e lhes dar uma visão comum de sua condição, tecer nova alianças. Nossa pesquisa<sup>8</sup>, baseada em entrevistas com 80 sindicalistas em 12 equipes sindicais, mostra que a abordagem da CGT a partir do trabalho real constitui uma tentativa de revitalizar seu poder associativo. Isto é, de reforçar seus vínculos com as suas bases, estimular a ação coletiva no local de trabalho, recrutar e fidelizar novos filiados, apoiando-se na aspiração maciça dos trabalhadores a poder fazer corretamente o seu trabalho e a devolver-lhe um sentido que esta sendo corroído pela gestão neoliberal.

## A perda de sentido do trabalho

O antropólogo David Graeber<sup>9</sup> lançou um debate mundial sobre os “*bullshit jobs*”, esses empregos em que o trabalho não faz sentido aos olhos dos próprios trabalhadores. A literatura científica sobre “*meaningful work*” explodiu na última década. Na França, o debate social sobre o trabalho se concentrou na “perda de sentido” durante a crise da Covid e a onda de demissões voluntárias que seguiu. Mas já no fim dos anos 2000, em uma pesquisa baseada em entrevistas qualitativas, Coralie Perez havia identificado nos discursos dos trabalhadores um sentimento muito difundido de perda de sentido. Ela tinha mostrado que os novos modos de gestão financeirizada do trabalho, como o tal *lean management*, atacam o sentido do trabalho.

O *Lean Management*, ou Toyotismo, foi inventado no Japão nos anos 1950 e importado pelos gerentes ocidentais nos anos 1970–80. O *Toyota Production System* busca reduzir custos, estoques, insumos, prazos, colocando o trabalho sob tensão com o “just-in-time”, mobilizando a inteligência dos trabalhadores e pedindo que participem da melhoria contínua dos processos, o Kaizen. No entanto, o sistema de trabalho implantado sob o nome de *lean management* na Europa e nos Estados Unidos é, na maioria dos casos, muito mais vertical

8 COUTROT & alii., 2025.

9 GRAEBER, David. *Bullshit jobs: The rise of pointless work, and what we can do about it*. New York, Penguin books, 2019

e autoritário<sup>10</sup>, reduzido ao uso de “gadgets” organizacionais como *muda* ou *poka yoke*. Essa versão empobrecida do sistema Toyota dá lugar a uma otimização permanente das estruturas e dos processos de trabalho por meio de mudanças organizacionais contínuas, impostas de cima para baixo. Trata-se de enviar sinais aos investidores financeiros e às agências de rating para lhes provar que a empresa — ou a administração, no caso dos Estados — está permanentemente tentando reduzir custos. Sob a pressão da indústria financeira, o *lean management* transformou-se em “governança por números”<sup>11</sup>.

Esse modelo foi implantado primeiro na indústria, depois nos serviços, incluindo os serviços públicos, sob o nome de *New Public Management*. Ele utiliza metas quantitativas, a partir de uma decomposição do trabalho em uma série de tarefas simples, com transformações organizacionais e tecnológicas permanentes, voltadas à intensificação do trabalho. Há uma obrigação constante de *reporting*, que consiste em registrar em planilhas Excel ou em sistemas de gestão (*Enterprise Resource Planning*, ERP) os gestos e atos realizados. Por exemplo, estimou-se que, no caso do trabalho de uma enfermeira em um hospital, entre 20% e 30% de seu tempo de trabalho é dedicado a preencher formulários para rastrear sua atividade e alimentar os serviços gestores e o *reporting* financeiro<sup>12</sup>.

Esse modelo foi qualificado de neotaylorismo digital. Ursula Huws e seus colegas<sup>13</sup> o descrevem da seguinte forma: padronizar as tarefas, codificar os saberes práticos para digitalizá-los, concentrar os conhecimentos especializados em bases de dados, criar “pacotes” de serviços padronizados, impor scripts para a relação com o cliente (tipicamente nos *call centers* mas também no setor do cuidado), terceirizar ou deslocalizar as operações digitalizadas e concentrar o trabalho de concepção e inovação à distância do trabalho de execução. Esses modelos organizacionais intensificam e empobrecem o trabalho em vez de enriquecê-lo, justamente quando os trabalhadores, cada vez mais qualificados com a elevação no nível de estudos, aspiram a um trabalho mais interessante.

Com a ajuda das pesquisas sobre condições de trabalho realizadas pela DARES há mais de 30 anos, nós construímos um indicador de autonomia no trabalho: depois de ter aumentado nos anos 1990, durante a transição para esses novos sistemas de trabalho, a autonomia se reduziu desde então em todos os níveis da hierarquia profissional, tanto para mulheres como para homens. (Nota-se que as mulheres continuam tendo sistemicamente menos autonomia no trabalho).

---

10 HAMPSON, Ian. *Lean production and the toyota production system or, the case of the forgotten production concepts*. Economic and industrial democracy, 1999, vol. 20, no 3, p. 369-391.

11 SUPIOT Alain. *La gouvernance par les nombres*. Paris, Fayard, 2015; BEER David. *Metric power*. London, Palgrave Macmillan, 2016.

12 YEN, Po-Yin; KELLYE, Marjorie; LOPETEGUI, Marcelo e al. *Nurses’ time allocation and multitasking of nursing activities: a time motion study*. In : AMIA annual symposium proceedings. 2018. p. 1137.

13 HUWS, Ursula ; DAHLMANN, Simone ; FLECKER, Jörg ; HOLTGREWE Ursula ; SCHÖNAUER Annika ; RAMIOUL Monique ; GEURTS Karen. *Value chain restructuring in Europe in a global economy*, HIVA Katholieke Universiteit Leuven. Higher institute of labour studies, 2009.

Tudo isso explica o surgimento, há cerca de 25 anos, de um fenômeno massivo de sofrimento psíquico no trabalho. Na mídia e no discurso comum, esse fenômeno foi inicialmente qualificado de “assédio moral” ou “sofrimento no trabalho”. Essas categorias de pensamento orientavam para uma abordagem individualizante. Em seguida emergiu, no debate social, a categoria de “riscos psicossociais no trabalho”, que pode abrir caminho para uma análise coletiva que questione a organização do trabalho, mas permanece bastante tecnocrática. Desde 2020, domina a categoria de “perda de sentido do trabalho”: proveniente diretamente do discurso dos trabalhadores que enfrentam a “gestão por números”; essa semântica reflete uma emoção de massa que poderia alimentar a transformação social. A isso, se acrescenta a tomada de consciência de muitos trabalhadores de que o seu trabalho contribui para a destruição dos ecossistemas, o que propôs de chamar “conflito ético ecológico no trabalho”<sup>14</sup>.

Mas é preciso saber com precisão o que se entende por sentido do trabalho, pois podemos colocar aí muitas coisas bastante contraditórias, e o capital tenta frequentemente se apropriar dessa expressão em seu proveito. Com Coralie Perez, procuramos esclarecer a questão nos planos conceitual, empírico e político.

Fazemos uma distinção importante entre sentido do trabalho e sentido do emprego. O emprego tem como primeiro sentido, obviamente, o salário no fim do mês. No emprego, também se podem encontrar contatos amigáveis com colegas, reconhecimento social, um estatuto. Tudo isso dá sentido ao emprego.

Mas o trabalho é outra coisa. O trabalho é o que se faz concretamente no emprego, é o esforço que se realiza em vista de um objetivo exterior à própria atividade. Isso toca questões de desenvolvimento e de saúde de modo provavelmente mais vital do que as dimensões ligadas ao emprego. Por exemplo, os dados estatísticos mostram que sua saúde física e mental depende muito mais da qualidade do seu trabalho (especialmente da sua exposição a riscos psicossociais) do que da qualidade do seu emprego. A ergonomia, a psicologia do trabalho e, em particular, a psicodinâmica do trabalho desenvolvida por Christophe Dejours<sup>15</sup> nos ajudam a teorizar essa diferença.

O trabalho é a atividade de transformação do mundo em suas três dimensões: o mundo exterior, o mundo social e o mundo interior, isto é, o próprio trabalhador.

Quando transformamos o mundo material, produzimos um bem ou um serviço cujo sentido reside em sua utilidade social: aquilo que faço é útil para os outros?

Ao trabalhar, também transformamos o mundo social, isto é, criamos ou

14 COUTROT, Thomas. **Le conflit éthique environnemental au travail**. Travail et emploi, 2021, vol. 166167, no 3, p. 183-206.

15 DEJOURS, Christophe ; ABDOUCHELI, Elisabeth ; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho. Contribuições da escola Dejouriana a análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Atlas, 1994

reproduzimos regras sociais, normas de relação com os outros, com os chefes, com os clientes, com os colegas; normas que podemos desenvolver ou, ao contrário, ser obrigados a violar: no meu trabalho, consigo respeitar meus valores pessoais e profissionais, minha coerência ética? É isso que também permite encontrar sentido no trabalho.

A terceira dimensão é a da transformação de si: consigo me desenvolver? Posso aprender coisas novas, acumular experiência?

De maneira original e muitas vezes desconhecida, a ergonomia mostra o fosso entre o trabalho prescrito e o trabalho real. O trabalho prescrito são as ordens e instruções do empregador. Porém, em todos os ofícios, inclusive os menos qualificados (como caixas de supermercado, operários de linha de montagem, preparadores de pedidos em armazéns), sempre surgem situações que nem o trabalhador nem seus superiores haviam antecipado, incidentes imprevistos aos quais é preciso reagir. O trabalho real exige que os trabalhadores mobilizem sua inteligência, sua subjetividade, sua sensibilidade para lidar com as surpresas e conseguir fazer o trabalho corretamente. É o que Christophe Dejours chama de trabalho vivo.

Outro dia, no supermercado, a moça no caixa me disse: “Não pegue estas berinjelas, uma delas está estragada”. Eu não tinha percebido. Isso faz parte do sentido do trabalho dela. Não foi a direção que lhe disse para fazer isso. Ao contrário, a direção teria preferido que eu comprasse aquela berinjela... Eu a fiz perder tempo ao ir trocar o legume! O trabalho não teria sentido, em nenhuma de suas três dimensões, se os trabalhadores se limitassem a trabalhar como robôs, sem colocar ali nenhuma implicação subjetiva; o trabalho vivo vai sempre além do trabalho morto.

Depois de ter definido o sentido do trabalho, realizamos um estudo estatístico para medi-lo, identificar os fatores que levam à sua perda e avaliar as consequências para os trabalhadores.

Utilizamos as grandes pesquisas nacionais sobre as condições de trabalho de 2013 e 2016, com 20 mil trabalhadores que responderam nas duas datas<sup>16</sup>. Para cada respondente, construímos um índice de sentido do trabalho a partir das suas respostas a uma série de perguntas relacionadas às três dimensões do sentido que acabo de apresentar.

Quem encontra mais sentido no seu trabalho? As mulheres encontram, em média, um pouco mais, não porque sejam mulheres, mas porque trabalham mais frequentemente em contato com o público, em profissões do *care* ou do comércio, mais femininas do que as da indústria manufatureira, da construção ou dos transportes. São profissões em que as pessoas sentem com mais frequência a utilidade social do que fazem, porque estão em contato direto com os usuários, clientes ou beneficiários de seu trabalho. Elas também dispõem de

<sup>16</sup> A pesquisa também interroga os empregadores das pessoas, com um questionário via Internet; assim se consegue a informação sobre a terceirização (cf. infra).

maior capacidade de desenvolvimento, podem aprender coisas novas no contato com o cliente, com o usuário. Tudo isso dá sentido. Em contrapartida, do ponto de vista da coerência ética, a situação é medíocre ou mesmo ruim para essas trabalhadoras.

Entre os funcionários públicos, predomina os sentimentos de ser útil, mas de não poder realizar um trabalho de qualidade, de viver conflitos éticos. Entre os profissionais de saúde — médicos, enfermeiras, auxiliares de enfermagem, cuidadoras domiciliares — isso se traduz em um movimento de demissões em massa, devido ao sentimento de não poder tratar corretamente as pessoas e até de maltratá-las.

Sem surpresa, os operários encontram menos sentido em seu trabalho, sobretudo quanto à capacidade de desenvolvimento e à utilidade social. Seu trabalho é muitas vezes repetitivo, e eles não veem os beneficiários do que fazem; portanto, não percebem diretamente a utilidade do seu trabalho. Em contrapartida, o nível de diploma atua em sentido inesperado: os trabalhadores com baixa escolaridade, todas as outras coisas sendo iguais, encontram mais sentido no seu trabalho. Globalmente, não há relação entre a posição na hierarquia social e o sentido do trabalho. Nas pequenas e médias empresas, costuma-se encontrar mais sentido no trabalho do que nos grandes grupos, porque há menos burocracia e mais relações de proximidade com os clientes.

Isso aparece claramente na classificação das profissões segundo o sentido que elas vêm no seu trabalho. Do lado do sentido, encontramos profissões em que há frequentemente relação com usuários ou clientes, em níveis de qualificação muito diferentes. Do lado da falta de sentido, encontramos sobretudo profissões pouco qualificadas — operários, caixas, vigilantes e agentes de segurança. Mas também aparecem empregados e até executivos bancários, ou seja, profissões relativamente qualificadas: tudo indica que a organização do trabalho nos bancos é especialmente desumanizada.

A gestão por números, ou gestão financeirizada, caracteriza-se por transformações organizacionais permanentes<sup>17</sup>, metas quantitativas<sup>18</sup> e terceirização<sup>19</sup>. Esses três indicadores de gestão financeirizada têm impactos negativos sobre o sentido do trabalho.

Nesses gráficos, a altura das barras indica a proporção de trabalhadores que encontram pouco sentido no seu trabalho: quanto mais mudanças organizacionais você enfrenta no seu trabalho, menos sentido ele faz para você. As metas quantitativas também têm um impacto muito negativo, pois reduzem o trabalho a um número que, muitas vezes, não faz sentido para você, não corresponde ao que é importante em sua atividade. Nas creches, por exemplo,

17 A questão utilizada é: “Você conheceu uma importante mudança no seu meio de trabalho nos 12 últimos meses? (tecnológica, organizacional, geográfica, ...)”. 47% dos respondentes dizem que sim; 17% conheceram mais de uma mudança.

18 A questão utilizada é: “Você tem que respeitar metas quantitativas no seu trabalho?”

19 A questão utilizada é (no questionário preenchido pelo empregador): “O seu estabelecimento encontra-se em situação de subcontratação para uma empresa contratante?”

públicas ou privadas, as diretoras são avaliadas com base em um indicador: a taxa de ocupação da creche. Para maximizar essa taxa, elas são obrigadas a pressionar as profissionais e as famílias, o que degrada a qualidade do serviço prestado às crianças.

Segundo o sociólogo norte-americano Hirschman<sup>20</sup>, há três atitudes possíveis para descrever o comportamento das pessoas em uma organização confrontada a um choque ou a um grande problema: “exit” (eu vou embora, desligo-me); “voice” (eu tomo a palavra e tento transformar a situação permanecendo ali); ou “loyalty” (eu me calo e tento aguentar).

Exit: trata-se aqui da demissão voluntária entre 2013 e 2016, que diz respeito a 17% dos trabalhadores. Meus colegas economistas estão convencidos de que as pessoas mudam de emprego sobretudo para melhorar o salário. Na realidade, não é o caso: o nível de salário não é um fator significativo da decisão de mudar de emprego, nem mesmo a insatisfação salarial<sup>21</sup>. Ao mudar de emprego você nem sempre encontra um melhor salário. Há três atributos do trabalho que explicam a demissão: a falta de apoio da hierarquia (que aumenta em 20% a probabilidade de se demitir), a forte intensidade do trabalho (+10%) e, sobretudo, o fraco sentido do trabalho (+30%). Os dados mostram que mudar de emprego permite, com frequência, melhorar essas dimensões.

Voice: a perda de sentido do trabalho vai favorecer a tomada de palavra? O indicador usado aqui é: “eu não era filiado a um sindicato em 2013, tornei-me sindicalizado em 2016”, que diz respeito a 4% dos trabalhadores (a mesma proporção deixa de ser sindicalizada entre as mesmas datas).

As características do trabalho e do emprego que contribuem para a filiação sindical são principalmente o fraco apoio dos colegas (+25%), o sentimento de insegurança no emprego (+32%) e a insatisfação salarial (+10%). O pouco sentido do trabalho tem uma influência bastante fraca (+5%), e sobretudo devido à baixa capacidade de desenvolvimento. Os trabalhadores nem sempre veem o sindicato como uma ferramenta para resolver seu sentimento de inutilidade ou seus conflitos éticos: isso certamente é um problema quando se quer revitalizar o sindicalismo — voltarei a isso dentro de um instante.

Terceira atitude possível, Loyalty: eu me calo, abaixo a cabeça e tento aguentar. Coloco então minha saúde em risco. Oito por cento dos trabalhadores entram em depressão entre 2013 e 2016, mas essa proporção é duas vezes maior (16%) entre aqueles cujo trabalho perdeu o sentido nesse período do que para o conjunto dos trabalhadores. Em outras palavras, se o seu trabalho perde o sentido e você permanece no emprego, tem duas vezes mais risco de entrar em depressão do que os demais. Isso é verdadeiro em todos os níveis

---

20 HIRSCHMAN, Albert. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press, 1970.

21 Os resultados seguintes são detalhados em COUTROT, Thomas; PEREZ, Coralie. *When work loses its meaning: Voice or exit? A longitudinal analysis with the 2013–2016 French Working Conditions surveys*. Economic and Industrial Democracy, 2025.

da hierarquia social. Esse resultado pode surpreender, já que os operários encontram menos sentido em seu trabalho. No entanto, isso não impede que o sentido seja tão importante para eles quanto para os executivos: quando o perdem, sofrem tanto quanto os outros. Politicamente, isso é muito importante: mostra que a perda de sentido é uma questão comum a todas as categorias do assalariado — exceto, talvez, as mais precárias, que sobrevivem dia a dia em atividades puramente alimentares.

## As estratégias de renascimento sindical

Tanto para proteger a saúde no trabalho, como para revitalizar o sindicalismo e resgatar a democracia política, a questão-chave é a da democracia no trabalho.

Primeiro elemento de prova: a participação dos trabalhadores nas decisões sobre o seu trabalho protege tanto o sentido desse trabalho quanto sua saúde psíquica. Como já foi dito, na pesquisa francesa sobre as condições de trabalho, perguntamos aos trabalhadores se passaram por uma mudança importante em seu trabalho nos últimos 12 meses. Em caso afirmativo, perguntamos se foram devidamente informados, se foram consultados, e se foram ouvidos, isto é, se eles acham que tiveram influência sobre a mudança. Muito poucos trabalhadores (um em cada seis) dizem ter sido ouvidos, mas, nesse grupo, são raros os que afirmam não encontrar sentido em seu trabalho.

Segundo elemento de prova da importância da democracia no trabalho: sua negação é um dos fatores importantes do voto na extrema direita. Em um estudo publicado no ano passado, “O longo braço do trabalho”<sup>22</sup>, realizei uma análise estatística da maneira como o voto dos trabalhadores depende de suas condições de trabalho. Inspirei-me na “teoria do transbordamento” (*spillover*) da socióloga feminista Carol Pateman<sup>23</sup>, que mostra como as relações de dominação — ou, ao contrário, de igualdade — no trabalho influenciam os comportamentos cidadãos dos trabalhadores fora da empresa.

No meu estudo, reencontro um resultado clássico: a falta de autonomia no trabalho favorece a abstenção eleitoral. Sobretudo, mostro um resultado novo: a impossibilidade de discutir o trabalho com colegas e chefias é um determinante importante do voto fascista. Em média, 45% dos trabalhadores têm a oportunidade de participar de reuniões organizadas sobre o seu trabalho e sua organização. Isso é claramente menos frequente entre os eleitores de Le Pen. Quando a pessoa se sente despojada de qualquer poder na vida no trabalho, tende a transpor esse sentimento de impotência para a vida política, abstendo-se nas eleições ou votando em candidatos autoritários. Esclareço que esses resultados são robustos e se mantêm mesmo quando se controlam

<sup>22</sup> COUTROT, Thomas. *Le bras long du travail. Conditions de travail et comportements électoraux*. Document de travail Ires n°1, 2024.

<sup>23</sup> PATEMAN, Carol. *Participation and democratic theory*, London : Cambridge University Press, 1970.

variáveis como profissão, escolaridade, nível salarial etc

Meu terceiro elemento de prova é a recente pesquisa do IRES, sob minha coordenação, sobre a “*démarche syndicale à partir du travail*” da CGT, ou seja, a abordagem sindical da CGT a partir do trabalho<sup>24</sup>. Mas, antes de resumi-la, permita-me apresentar as diferentes estratégias possíveis para favorecer um renascimento sindical, tal como são expostas em um livro muito recente publicado pela Confederação Europeia de Sindicatos<sup>25</sup>.

Nesse livro, consta-se que as pesquisas sociológicas sobre esse renascimento identificam três tipos de estratégias possíveis para os sindicatos que desejam recuperar poder social. A primeira, busca reformar as estruturas das organizações para adaptá-las à evolução da classe trabalhadora, por exemplo, para alcançar melhor os trabalhadores precários, os autônomos, as trabalhadoras do cuidado, os trabalhadores migrantes etc.

A segunda estratégia desenvolve novos métodos de mobilização e de recrutamento inspirados no *organizing* norte-americano, personificado por Saul Alinsky<sup>26</sup>. Os princípios desses métodos incluem a identificação de lideranças naturais dentro dos locais de trabalho; visitas regulares para estabelecer contato e construir confiança; formações para autonomizar os militantes; lutas focalizadas em objetivos precisos e alcançáveis, que reforcem a coesão do coletivo.

A terceira estratégia visa transformar os repertórios de ação coletiva. Ela procura enriquecer as formas de ação para além do díptico negociação-greve, por exemplo por meio de petições on-line, *flash mobs*, pesquisas participativas, intervenções nas redes sociais, alianças com cientistas ou com associações da sociedade civil, feministas, ecologistas etc.

Essas três estratégias têm um ponto comum: reduzir o fosso entre um sindicalismo frequentemente institucionalizado e burocratizado e o mundo do trabalho. Em uma palavra, democratizar a vida sindical.

Na França, desde 2010, a CGT vem experimentando uma “*démarche syndicale à partir du travail*” que busca renovar seu repertório de ação. A pesquisa recente do IRES, que coordenei, documenta em detalhe essa tentativa.

A CGT se apoia em uma colaboração de longo prazo, no quadro de um seminário que ela mesma organizou, com universitários das áreas de ergonomia e psicologia do trabalho, como Yves Clot, Yves Schwartz, Christophe Dejours e Philippe Davezies. A CGT parte de dois resultados centrais das ciências do trabalho: o descompasso entre trabalho prescrito e trabalho real, de que já falei, e a opacidade desse descompasso aos olhos dos próprios trabalhadores. Eles nem sempre têm consciência, nem sempre colocam em palavras, os pe-

---

24 COUTROT, Thomas ; FORTINO, Sabine ; GOUSSARD, Lucie ; MARTIN, Christine ; NIZZOLI, Cristina ; PEREZ, Coralie ; TIF-FON, Guillaume. *Réenchanter le travail syndical ? Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel*, Ires-CGT, 2025.

25VANDAELE, Kurt; FABRIS, Bianca Luna. *When trade unions learn to innovate. Case study evidence from across Europe*, ETUI, 2025.

26 ALINSKY Saul. *Rules for Radicals*. New York : Random House, 1971.

quenos truques e habilidades mobilizados no trabalho e que lhes dão poder sobre esse trabalho. Isso implica realizar investigações com e junto a eles para esclarecer esse trabalho real<sup>27</sup>.

Um terceiro resultado de pesquisa, que ainda não estava formalizado como tal quando a CGT iniciou suas experimentações no final dos anos 2000, mas que era mencionado com frequência, é a ideia de que o trabalho perdeu seu sentido e de que os trabalhadores aspiram a restaurá-lo.

A “*démarche travail*” da CGT formula ainda três afirmações políticas. A primeira é que o trabalho não é apenas sofrimento e alienação; ele é também liberdade e emancipação, a partir da dialética entre trabalho morto e trabalho vivo. O trabalho morto são os dispositivos, máquinas e softwares pelos quais o capital organiza, vigia e controla a atividade dos trabalhadores; o trabalho vivo é a parte irredutivelmente humana e criativa dessa atividade.

A segunda afirmação consiste em dizer que, ao tomarem consciência de seu trabalho real, vivo, e de seu sentido, os trabalhadores reforçam sua autoestima e sua capacidade de ação coletiva. Ao perceberem tudo o que são capazes de fazer, tomam consciência de todo o seu valor, muito maior do que aquilo que o empregador lhes reconhece e lhes paga.

A terceira afirmação é que, para mudar a correlação de forças, é preciso inventar um novo repertório de ação sindical a partir do trabalho real e de sua perda de sentido. O repertório clássico do sindicalismo é delegatário: os trabalhadores são espectadores da ação sindical (diálogo social, negociação coletiva, ação judicial etc.) até que, eventualmente, sejam chamados a fazer greve — com cada vez menos sucesso. O novo repertório de ação proposto pela CGT organiza a tomada de palavra dos trabalhadores sobre o seu trabalho e os associa estreitamente à elaboração de reivindicações e de formas de luta.

Para realizar a pesquisa CGT-IRES, entrevistamos cerca de 80 militantes — dirigentes nacionais, dirigentes locais ou simples filiados — pertencentes a 12 equipes sindicais de diferentes ramos.

Primeiro buscamos compreender por que esses militantes tinham tentado essas experimentações. Nas suas falas, na conjuntura dos anos 2000 – que continua vigendo até hoje nesses aspectos –, a perda de filiados, a avalanche de reestruturações, as lutas sem vitórias, a epidemia de riscos psicossociais e a perda de sentido do trabalho desencadearam essa necessidade de renovação. O encontro com pesquisadores forneceu ideias e métodos que os militantes consideraram úteis.

Em seguida, analisamos as ferramentas que utilizaram em suas experiências. Tudo começa, muitas vezes, com uma jornada de estudos ou um colóquio, reunindo militantes e pesquisadores, para trocar ideias sobre conceitos e experiências. Depois, os militantes se formam para ir investigar seus colegas,

27 DAVEZIES, Philippe. *Individualisation of the work relationship : a challenge for trade unions*. ETUI Policy Brief N° 3/2014.

deixando provisoriamente de lado o discurso ideológico e priorizando a escuta. Eles realizam inquéritos com métodos muito variados, na tradição das “enquetes operárias”, cuja primeira remonta a Karl Marx<sup>28</sup>.

Essas enquetes não são conduzidas com questionários clássicos, mas começam, na maior parte das vezes, por entrevistas qualitativas individuais sobre a experiência concreta que os trabalhadores têm de seu trabalho. Essas entrevistas podem seguir protocolos bastante rígidos (do tipo entrevista clínica) ou privilegiar uma abordagem mais flexível, estruturada apenas por três perguntas: como você trabalha hoje, como gostaria de trabalhar e o que está disposto a fazer para mudar as coisas?

As enquetes utilizam também entrevistas coletivas, que podem colocar em discussão e confrontar os resultados das entrevistas individuais, ou então partir diretamente de uma expressão livre dos trabalhadores. O importante é que essas reuniões não sejam dominadas pela fala dos militantes, mas deixem a maior parte do tempo de palavra aos trabalhadores, com os sindicalistas atuando como animadores e facilitadores da inteligência coletiva.

Por fim, os militantes co-elaboram com os trabalhadores as reivindicações precisas que fazem sentido para eles e pelas quais estão dispostos a se mobilizar.

Que resultados produz esse registro de ação sindical? Os militantes entrevistados são unânimes em pelo menos um ponto: ele transforma positivamente a imagem do sindicato. Os trabalhadores vêm que ele se interessa por suas preocupações e realidades, em vez de tentar convencê-los de seguir sua linha e palavras de ordem.

Na maioria dos casos, essa aproximação entre sindicato e trabalhadores gera novas filiações, especialmente de perfis jovens ou pouco politizados, bem como de mulheres, que apreciam a atenção dada aos detalhes e às consequências do trabalho real, mais do que às proclamações gerais. Pode-se até falar em uma “desvirilização” do discurso e da prática sindicais.

Com frequência, essas enquetes operárias desembocam em mobilizações e lutas, com ou sem greves, que obtêm vitórias em pontos precisos identificados graças à démarche de investigação. Essas vitórias raramente transformam completamente a organização do trabalho, mas devolvem confiança ao coletivo de trabalho. Vários militantes nos disseram que essas práticas devolvem sentido ao trabalho sindical, chegando mesmo a “ré encantar” esse trabalho. Os militantes saem do sentimento de impotência e afirmam sua potência de agir.

No entanto, esses resultados positivos nem sempre se concretizam. Em alguns casos, os militantes formados à investigação do trabalho real não conseguem convencer o restante da equipe sindical e permanecem isolados.

28 MARX, Karl. **Enquête ouvrière (1880)**. Travailler, n°12, 2004, p. 21-28 ; GALLO LASSERRE Davide ; MONFERRAND, Frédéric. **Les aventures de l'enquête militante**. Rue Descartes, n°96, 2019.

Identificamos várias condições indispensáveis para o sucesso.

A primeira é a questão do tempo, sobretudo nas grandes empresas ou administrações: os sindicalistas estão totalmente absorvidos por reuniões com o empregador, sobre os temas mais diversos. É preciso reconquistar autonomia na gestão do tempo militante. Também é necessário envolver o máximo possível de filiados no trabalho de enquete, para que a atividade sindical não repouse apenas sobre os dirigentes. Além disso, é preciso aprender a colocar entre parênteses as certezas militantes, para escutar os trabalhadores com verdadeira curiosidade. Isso pode se revelar muito difícil para os militantes mais experimentados, que têm mais certezas e hábitos. Em última análise, essa démarche obriga a repensar o funcionamento do sindicato em um sentido mais democrático.

É isso que explica ao mesmo tempo seu sucesso e as dificuldades de generalização no interior da CGT. Depois de ter apoiado essas experimentações de 2008 a 2018, a Confederação CGT as abandonou, pois alguns sindicatos e federações não desejavam colocar em questão seu modo de funcionamento. A maior parte dos sindicatos que investigamos continuaram seus esforços para transformar seu modelo de ação coletiva. Mas, sem apoio confederativo, permaneceram isolados e o modelo não se difundiu para o conjunto da CGT. Uma nova secretária-geral foi eleita em 2023 e está demonstrando interesse pela “démarche” a partir do trabalho. Nossa pesquisa, realizada a pedido da CGT, talvez possa contribuir para reativar esse processo.

## Conclusão

As lições a tirar da atual vaga de extrema direita são numerosas, mas uma das mais importantes é o papel dos afetos na mobilização dos imaginários individuais e coletivos. A extrema direita se apoia em paixões tristes como a frustração, o medo, e também o êxtase carismático, no conforto da fusão em uma massa guiada por um líder. Os movimentos emancipatórios precisam dar novo fôlego às paixões alegres que são o cuidado, o sentimento de ser útil e a solidariedade entre os seres humanos e com o mundo vivo. Para o movimento sindical, a principal alavanca do renascimento está, no nosso ver, na aspiração dos trabalhadores a realizar bem o seu trabalho, a encontrar nele um sentido para si mesmos e para os outros. Obviamente, a realidade do trabalho no Brasil é diferente da França, e para muitos trabalhadores do precariado, no setor informal, a questão do sentido do seu trabalho pode parecer menos relevante. No entanto, a “démarche” de enquete sobre suas condições concretas de vida e de trabalho pode ser uma ferramenta útil para organizá-los, como mostraram as iniciativas dos movimentos de sem-terra e sem-teto no Brasil.