

# UNION RENEWAL IN ACTION



An analysis of trade union strategies



Autora: Paulina Baranska  
Séverine Picard  
Joe SUTCLIFFE

Data de publicação: janeiro de 2026

CES, Boulevard du Jardin Botanique

20 1000 Bruxelas

Bélgica

etuc@etuc.org

[www.etuc.org](http://www.etuc.org)



Co-funded by  
the European Union

Financiado pela União Europeia. As opiniões e pontos de vista expressos são, no entanto, da exclusiva responsabilidade do(s) autor(es) e não refletem necessariamente os da União Europeia ou da Direção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão. Nem a União Europeia nem a entidade financiadora podem ser responsabilizadas pelos mesmos.



# Índice

<b>PREFÁCIO</b>	06
<b>INTRODUÇÃO</b>	08
Fundo	08
Metodologia	09
Estrutura do relatório	09
<b>CAPÍTULO I. CRESCIMENTO DO NÚMERO DE ASSOCIADOS</b>	11
Mensagens-chave	11
Secção 1. Contextualizar – tendências emergentes do mercado de trabalho e a força de trabalho do futuro	12
1.1 Desempenho do Mercado de Trabalho	13
Crescimento da Força de Trabalho	13
Taxa de emprego	13
Oferta de mão-de-obra e competências	14
Salários reais e poder de compra	14
1.2 Tendências que impactam o mercado de trabalho: A Transição Gémea	16
Fragmentação geoeconómica	23
Secção 2. Tendências na filiação e na densidade sindical	24
Secção 3. Orientação estratégica no recrutamento sindical – prioridades, setores e justificação	27
3.1 Locais de trabalho tradicionais	29
3.2 Jovens	30
3.3 Trabalhadores em situação precária e de baixo rendimento	30
3.4 Trabalhadores de escritório	31
Secção 4. Métodos e estratégias para recrutar e reter membros	32
4.1 Estruturas organizacionais	33
4.2 Envolvimento personalizado e retenção orientada por dados	34
4.3 Apoio dirigido a grupos específicos	35
4.4 Negociação coletiva e presença no local de trabalho	36
4.5 Incentivos e benefícios financeiros	38
4.6 Monitorização e avaliação da retenção	39
4.7 Sucessos relatados e principais obstáculos ao recrutamento e à retenção de membros no sindicato	40



Sucessos relatados	40
Principais desafios	41
Secção 5. Visão geral dos desafios e implicações para as estratégias de renovação sindical.	42
5.º Os dados sindicais não captam as lacunas na adesão.	42
5.2 O futuro do trabalho não está refletido nas prioridades organizacionais.	43
5.3 Os métodos de recrutamento não estão, muitas vezes, alinhados com o público-alvo.	44
<b>CAPÍTULO II. AÇÕES COLETIVAS</b>	<b>46</b>
Mensagens-chave	46
Secção 1. Tendências na Ação Coletiva	47
1.1 Tipologia da Ação Coletiva	47
1.2 O declínio das greves	47
1.3 Um repertório emergente de ações coletivas em defesa dos direitos laborais e da cidadania:	49
protestos simbólicos e campanhas digitais.	50
Poder suave e infraestrutura de comunicação	51
1.4 Adotar prioridades políticas e de campanha mais amplas:	51
Justiça climática e transições justas	52
Trabalho em plataformas digitais e digitalização; Igualdade de	53
género e equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal;	53
Segurança no emprego e transformação digital.	54
1.5 Continuidade da dependência do contrato social nos países nórdicos	54
Secção 2. Táticas para mobilizar os trabalhadores	55
MASZSZ (Hungria), UNI Europa, ELA (Espanha): Construir de baixo para cima.	56
ACV-CSC (Bélgica) e ETF: Estratégias sectoriais e digitais.	57
YS (Noruega): Educação e negociações a nível nacional; UIL	57
(Itália): Campanhas digitais e reuniões no local de trabalho.	57
TCO (Suécia), ETF e EPSU: Construir a cultura e a comunidade sindical.	58
EPSU: Transformar a natureza do ativismo laboral.	58
Secção 3. Visão geral dos desafios para estratégias de mobilização eficazes	59
3.º A capacidade de mobilização da União continua a ser um desafio em alguns países.	59
3.2 O poder suave nem sempre constrói capacidade coletiva	60
3.3 As prioridades de campanha orientadas para o futuro nem sempre se traduzem em agendas centrais de negociação.	61
3.4 Os limites do modelo de serviço	62

<b>CAPÍTULO III. VITALIDADE SINDICAL</b>	<b>63</b>
Mensagens-chave	63
Secção 1. Democracia sindical interna	64
Secção 2. Educação	68
Secção 3. Sindicalismo digital	69
3.1 Dar prioridade à organização digital	69
3.2 Investimento em formação e ferramentas	71
MASZSZ (Hungria): projetos-piloto pragmáticos, à escala limitada.	72
Uni Europa: incorporação do digital no fluxo de trabalho.	72
<b>ACV-CSC (Bélgica): Líder em literacia digital e inclusão</b>	<b>72</b>
YS (Noruega): Adaptação às fases da vida, os representantes sindicais como defensores do digital;	73
CITUB (Bulgária): Fortalecimento das capacidades digitais através de formação e ferramentas; UIL	73
(Itália) e ELA (Espanha): Sensibilização sem profundidade.	73
TCO (Suécia): Ética de dados e divulgação algorítmica	73
3.3 Práticas de recolha de dados dos membros	74
3.4 Mobilização através de ferramentas digitais/campanhas online:	75
Definição de objetivos claros	76
Sintonizando-se com o público. Design	77
de campanhas de ponta a ponta.	77
Ativação de membros através de apelos à ação digitais:	78
desafio de recursos e capacidade	78
Desafio contínuo de adaptação e aprendizagem	79
3.5 Combater a desinformação e as narrativas antidemocráticas	79
Secção 4. Visão geral dos desafios à vitalidade sindical	80
4.1 Principais desafios à democracia interna	80
Lacunas de dados e barreiras estruturais nos esforços de diversidade	80
sindical; baixo empenhamento e dificuldade em preencher os órgãos;	80
perceção de irrelevância entre as diversas forças de trabalho;	81
heterogeneidade estrutural entre as filiadas.	81
Escala e coesão decisória em grandes grupos de membros	81
4.2 Recursos insuficientes para as atividades educativas	81
4.3 O sindicalismo digital está em câmara lenta	82

<b>CAPÍTULO IV. NECESSIDADES DOS SINDICATOS</b>	<b>83</b>
Mensagens-chave	83
Secção 1. Criar fluxos de financiamento para apoiar a organização sindical em todos os sectores.	84
Secção 2. Facilitar plataformas de troca de conhecimentos entre sindicatos.	84
Secção 3. Fornecer assistência técnica para desenvolver inovações digitais e democráticas nos sindicatos.	85
Secção 4. Reformar os quadros regulamentares para proteger os direitos de organização e reforçar a negociação coletiva.	86
<b>CAPÍTULO V. RECOMENDAÇÕES</b>	<b>87</b>
1. Abordar as lacunas de dados	87
2. Prever mudanças no mercado de trabalho	87
3.º Definir metas organizacionais claras	88
4.º Aproximar-se dos trabalhadores sub-representados	89
5.º Direcionar as campanhas para resultados significativos	90
6. Conectando o efeito de escala das ferramentas digitais com o ativismo de base	90
7. Construção de alianças e assistência técnica coordenada	91
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>93</b>
Caixa 1: As implicações da dupla transição para a renovação sindical Caixa 2:	16
Dar visibilidade aos trabalhadores invisíveis: a conquista de membros pela UIL	35
Caixa 3: O modelo de negociação coletiva e recrutamento da ELA	38
Quadro 4: Os 5 principais desafios de organização	44
Caixa 5: Perspetivas futuras: O futuro da mobilização sindical (2025–2030) Caixa 6:	54
Os 5 principais desafios da ação coletiva	56
Caixa 7: UBT/BTB Bélgica – Crescimento do número de membros através de reformas internas	67
Caixa 8: Utilização bem-sucedida de ferramentas digitais para mobilizar trabalhadores precários	76
Caixa 9: Democracia interna – principais conclusões	89
Quadro 10: Exemplo de uma campanha de mobilização bem-sucedida	90
Caixa 11: Usar a narrativa digital para combater narrativas antidemocráticas	91
Caixa 12: Quão abrangente é a estratégia de renovação do seu sindicato? – Lista de verificação indicativa	92
Figura 1: Alterações na filiação sindical nos últimos 5 anos. Figura 2:	25
Tendências na filiação sindical e na densidade de sindicalizados.	26

Figura 3: Percentagem de confederações que identificaram metas de organização.	27
Figura 4: Metas prioritárias da organização.	28
Figura 5: Dias não trabalhados devido a greves na Europa por cada 1.000 trabalhadores (Müller, Vandaele e Zwysen 2024, ILOSTAT 2025)	48
Figura 6: Frequência das diferentes formas de ação coletiva	50
Figura 7: Frequência das demandas por ação coletiva	52
Figura 8: Fundos de greve	60
Figura 9: Percentagem de confederações que têm quotas	65
Figura 10: Frequência de formações por tópico (extrato do relatório de investigação)	68
Figura 11: Percentagem de confederações que utilizam diferentes ferramentas digitais e de comunicação. Figura 12: Percentagem de confederações que recolhem diferentes categorias de dados de membros.	69
Figura 13: Percentagem de confederações que recolhem diferentes categorias de dados de membros por sub-região	74
Figura 14: Alinhando as prioridades de recrutamento com o desenvolvimento do mercado de trabalho	75
Tabela 1: Visão geral das tendências do mercado de trabalho	88
Tabela 2: Percentagem do trabalho e dos lucros em % do rendimento nacional (DG EMPL 2024)	12
Tabela 3: Resumo dos impactos da Transição Verde no emprego	16
Tabela 4: Visão geral das prioridades de recrutamento sindical	18
Tabela 5: Estratégias de organização - 3 principais prioridades	28
Tabela 6: Estruturas de organização	32
Tabela 7: Visão geral das estratégias de recrutamento	33
Tabela 8: Setores com maior e menor cobertura de negociação coletiva	34
Tabela 9: Métodos de organização mais frequentemente utilizados e sucesso relativo (Extrato do relatório de investigação)	37
	40



# Prefácio

Os sindicatos atuam num mundo do trabalho em rápida transformação. A digitalização acelerada, a transição climática, a crescente precariedade, o aumento da desigualdade e as forças políticas que desafiam abertamente os direitos dos trabalhadores e os valores democráticos estão a remodelar o mundo do trabalho em toda a Europa. Neste cenário em constante evolução, os sindicatos deparam-se com questões fundamentais sobre como se manterem ligados à realidade dos trabalhadores, como responder às rápidas mudanças e como continuar a atuar como uma força coletiva em prol da solidariedade, da democracia e da justiça social.

A renovação sindical não segue um caminho único. Assume diferentes formas em países, setores e organizações, refletindo histórias, estruturas e desafios diversos. Para alguns, trata-se de reconstruir a capacidade de organização e a presença no local de trabalho; para outros, de fortalecer a democracia interna, investir na educação, adotar ferramentas digitais ou chegar a trabalhadores que há muito estão fora da representação coletiva. A renovação, portanto, não é um modelo fixo, mas um processo contínuo de adaptação, aprendizagem e transformação.

Este relatório parte de uma premissa clara e simples: para apoiar a renovação sindical, precisamos primeiro de compreender melhor os nossos associados. A sua principal motivação não é prescrever soluções feitas, mas sim ouvir, aprender e mapear a realidade. Através de inquéritos, entrevistas e análises, este estudo procura captar as dificuldades enfrentadas pelos filiados, os obstáculos que encontram, as estruturas em que operam e as abordagens que estão a sentir. Fundamentalmente, também lança luz sobre as práticas já existentes – as inovações, os sucessos e as lições que emergem do próprio movimento sindical.

O que é evidente ao longo do relatório é que **A renovação já está a acontecer**. Por toda a Europa, muitos sindicatos estão a responder activamente às mudanças à sua volta e a experimentar novas abordagens – frequentemente com recursos limitados, em condições difíceis e em ambientes hostis. Estão a testar novos modelos de organização, a reconectar-se com os seus membros, a repensar a mobilização e a reivindicar o seu papel como movimentos democráticos e coletivos dos trabalhadores.

O objetivo central deste relatório é compreender melhor as mudanças em curso no mercado de trabalho e a realidade das afiliadas da CES, de forma a capacitar a CES para desempenhar o seu papel de forma mais eficaz: apoiando as afiliadas, reforçando as suas capacidades e impulsionando os seus esforços de renovação sindical. Trata-se também de um contributo fundamental para o trabalho da recém-criada Comissão Europeia. **Centro de Renovação Sindical da CES**, que visa impulsionar a coordenação, partilhar conhecimentos e prestar apoio concreto aos sindicatos determinados a crescer, revitalizar e reforçar o seu poder.

Este relatório é, assim, simultaneamente uma análise e um convite. Um convite à descoberta das realidades,





Criatividade e determinação dos sindicatos em toda a Europa. Um convite à reflexão, ao questionamento de pressupostos e à aprendizagem mútua. E, acima de tudo, um convite a embarcar – connosco e com o nosso Centro de Renovação Sindical – na caminhada para a renovação sindical.

Jarro de chá

Secretário Confederal da ETUC



# Introdução

## Fundo

A densidade sindical, a abrangência da negociação colectiva e o poder dos sindicatos estão em declínio na maioria dos países europeus. Em resposta a este desafio, a CES (Confederação Europeia de Sindicatos), no seu Programa de Ação 2023-2027, adotado no Congresso da CES em maio de 2023, incluiu o compromisso de apoiar as suas filiadas no desenvolvimento de estratégias de renovação sindical e na criação de um Centro de Renovação Sindical. O objetivo do Centro de Renovação Sindical da CES é coordenar a estratégia da CES em matéria de renovação sindical e facilitar uma abordagem mais coordenada entre os comités da CES, partilhar as melhores práticas entre as atividades europeias, nacionais e setoriais e identificar setores emergentes/em evolução com potencial de crescimento sindical.

Para facilitar o desenvolvimento do Centro, a CES (Confederação Europeia de Sindicatos) convocou um Grupo de Trabalho de Alto Nível sobre Renovação Sindical, composto por 40 membros de todas as organizações afiliadas na CES, com a missão de definir o mandato do Centro e orientar o seu trabalho. O grupo de trabalho desenvolveu um entendimento comum sobre o que significa "renovação sindical", abrangendo três aspectos principais: crescimento do número de membros, poder de negociação e vitalidade sindical (que inclui a representação interna, a democracia sindical, a educação e o sindicalismo digital como subtópicos). [Centro de Renovação Sindical](#) Foi elaborado e apresentado em maio de 2025 na Conferência Intermédia da CES em Belgrado.

Reconhecendo a necessidade urgente de informação e dados sobre estratégias de renovação sindical, a CES (Confederação Europeia de Sindicatos) encomendou à Progressive Policies um inquérito sobre práticas emergentes e em evolução com potencial para o crescimento e renovação dos sindicatos. A investigação foi conduzida em duas fases. A primeira fase envolveu a elaboração e aplicação de um questionário junto dos associados do CES, com o objectivo de analisar as estruturas, capacidades e práticas das organizações membros nas áreas da organização, negociação colectiva e vitalidade sindical em geral. O objetivo foi identificar as tendências emergentes, as boas práticas e as necessidades e interesses dos associados no avanço da renovação sindical. A segunda fase teve início no começo de 2025 e visou aprofundar e validar os resultados do questionário por meio de entrevistas com uma amostra de filiados à CES. Estas entrevistas recolheram lições aprendidas em detalhe e exemplos de práticas eficazes. Paralelamente, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre as tendências actuais do mercado de trabalho e do emprego na Europa, bem como sobre a evolução das práticas de negociação colectiva que moldam as estratégias de renovação sindical.

Este relatório apresenta as conclusões de ambas as fases. Fornece uma análise aprofundada do movimento sindical.

Este estudo analisa a capacidade de organização e mobilização, examinando as estratégias, estruturas e fatores contextuais que influenciam a eficácia sindical. Com base em dados qualitativos e quantitativos, oferece uma avaliação abrangente de como os sindicatos se estão a adaptar a um ambiente laboral em constante mudança.

## Metodologia

Este relatório baseia-se numa abordagem de métodos mistos, combinando um inquérito e entrevistas semiestruturadas com confederações sindicais filiadas no CES e federações sindicais europeias (FSE), complementadas por pesquisa documental (limitada). O objetivo foi reunir informações práticas e de primeira mão sobre as estratégias de renovação sindical em toda a Europa, com foco no recrutamento, retenção, democracia interna e métodos de organização.

O questionário foi distribuído no final do verão/início do outono de 2024 a todas as confederações nacionais filiadas no CES e obteve 55 respostas, representando 57% dos filiados e observadores do CES. Embora isto constitua um conjunto de dados substancial, não representa totalmente a totalidade dos membros da CES. Além disso, os sindicatos da região da Europa Central e Oriental (ECO) estavam sobrerrepresentados na amostra de respondentes do questionário. Da mesma forma, o número de entrevistas realizadas a peritos sindicais foi limitado. Apenas 6 confederações nacionais (ACV-CSC, ELA, MASZSZ, TCO, UIL, YS) e 3 federações sindicais europeias (EPSU, ETF e UNI Europa) participaram nas entrevistas na primavera de 2025. Embora o âmbito geográfico tenha sido bastante equilibrado, nem todos os países ou setores foram representados. Assim, as conclusões devem ser interpretadas como indicativas e não representativas, destacando tendências e boas práticas, em vez de fornecer uma visão geral abrangente.

É importante destacar que este relatório prioriza deliberadamente as experiências sindicais do mundo real em detrimento de uma revisão bibliográfica abrangente. Embora tenham sido consultadas algumas fontes académicas e políticas para fundamentar e contextualizar as conclusões, o foco principal foi valorizar o conhecimento prático e a experiência vivida pelos sindicalistas ativamente empenhados em iniciativas de renovação. Esta escolha metodológica reflete a convicção de que as estratégias eficazes para a revitalização sindical assentam, geralmente, na experimentação prática, na aprendizagem institucional e na troca de experiências entre os profissionais da área.

## Estrutura do relatório

**O primeiro capítulo** Este capítulo do relatório explora as oportunidades e os desafios para o crescimento da filiação sindical, tendo como pano de fundo as recentes tendências económicas e do mercado de trabalho europeu. Examina a forma como os sindicatos estão a adaptar as suas estratégias de renovação, direcionando-as para setores, ocupações ou categorias de trabalhadores específicos e implementando diversas abordagens de recrutamento e retenção. Com base nisso, o capítulo apresenta uma avaliação geral das principais barreiras ao crescimento sindical.



**O segundo capítulo** Este capítulo examina a evolução da acção colectiva dos sindicatos na Europa, tanto em termos de forma como de enfoque. Apresenta uma tipologia de ações coletivas e destaca a mudança para estratégias de mobilização mais inovadoras — como as plataformas digitais e as campanhas focadas na comunidade — que vão além das táticas tradicionais como as greves. O capítulo mostra também como os sindicatos estão cada vez mais a enquadrar a mobilização em torno de questões sociais mais amplas, como a justiça climática, a digitalização, a igualdade de género e a solidariedade global, alinhando os seus esforços com os valores dos seus membros enquanto trabalhadores e cidadãos. O capítulo conclui com uma síntese dos desafios para estratégias de mobilização eficazes.

**Capítulo III** Analisa a vitalidade sindical, que se refere à força e relevância dos sindicatos num mundo do trabalho em constante transformação. O nosso foco está em três dimensões-chave desta vitalidade: democracia interna, educação e sindicalismo digital, explorando até que ponto os sindicatos se adaptam para garantir uma tomada de decisão inclusiva e manter o envolvimento através de ferramentas e estratégias modernas.

**Capítulo IV** Identifica quatro áreas estratégicas onde os sindicatos expressaram necessidades específicas para promover a renovação sindical: garantir um financiamento estável para a organização, promover a aprendizagem mútua, melhorar as capacidades digitais e democráticas e reformar os quadros regulamentares para reforçar os direitos e a representação sindical.

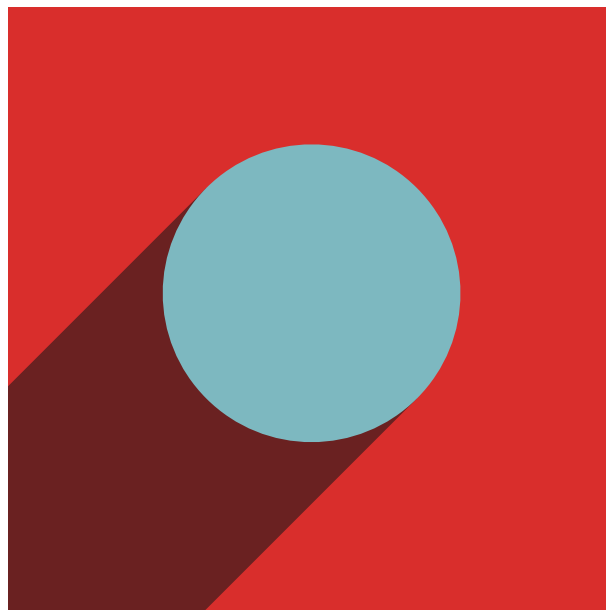
**O capítulo final** Destaca as principais prioridades estratégicas para o reforço da organização, mobilização e, de uma forma mais geral, do poder sindical. Entre elas, o desenvolvimento de uma estratégia clara, com recomendações adicionais focadas nos métodos e na implementação. De um modo geral, a superação das lacunas de dados surge como um pré-requisito fundamental para a maioria das nossas recomendações.



## Capítulo 1

# Adesão

## Crescimento



### Mensagens-chave

- **Escassez de mão-de-obra no mercado de trabalho:** O mercado de trabalho na UE, em geral, mantém-se robusto, com elevados níveis de emprego. No entanto, isto ocorre num contexto de envelhecimento da força de trabalho. A redução da força de trabalho, aliada à falta de atratividade de determinados setores, continua a contribuir para a escassez de mão-de-obra.
- **Pressão salarial:** Apesar do elevado nível de emprego, os salários reais e o poder de compra não acompanharam a inflação.
- **Alterações estruturais:** A dupla transição — verde e digital — tem implicações significativas nas estratégias de organização sindical. Haverá perda de emprego em setores com elevada sindicalização e abrangência de negociação coletiva, e criação de emprego em setores onde estes indicadores são mais baixos.
- **Foco no recrutamento:** As prioridades actuais de recrutamento sindical incluem os jovens, os trabalhadores precários e com baixos rendimentos, e os funcionários administrativos. Os sindicatos da Europa Central e Oriental tendem a concentrar os seus esforços de organização nos locais de trabalho tradicionais.
- **Lacunas de dados:** Poucos sindicatos utilizam sistemas de dados para monitorizar as tendências de filiação — como quem se filia, porque se filia e quando corre o risco de abandonar o sindicato. Alguns sindicatos adotaram estratégias focadas em serviços direcionados, incluindo a redução das taxas de filiação, incentivos financeiros e benefícios personalizados. Muitas organizações centram as suas estratégias de organização na negociação coletiva, concentrando esforços em áreas com um histórico de acordos bem-sucedidos.
- **Barreiras ao crescimento sindical:** De um modo geral, as principais barreiras ao crescimento dos sindicatos incluem:
  - » A falta de informação detalhada sobre as tendências dos membros dificulta a identificação de mudanças anuais e a adaptação das estratégias de organização em conformidade; Um desalinhamento entre a organização



prioridades e mudanças no mercado de trabalho — particularmente as impulsionadas pelas transições verde e digital. Esta falta de antecipação apresenta riscos significativos de exclusão dos sectores emergentes e dos modelos de emprego da representação sindical;

- » Os métodos de recrutamento — especialmente as mensagens — nem sempre são bem recebidos pelo público-alvo.

## Secção 1

# 1. Contextualizar – tendências emergentes do mercado de trabalho e a força de trabalho do futuro

Esta secção começa com uma visão geral do desempenho da economia e do mercado de trabalho europeus nos últimos anos. Isto proporciona um contexto para as tendências que influenciam as perspectivas económicas e do mercado de trabalho na Europa, do ponto de vista dos trabalhadores. Em seguida, examinamos as forças económicas, políticas e sociais que podem obrigar os sindicatos a adaptar as suas estratégias de renovação.

Tabela 1: Visão geral das tendências do mercado de trabalho

	Crescimento	Recusar
<b>Setores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Construção</b>—particularmente em renovações/modernizações e infraestruturas de energias renováveis.</li> <li>• <b>Manufatura ligada à transição verde</b>—como turbinas eólicas, veículos elétricos e eletrodomésticos com baixo consumo de energia.</li> <li>• <b>Outras atividades de fabrico de alta tecnologia</b>—como produtos farmacêuticos, de defesa, aeroespacial, biotecnologia e semicondutores.</li> <li>• <b>Serviços de alta tecnologia</b>—TI; tecnologia; serviços profissionais/técnicos; produção de cinema, vídeo, TV e som e Radiodifusão; telecomunicações; jogos.</li> <li>• <b>Serviços públicos</b>—eletricidade, hidrogénio, reciclagem, água e resíduos gestão.</li> <li>• <b>Saúde e assistência social</b></li> <li>• <b>Educação</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Combustíveis fósseis</b></li> <li>• <b>Agricultura</b></li> <li>• <b>Indústrias com elevado consumo de energia</b>, como o aço, os produtos químicos, o cimento e o papel.</li> <li>• <b>Fabrico de baixa tecnologia</b>, como as indústrias automóveis tradicionais, indústrias a jusante que fornecem energia Indústrias intensivas, indústrias orientadas para a exportação, como as de metais e máquinas.</li> </ul>





<p><b>Profissões e tipos de trabalho</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funções STEM</b> incluindo engenheiros e especialistas em TI</li> <li>• <b>Serviços profissionais</b>, como advogados e profissionais da área empresarial.</li> <li>• <b>Profissionais de saúde e assistentes sociais.</b></li> <li>• <b>Trabalho em plataforma</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trabalhos manuais de baixa qualificação</b>, como nos setores da manufatura e da mineração.</li> <li>• <b>Funções de serviços pouco qualificadas</b>, incluindo funções de apoio administrativo, vendas físicas e atendimento ao cliente.</li> </ul>
<p><b>Geografias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Espanha, Itália e França</b> aproveitar os benefícios da transição verde.</li> <li>• <b>Principais centros urbanos</b> Em toda a Europa, haverá benefícios com o crescimento de empregos nas áreas da ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM, na sigla em inglês) e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Polónia, Roménia e Bulgária</b> Haverá grandes reduções nos empregos relacionados com os combustíveis fósseis e também no setor da indústria transformadora.</li> <li>• <b>Alemanha</b> enfrenta grandes declínios na manufatura de baixa tecnologia.</li> <li>• <b>Áreas rurais/periurbanas dependentes de combustíveis fósseis ou da indústria transformadora</b> podem ser deixados para trás.</li> </ul>

## 1.1 Desempenho do Mercado de Trabalho

### Crescimento da força de trabalho

De 2019 a 2023, a força de trabalho da UE cresceu aproximadamente 1 milhão de pessoas por ano (DG EMPL 2024). A imigração é um factor-chave para o crescimento da força de trabalho e do emprego na UE. A migração de cidadãos de países não pertencentes à UE para a força de trabalho da UE atingiu um máximo histórico em 2022 e, em 2023, os cidadãos de países não pertencentes à UE representaram 64,1% do aumento total da força de trabalho da UE (DG EMPL 2024). Isto significa que **que a imigração é um aspecto fundamental da força de trabalho europeia e do crescimento do PIB baseado no emprego.**

**Olhando para o futuro, a Europa enfrenta um cenário com uma população envelhecida e uma força de trabalho cada vez menor.** Embora a taxa de emprego dos trabalhadores mais velhos esteja projetada para aumentar, de 62,3% em 2022 para 73,2% em 2070, tal não será suficiente para contrabalançar o impacto do envelhecimento da população europeia, prevendo-se que a força de trabalho diminua 0,3% por ano até 2070, sendo que a maior parte desta redução deverá ocorrer até 2045 (DG EMPL 2024).

### Taxa de emprego

O panorama geral dentro da UE é de **Mercado de trabalho robusto, proporcionando elevados níveis de emprego aos trabalhadores.** Em 2024, a taxa de emprego na UE situava-se nos 76% (DG EMPL 2024). Este valor é dois pontos percentuais inferior à meta de 78% estabelecida para 2030 no âmbito do Pilar Europeu dos Direitos Sociais do Plano de Acção, mas é um resultado inesperadamente robusto, tendo em conta os desafios significativos enfrentados, incluindo a pandemia da COVID-19 e a crise energética. A taxa de desemprego na UE encontra-se no seu nível mais baixo de sempre, mantendo-se em torno dos 6% desde 2022, o que se aproxima de um mínimo histórico (DG EMPL 2024).



Prevê-se que o desemprego se mantenha neste nível até 2025 e 2026.

### Oferta de mão-de-obra e competências

**A previsão de redução da força de trabalho na Europa contribuirá para a persistência da escassez de mão-de-obra no mercado de trabalho.** A escassez de mão-de-obra tem sido notável na Europa desde a crise financeira de 2008, e a pandemia de COVID-19 contribuiu ainda mais para o aperto do mercado de trabalho, particularmente devido à saída de trabalhadores mais velhos do mercado de trabalho (DG EMPL 2024, OCDE 2024). Este é um problema tanto de oferta de mão-de-obra como de competências, uma vez que o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas faz com que as competências de uma força de trabalho envelhecida se tornem cada vez mais obsoletas, especialmente para satisfazer as necessidades de competências durante a transição digital e verde (DG EMPL 2024, OCDE 2024).

**A escassez de mão-de-obra e de competências é significativa em muitos sectores, incluindo a educação, a saúde, a assistência social, a informática, a construção e os transportes.**(DG EMPL 2024). A rigidez do mercado de trabalho é particularmente notável em setores de elevada qualificação, como as finanças, as TI e os serviços profissionais; enquanto que nos sectores de baixa qualificação, o aumento da procura de mão-de-obra diminuiu em 2023 (OCDE 2024). No entanto, em sectores específicos de baixa qualificação, **Salários e condições de trabalho precárias** tornaram os empregos particularmente pouco atrativos, o que significa que a escassez de mão-de-obra continua (OCDE 2024). Este problema é agudo em setores como o alojamento e alimentação, os transportes e armazenagem, a construção civil e a saúde e assistência social (OCDE 2024). A escassez de mão-de-obra não é apenas impulsionada por desajustes demográficos e de competências, mas, crucialmente, por baixos salários e más condições de trabalho, o que torna os empregos pouco atrativos e dificulta a retenção de trabalhadores. Como salientado pela OCDE (2024) e por Zwysen (2024), este problema é particularmente agudo em diversos setores de baixa qualificação, onde as condições de trabalho são precárias e os salários permanecem baixos. Setores como **Alojamento e serviços de alimentação, transporte e armazenagem, construção e saúde e assistência social** são especialmente afectados, com uma escassez persistente enraizada na falta de atractividade dos empregos, e não na ausência de trabalhadores disponíveis.

### Salários reais e poder de compra

Embora os níveis de emprego sejam elevados, os trabalhadores de toda a Europa têm registado uma inflação elevada desde meados de 2021, atingindo um pico de 11,5% de inflação anual em Outubro de 2022 (Eurostat 2025). Isto foi impulsionado por um choque maciço nos preços da energia após a invasão da Ucrânia pela Rússia, que também contribuiu para o aumento dos preços dos alimentos, para além de estrangulamentos na cadeia de abastecimento e da procura reprimida dos consumidores após a pandemia (DG EMPL 2024). A inflação energética atingiu um pico de 44,3% em Março de 2022, tendo a inflação alimentar atingido um pico de 15,5% um ano depois, em Março de 2023 (Eurostat 2024). Ambas reduziram significativamente em relação aos níveis máximos desde então, mas a inflação alimentar continua acima da média pré-pandemia e os preços da energia continuam voláteis.

O impacto nos trabalhadores na Europa foi severo. **A percentagem de pessoas empregadas na UE que enfrentam privações materiais e sociais aumentou de 7,2% em 2021 para 8,2%.**



**em 2022 e 9,1% em 2023**(DG EMPL 2024), e a percentagem de trabalhadores que reportam dificuldades financeiras também aumentou, estabilizando num nível elevado de 13,7% em 2024, apesar dos aumentos salariais (DG EMPL 2024). Entre 2021 e 2024, as dificuldades financeiras aumentaram em todos os Estados-Membros da UE, exceto em 6, com os maiores aumentos na Estónia, Roménia, Malta, Hungria, Grécia, França e Dinamarca (DG EMPL 2024).

Embora a inflação esteja agora a diminuir, a perspetiva económica global permanece incerta. Em particular, as guerras comerciais desencadeadas pelas tarifas dos EUA alimentam receios de recessão.

Em muitos países da Europa, os salários reais estagnaram ou diminuíram desde a crise financeira de 2008. O Reino Unido apresenta o pior desempenho, com uma queda de 2,7% na média dos salários reais desde 2008 (TUC 2023). O panorama na Europa é misto, com alguns países da Europa Central e Oriental a registarem um forte crescimento dos salários reais, mas os maiores aumentos ocorrem nos países que estão a convergir com as médias europeias a partir de uma base baixa, enquanto mercados de trabalho tradicionalmente mais fortes demonstram declínio, estagnação ou aumentos mínimos.<sup>1</sup>

Muitos governos tentaram mitigar o impacto da inflação elevada nos trabalhadores, por exemplo, subsidiando o custo dos bens essenciais e aumentando o salário mínimo, e os sindicatos negociaram com sucesso aumentos salariais em muitos setores, resultando num crescimento salarial anual de 2,6% no segundo trimestre de 2024, após dois anos de declínio (DG EMPL 2024). A Comissão Europeia prevê que o crescimento real dos salários se mantenha em 2025, com um crescimento moderado e a desaceleração da inflação a contribuir para a melhoria do nível de vida dos trabalhadores, embora as melhorias sejam muito desiguais entre os Estados-Membros (Comissão Europeia 2024). No entanto, a previsão era de que os salários reais em 2024 fossem 1,1% mais baixos do que antes da pandemia, em 2019, demonstrando uma redução significativa do poder de compra e do nível de vida dos trabalhadores (DG EMPL 2024).

Paralelamente à estagnação salarial, a parcela do rendimento nacional destinada à compensação dos trabalhadores deverá manter-se abaixo dos níveis de 2019 na maioria dos Estados-Membros da UE, enquanto, no mesmo período, os lucros empresariais aumentaram (DG EMPL 2024). A Comissão Europeia observou que esta tendência “levantou questões sobre como garantir uma partilha equitativa do fardo dos restantes desafios sociais entre as empresas e os trabalhadores” (DG EMPL 2024, 59). Em 2023, a CES (Confederação Europeia de Sindicatos) informou que os salários reais estavam a diminuir, enquanto os lucros reais aumentavam em 9 Estados-Membros – incluindo a Alemanha, a França e a Itália – e que, noutros 10 países, os aumentos dos lucros foram superiores aos aumentos salariais (CES 2023). Isto sugere que muitos empregadores em toda a Europa têm capacidade financeira para absorver os aumentos salariais, mas optam, em vez disso, por maximizar os lucros e aumentar os dividendos para os accionistas.

---

1. Os dados sobre o crescimento dos salários reais a nível nacional podem ser consultados em: [Página inicial](#) | [Aumento salarial](#)



Tabela 2: Percentagem do trabalho e dos lucros em % do rendimento nacional (DG EMPL 2024)

Participação no trabalho e os lucros em percentagem do rendimento nacional	2019	2024
Custo da mão-de-obra	62,8%	62,5%
Lucros empresariais	45,5%	46,2%

## 1.2 Tendências que impactam o mercado de trabalho

### A Transição dos Gémeos

Caixa 1: As implicações da dupla transição para a renovação sindical

- **Prevê-se a perda de emprego em muitos sectores onde os sindicatos têm tradicionalmente uma forte presença.**

incluindo nas indústrias de combustíveis fósseis, indústrias de uso intensivo de energia e manufatura de baixa tecnologia (como de automóveis e máquinas). Países como a Polónia, a Roménia e a Bulgária possuem grandes indústrias baseadas em combustíveis fósseis que apresentam taxas de densidade sindical e de cobertura de negociação colectiva mais elevadas do que outros sectores da economia; portanto, um declínio significativo do emprego nestes sectores pode também resultar numa queda significativa da força dos sindicatos (Zwysen 2024).

- **A transição digital acarreta o risco de deixar para trás os trabalhadores pouco qualificados.** Os trabalhadores mais qualificados e com maior mobilidade podem adaptar-se mais facilmente e usufruir dos benefícios da transição, mas os trabalhadores de sectores em declínio, que vivem em regiões rurais/industriais e que não possuem as competências necessárias nem o acesso a oportunidades de formação enfrentam condições de trabalho cada vez mais precárias – incluindo a transição para sectores mais precários, como o trabalho em plataformas digitais – e até a exclusão do mercado de trabalho (Bednorz 2022). A polarização do mercado de trabalho representa desafios para os sindicatos, uma vez que os trabalhadores pouco qualificados têm, normalmente, uma elevada representatividade entre os seus membros.

- **Prevê-se um crescimento do emprego nos sectores ligados à transição verde, incluindo a construção e a energia verde, a indústria transformadora e os serviços, mas muitos destes sectores tendem a ter níveis mais baixos de sindicalização e de abrangência da negociação colectiva.** (IndustriALL Europe 2023). Muitos destes sectores em crescimento representam desafios para a organização sindical. A nova indústria transformadora, por exemplo, tende a operar em locais de trabalho mais pequenos e tem maior probabilidade de estar fora do âmbito dos acordos existentes (IndustriALL Europe 2023). Além disso, prevê-se um crescimento expressivo do setor da construção civil, mas este depende há muito da contratação de mão-de-obra barata e pouco qualificada, empregada precariamente através de várias camadas de subcontratação (Mella e Werna 2023). Sindicatos

Na Europa, já estão a ser elaboradas estratégias para ultrapassar estas barreiras, e o sucesso será fundamental para apoiar a renovação dos sindicatos.

- **Os sectores dos serviços de alta tecnologia estão a crescer rapidamente, mas representam um desafio para os sindicatos.** A mudança geral da economia europeia, da indústria para os serviços, contribuiu significativamente para a diminuição da taxa de sindicalização, mas estes problemas podem ser agravados em sectores de serviços de alta tecnologia, como as TI, as telecomunicações e as áreas relacionadas com as STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática). Os trabalhadores destes sectores tendem a ser mais qualificados, a considerarem-se "de colarinho branco", a trabalhar de forma descentralizada (por exemplo, trabalho remoto/híbrido) e a actuar numa cultura empresarial anti-sindical.
- **Prevê-se um crescimento do emprego em alguns sectores tradicionalmente fortes para os sindicatos, incluindo a saúde e a assistência social e a educação.** Prevê-se um crescimento do emprego devido à crescente procura destes serviços, sobretudo devido ao envelhecimento da população europeia e às elevadas exigências de competências decorrentes da transição para uma economia mais flexível. Contudo, embora a procura cresça, o emprego e as condições de trabalho nestes sectores continuarão a ser fortemente afectados pela predominância de políticas fiscais conservadoras, incluindo a austeridade e a privatização de serviços públicos, que prejudicam a representatividade sindical e a abrangência das negociações colectivas. Manter a força dos sindicatos nos sectores dos serviços públicos, combatendo simultaneamente a austeridade e a deterioração das condições de trabalho, constitui, por isso, outro pilar importante da renovação sindical.

## A. Transição Verde

Como parte do Pacto Ecológico Europeu (EGD), adotado em 2019, a UE comprometeu-se a transformar a Europa no primeiro continente neutro em termos climáticos, alcançando emissões líquidas zero de gases com efeito de estufa até 2050. Isto representa a contribuição da UE para os objetivos definidos no Acordo de Paris de 2015. A UE adotou uma série de políticas para cumprir os seus compromissos, incluindo um pacote de políticas denominado "Apto para 55", que visa garantir que a UE atinja a sua meta intermédia de redução das emissões em 55% até 2030 (Eurofound 2023).<sup>2</sup>

Em toda a UE, prevê-se que as políticas de transição verde criem ganhos líquidos de emprego modestos, de aproximadamente 0,5%, até 2030 (Eurofound 2019, Eurofound 2023). **A transição verde deverá criar emprego em alguns sectores, ao mesmo tempo que destrói emprego noutros, e os impactos no emprego serão desiguais em diferentes regiões e territórios da Europa.** (Eurofundação 2023).

2. Note-se que muitas das projecções apresentadas nesta secção são projecções de impactos do pacote de políticas "Apto para 55". Estas projecções pressupõem a plena adoção e implementação das políticas. Além disso, as projecções calculam o impacto específico das políticas do "Apto para 55" adotadas desde 2021. Por conseguinte, não consideram o impacto das políticas relacionadas com o clima já implementadas antes de 2021. As projecções apresentadas indicam, portanto, a direção a seguir pelos diferentes setores e países com base nas políticas de transição verde da UE, mas os números não devem ser considerados definitivos ou exaustivos.



Tabela 3: Síntese dos impactos da Transição Verde no emprego

<b>Transição Verde – Resumo de Emprego Impactos</b>	<b>Projetado emprego</b> crescimento	<b>Projetado emprego recusar</b>	<b>Comentário</b>
<b>Países/regiões</b>	<p>Áreas dotadas de sol/vento, forte energia sustentável infraestruturas e/ou ou renovável capacidade de produção, incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sul da Europa</li> <li>• Espanha</li> <li>• Itália</li> <li>• França</li> <li>• Alemanha (líquido) positivo, apesar de perdas substanciais em alguma fabricação indústrias).</li> </ul>	<p>Áreas com elevada emprego em carbono-indústrias intensivas, incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Europa Central e Oriental</li> <li>• Polónia</li> <li>• Roménia</li> <li>• Bulgária</li> </ul>	<p>Espanha, Itália e França serão os países que mais beneficiarão, enquanto a Bulgária, Roménia e Polónia verão os maiores declínios líquidos no emprego, à medida que os impactos positivos não chegará perto de superar as perdas de emprego relacionadas com os combustíveis fósseis.</p> <p>Dentro dos países, impactado negativamente regiões verão os valores absolutos mais elevados impactos no emprego, enquanto positivo Os impactos são mais dispersos por países/regiões</p>
<b>Setores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção</li> <li>• Serviços públicos – fornecimento de eletricidade, reciclagem, água e resíduos gestão.</li> <li>• Fabricação setores diretamente ligado às energias renováveis energia / verde fornecimento de produtos correntes.</li> <li>• Serviços de mercado e não de mercado (administração, profissional, informática).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mineração e os combustíveis fósseis</li> <li>• Agricultura</li> <li>• Elevado consumo de energia indústria</li> <li>• Outros carbonos-intensivo e orientado para a exportação indústrias, incluindo o veículo fabricação.</li> </ul>	<p>Os impactos são em grande positivo na construção e nos serviços, e predominantemente negativa em mineração e atividades extrativas e agricultura. Impactos no emprego variam muito em fabrico por sub-setor – com impactos positivos na indústria relacionado com a transição verde, e mais negativo naqueles sendo gradualmente eliminadas ou enfrentando elevados custos de transição.</p>





## Impacto no emprego – países

**Prevê-se que os efeitos no emprego sejam negativos nos países com elevados níveis de emprego nas indústrias intensivas em carbono e combustíveis fósseis, e positivos nos países produtores de equipamentos, materiais e serviços necessários para a transição verde.** (Eurofundação 2023).

Os impactos mais negativos no emprego são esperados em partes da Europa Central e Oriental, particularmente na Polónia, Roménia e Bulgária, que têm um grande número de trabalhadores nas indústrias extractivas. Nestes países, os ganhos com os investimentos na transição verde não compensarão a perda de emprego nas indústrias relacionadas com os combustíveis fósseis.

No outro extremo do espectro, espera-se que partes do sul e oeste da Europa – Espanha, Itália e França, em particular – registem grandes impactos líquidos positivos no emprego devido aos recursos naturais como o sol e o vento, às infraestruturas energéticas sustentáveis existentes e à capacidade de produção (Eurofound 2023).

Os impactos negativos no emprego estarão concentrados nas regiões específicas dos países onde se encontram indústrias intensivas em carbono e relacionadas com combustíveis fósseis, sendo que essas áreas registarão as maiores quedas no emprego absoluto, enquanto os impactos positivos no emprego serão mais dispersos pelas regiões (Eurofound 2023).

## Impacto no emprego - setores

**A tendência geral prevista para toda a UE é a de perda de empregos nos sectores da mineração e extracção, agricultura e indústrias de utilização intensiva de energia, e crescimento nos sectores da energia verde e da indústria transformadora e serviços relacionados.**(Eurofound 2023). Esta transição já está em curso, com o número de trabalhadores em sectores altamente poluentes a cair de 9,4% (1,8 milhões de trabalhadores) da força de trabalho da UE em 2008 para 7,1% (1,4 milhões de trabalhadores) em 2022 (Zwysen 2024). No geral, estas transições sectoriais contribuirão para a contínua mudança no sentido de uma economia orientada para os serviços na Europa, particularmente devido ao declínio da agricultura (CEDEFOP 2023).

Prevê-se que a construção civil registre os maiores ganhos líquidos em termos de emprego, com o pacote de políticas Fit for 55 a projectar um impacto líquido positivo de 2,1% no emprego no sector, representando 312.000 empregos adicionais na construção civil até 2030 (Eurofound 2023). Estes empregos são criados através da construção no sector energético e da renovação e remodelação de edifícios (Eurofound 2023).

Prevê-se que o sector da energia, da mineração e da extracção sofra um declínio substancial do emprego, com as políticas do programa Fit for 55 a resultarem numa redução líquida de 2,8%, ou 60.000 postos de trabalho. Isto inclui uma redução de 151.000 empregos no subsector dos combustíveis fósseis – com quebras particularmente acentuadas na Polónia (-75.000), Alemanha (-18.000), Roménia (-15.000), Bulgária (-8.000) e República Checa (-6.000), a maior parte das quais deverá ocorrer até 2030 (Eurofound 2023). Em contrapartida, existem medidas para compensar parcialmente estas perdas.





Prevê-se um aumento líquido de 91.000 empregos no subsector de eletricidade, gás, vapor e ar condicionado, impulsionado pelas energias renováveis (solar e eólica), pelo aumento da procura de eletricidade e de hidrogénio e combustíveis sintéticos (Eurofound 2023). Poderá também haver um impulso na exploração de minérios metálicos, em particular de metais e terras raras, que são cruciais para a tecnologia de transição verde (CEDEFOP 2023).

Prevê-se que as indústrias com utilização intensiva de energia (aço e metais, produtos químicos, cimento, papel, etc.) registem uma pequena redução líquida de emprego de 0,2%, representando menos 9.000 postos de trabalho. Outras indústrias deverão apresentar uma queda líquida de 0,4%, representando 108.000 empregos (Eurofound 2023). As indústrias transformadoras com elevada intensidade de carbono e orientadas para a exportação, em particular, serão afectadas pelo aumento dos preços da energia e pela natureza intensiva em capital da tentativa de descarbonizar os processos de produção, resultando numa menor competitividade e numa quebra das exportações. No entanto, espera-se que parte deste impacto seja compensado pela Política do Mecanismo de Ajuste de Carbono na Fronteira (CBAM), que ajudará a proteger a competitividade da indústria da UE, aumentando o preço dos produtos importados de fora da UE proporcionalmente à sua intensidade de carbono (Eurofound 2023). Dentro da categoria de outras indústrias, prevê-se que as indústrias a jusante que dependem de produtos protegidos pelo CBAM e de fabrico de veículos registem perdas significativas de emprego. Em contrapartida, outros subsectores deverão registar aumentos significativos no emprego, incluindo a produção de equipamentos de energias renováveis, tais como turbinas eólicas (+80.000), eletrodomésticos energeticamente eficientes (+180.000) e veículos elétricos (+60.000) (Eurofound 2023).

Prevê-se que o emprego na agricultura sofra uma queda líquida de 1,3%, representando aproximadamente 100.000 postos de trabalho, devido à expansão sectorial do Sistema de Comércio de Licenças de Emissão (SCE) (Eurofound 2023).

Espera-se que o sector dos serviços beneficie da procura positiva gerada pelos investimentos na transição verde. Prevê-se que os serviços mercantis cresçam 0,2% (+146.000 empregos) e os serviços não mercantis 0,1% (+38.000 empregos) (Eurofound 2023).

#### Impacto na qualidade do trabalho

Empregos em “ocupações impulsionadas pela sustentabilidade” – empregos em indústrias verdes ou que lhes forneçam bens e serviços. – demonstram salários mais elevados e menos contratos temporários do que outras ocupações (OCDE 2024b). Nas economias avançadas, estima-se que exista um prémio salarial de 7 a 12% para os empregos nos setores verdes (FMI 2024). No entanto, estes benefícios centram-se em funções altamente qualificadas (OCDE 2024b). Em contraste, os empregos pouco qualificados em ocupações orientadas para a sustentabilidade ambiental apresentam salários e segurança no emprego mais baixos do que outros empregos pouco qualificados, tornando a transição para estes sectores menos atractiva para os trabalhadores (OCDE 2024b).

Estes dados sugerem que **A preocupação dos sindicatos de que a transição de sectores de alta emissão para sectores verdes represente também uma transição de empregos mais sindicalizados para empregos menos sindicalizados é válida.** (OCDE 2024b). **RI** **Inquéritos realizados na UE mostram que a densidade sindical e a abrangência da negociação colectiva são significativamente mais elevadas nas indústrias de elevadas emissões do que noutras, sugerindo que**





**Sem uma acção concertada, a abrangência das negociações colectivas no seu conjunto diminuirá à medida que as indústrias de elevadas emissões poluentes declinam.**(Zwysen 2024).

## B. Transição Digital

A rápida digitalização da economia europeia já está bastante avançada e continuará a influenciar as alterações no emprego e a natureza dos trabalhos em todos os sectores.

### Impacto no emprego

As previsões iniciais sobre o impacto da automação – a substituição de tarefas humanas por máquinas – parecem agora extremamente exageradas. A automatização de tarefas e processos específicos é mais comum do que a automatização de empregos inteiros, e o uso crescente da tecnologia está a mudar a natureza dos empregos, em vez de eliminar a necessidade dos mesmos (Eurofound 2021). No entanto, a digitalização representa uma mudança contínua, e talvez acelerada, na composição dos empregos e das atividades laborais na economia europeia, com profundas implicações para os trabalhadores (McKinsey 2020).

Os empregos mais impactados pela transição digital são aqueles que exigem pouca qualificação e são caracterizados por um elevado nível de tarefas rotineiras (Eurofound 2021). Em particular, espera-se que os empregos manuais de baixa e média qualificação no setor da indústria transformadora (CEDEFOP 2023), juntamente com os empregos de apoio administrativo e de atendimento ao cliente no setor dos serviços (McKinsey 2020), apresentem as maiores reduções líquidas de emprego. Estes empregos tendem a ser de baixa qualificação e baixa remuneração, exercidos por trabalhadores sem formação superior (McKinsey 2020).

A transição digital deverá também impulsionar a criação de novos postos de trabalho. O programa político da Comissão Europeia, a “Década Digital”, estabeleceu metas ambiciosas para 2030, incluindo 20 milhões de especialistas em TIC e 75% das empresas da UE a utilizar a cloud/IA/big data, o que deverá impulsionar significativamente o emprego em ocupações que exijam competências digitais de alto nível (CEDEFOP 2023). O crescimento do emprego está já em curso na indústria transformadora de alta tecnologia – incluindo produtos farmacêuticos, computadores e electrónica, máquinas e equipamentos, veículos motorizados e outros meios de transporte – e em serviços de alta tecnologia – como produção cinematográfica, de vídeo, de televisão e de som, radiodifusão, telecomunicações, programação informática, serviços de informação e investigação científica. Em conjunto, **O emprego nestes sectores de alta tecnologia aumentou de 7,5% do emprego na UE em 2009 para 8,3% em 2022 e prevê-se que atinja os 9% em 2030.**(CEDEFOP 2023).

O crescimento dos empregos de alta tecnologia está a contribuir para uma mudança a longo prazo no mercado de trabalho europeu, que se afasta da agricultura e da indústria transformadora em direcção a uma economia baseada nos serviços (McKinsey 2020). Embora a indústria transformadora seja, e se espere que continue a ser, um sector-chave para as ocupações de alta tecnologia e dê um contributo crucial para o Pacto Ecológico Europeu, o emprego nos serviços de alta tecnologia deverá crescer mais rapidamente do que na indústria transformadora, que deverá estagnar em torno dos 5% do emprego na UE até 2030 (CEDEFOP 2023). **O emprego na Europa está a mudar para sectores intensivos em conhecimento, como a saúde humana e o trabalho social; profissionais,**





**serviços científicos e técnicos; e educação.** As projeções da McKinsey sugerem que, em conjunto, estes três setores serão responsáveis por 70% do crescimento do emprego na Europa até 2030 (McKinsey, 2020), juntamente com aumentos menores no setor das TIC e nas artes, entretenimento e recreação. O crescimento projectado na área da saúde e da assistência social está intimamente ligado ao envelhecimento da população, sendo que a saúde representa uma proporção crescente das despesas governamentais em muitos países, enquanto a educação está ligada à necessidade de uma maior formação profissional, em particular.

Estes empregos de alta tecnologia que estão a surgir tendem a ser mais qualificados, prevendo-se um crescimento significativo em ocupações profissionais e técnicas – como em funções relacionadas com a ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM, na sigla em inglês), e em profissões empresariais e jurídicas – contrastando fortemente com as funções de qualificação média e baixa que estão a ser substituídas, particularmente no setor da indústria transformadora (McKinsey 2020). Os setores da indústria transformadora atualmente considerados de “baixa tecnologia”, como o alimentar, as bebidas e o tabaco; metais; e transformação de madeira e papel; provavelmente tornar-se-ão mais tecnológicos com o passar do tempo, com um perfil de força de trabalho mais qualificado (CEDEFOP 2023).

O perfil de competências dos empregos que estão a ser substituídos ou alterados em comparação com os empregos de alta tecnologia que estão a ser criados levanta preocupações sobre o aumento da polarização do mercado de trabalho, uma vez que os trabalhadores menos qualificados perdem empregos e melhores salários no novo mercado de trabalho, correndo o risco de aumentar a desigualdade e as tensões sociais (McKinsey, 2020). O CEDEFOP (2023) sugere que a tendência de polarização do emprego se transformará numa requalificação geral dos postos de trabalho, com uma força de trabalho cada vez mais qualificada (devido ao envelhecimento da população), mas em declínio, que corresponda ao perfil de competências da futura economia verde e de elevada qualificação. Não obstante, **A experiência de transição no movimento sindical sugere que o risco de os trabalhadores, incluindo em sectores altamente sindicalizados, serem deixados para trás na transição dupla é elevado. Isto é particularmente verdade para os trabalhadores da indústria transformadora em setores de baixa tecnologia e relacionados com combustíveis fósseis.** – incluindo os concentrados em partes da Europa Central e Oriental – especialmente tendo em conta que o crescimento futuro do emprego deverá estar altamente concentrado nas megacidades e centros urbanos existentes (McKinsey 2020).

Outro aspeto importante da transição digital é o crescimento da economia das plataformas. Em 2021, estimou-se que 1 a 2% da força de trabalho europeia exercia atividades em plataformas como a sua principal ocupação e que outros 10% o faziam ocasionalmente (Eurofound 2021). A Comissão Europeia estimou que 28 milhões de pessoas trabalhavam na economia das plataformas em 2021 (para contextualizar, 31,7 milhões trabalhavam na indústria transformadora) e projetou que este número aumentaria rapidamente para 43 milhões de pessoas até 2025 (SASE 2023). Este segmento crescente de trabalhadores representa uma importante tendência de emprego em toda a Europa. O tipo de trabalho mais comum em plataformas é aquele que é realizado num local específico, determinado pela plataforma e de natureza rotineira, como o transporte por aplicação e a entrega de comida. Segue-se o trabalho realizado num local específico, determinado pelo cliente, que exige uma qualificação moderada, como por exemplo, serviços domésticos, jardinagem e manutenção (Eurofound 2021). Os trabalhadores migrantes de fora da UE estão particularmente sobre-representados no trabalho em plataformas digitais, especialmente nos setores dos transportes e das entregas (ETUI 2022).





### Impacto na qualidade do trabalho

O impacto da digitalização na qualidade do emprego ainda não está bem esclarecido. Os empregos associados a alta intensidade digital apresentam um prémio salarial estimado em 18% em comparação com outros empregos (DG EMPL 2024), mas isto pode estar relacionado com o perfil de maior qualificação exigido por muitas profissões de alta tecnologia.

De um modo geral, há razões para crer que a automatização e a digitalização contribuem para a fragmentação do trabalho em tarefas, reduzindo o tempo de trabalho a unidades curtas e irregulares, o que incentiva a flexibilização e a precarização do emprego em detrimento da segurança laboral dos trabalhadores (Eurofound 2021). Isto é particularmente verdade na economia de plataformas, mas também ocorre noutros trabalhos de baixa qualificação, como o setor da indústria transformadora.

Algumas ferramentas digitais estão associadas a uma maior autonomia para os trabalhadores, mas, ao mesmo tempo, podem pressioná-los para estarem constantemente disponíveis, esbatendo as fronteiras entre o trabalho e a vida privada e aumentando a vigilância e o controlo dos trabalhadores por parte dos empregadores (Piasna e Theodoropoulou 2024).

O trabalho em plataformas digitais, em particular, está intimamente associado à classificação incorreta do vínculo laboral dos trabalhadores, uma vez que muitos são erroneamente considerados trabalhadores independentes, apesar do seu trabalho ser realizado diretamente através da plataforma. A Comissão Europeia estima que este erro de autoemprego afete 5,5 milhões de trabalhadores (SASE 2023).

## Fragmentação geoeconómica

Os governos estão a adoptar diferentes estratégias de austeridade fiscal, mas as reformas são familiares aos sindicatos e representam ameaças para os trabalhadores. As medidas propostas pela OCDE, entre outras, incluem: aumento da idade de reforma, cortes nos orçamentos de bem-estar social para melhorar a focalização dos beneficiários, ajustes nas baixas médicas e subsídios por invalidez para incentivar o trabalho, reformas no sistema de saúde e alargamento da base tributária para dar maior ênfase à tributação indirecta em vez da directa (OCDE, 2024). Prevê-se também que muitos governos nacionais implementem medidas de austeridade, incluindo cortes e privatização de serviços públicos, de forma a atingir as suas metas fiscais.

A CES estima que a implementação das metas da UE exigirá cortes orçamentais superiores a 100 mil milhões de euros nos próximos 4 a 7 anos (CES 2024), o que poderá resultar em **Perda de postos de trabalho na administração pública, saúde e assistência social, educação, entre outros setores.**

O cepticismo em relação à liberalização e à globalização da economia tem crescido nas últimas duas décadas, alimentado pela crise financeira mundial de 2008 e pela fraca recuperação subsequente (Attinasi et al., 2024). A crescente hostilidade em relação à mobilidade laboral e à imigração é tanto sintoma como causa de uma viragem populista à direita na política europeia e mundial, incluindo ganhos significativos para as narrativas antidemocráticas. O crescente poder político das forças e narrativas antidemocráticas em diversos países da UE representa uma ameaça significativa aos valores sindicais – incluindo a democracia, o pluralismo e a solidariedade – e aos direitos sindicais. **este tipo de forças frequentemente**



## **Apoiar políticas que prejudiquem a organização e a negociação sindical, bem como o direito à greve e ao protesto.**

Neste cenário político e económico em constante mudança, a CES manifestou também uma forte preocupação com a agenda de desregulação da UE, alertando que esta representa sérios riscos para os direitos dos trabalhadores, para a qualidade do emprego e para a responsabilidade democrática. Embora a desregulação seja frequentemente apresentada pela Comissão Europeia como um meio de reduzir a burocracia e impulsionar a competitividade, a CES (Confederação Europeia de Sindicatos) sublinha que, na prática, resulta frequentemente no enfraquecimento das proteções essenciais em matéria de saúde e segurança, remuneração justa, tempo de trabalho, igualdade e negociação coletiva. Esta tendência corre o risco de agravar a escassez de mão-de-obra em sectores como a saúde e os cuidados, os transportes, a construção e a hotelaria, onde os baixos salários e as más condições de trabalho já tornam os empregos pouco atractivos. A desregulação prejudica também a responsabilização das empresas em áreas como a sustentabilidade e a devida diligência, ameaçando não só os direitos dos trabalhadores, mas também os objectivos climáticos e sociais da Europa. Em vez da desregulação, a CES apela a uma mudança para uma melhor aplicação das normas existentes, a uma maior protecção dos trabalhadores e à integração do diálogo social na formulação de políticas, argumentando que os elevados padrões laborais não são um obstáculo, mas sim um alicerce para a competitividade e a resiliência da Europa.

Ao mesmo tempo, as tensões geopolíticas estão a aumentar, incluindo em relação à invasão da Ucrânia pela Rússia, ao genocídio israelita em Gaza e à crescente guerra comercial entre os EUA e a China. A incerteza relativamente às políticas internas e comerciais é actualmente muito elevada, uma vez que não há forma de prever como as mudanças geopolíticas irão evoluir ou como os decisores políticos decidirão responder às mesmas (Banco Central Europeu, 2025). Os economistas-chefes observaram a crescente influência dos factores políticos e geopolíticos nas previsões económicas e do mercado de trabalho (World Economic Forum, 2025). Com estas ressalvas em mente, alguns dos potenciais impactos da fragmentação geoeconómica no mercado de trabalho incluem uma fragmentação significativa do comércio de bens, com efeitos subsequentes no sector da indústria transformadora. Os países com sectores altamente expostos às tarifas americanas, incluindo a Alemanha e a Itália, poderão sofrer o impacto mais severo destas contracções.

É importante destacar que as barreiras à mobilidade laboral estão a aumentar devido a políticas anti-imigração extremas. Isto pode agravar a escassez de mão-de-obra qualificada, principalmente em sectores que dependem de trabalhadores migrantes com baixas qualificações, como a construção civil e a saúde.

### Secção 2

## **2.As tendências na filiação e na densidade sindical**

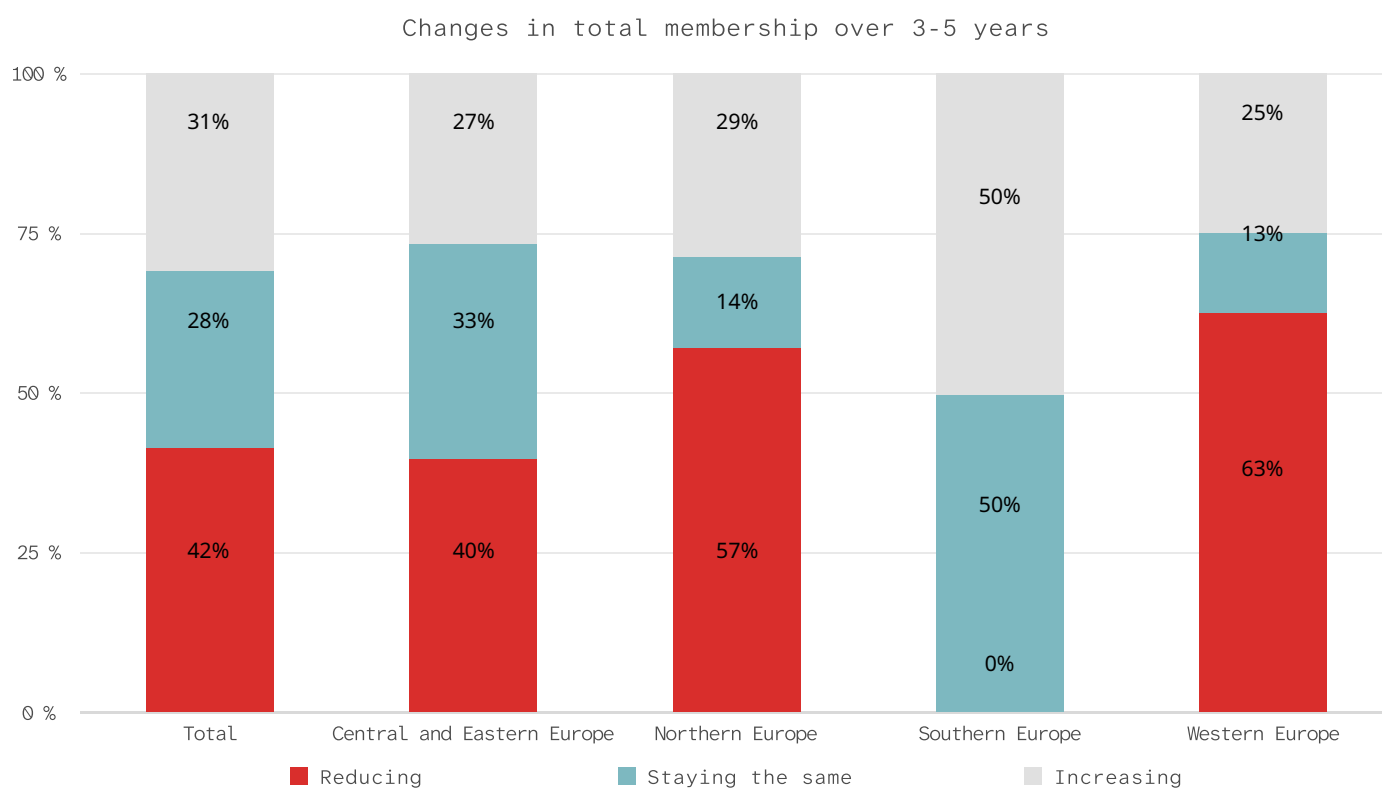
Os dados de filiação submetidos pelas confederações afiliadas na CES (Confederação Europeia de Sindicatos) para o inquérito continham lacunas significativas. No entanto, os dados partilhados fornecem uma visão geral do cenário. **Panorama das tendências em relação ao número de membros e à densidade sindical na Europa.**

3 Veja-se, por exemplo: <https://etuc.org/en/document/etuc-strategy-counterinq-deregulation>



Como esperado, os dados revelaram que **A adesão sindical global está em declínio em toda a Europa**. No entanto, **58% das confederações que responderam ao inquérito referiram que o seu número de membros estava a aumentar ou a manter-se praticamente o mesmo, mas isso não foi suficiente para compensar as perdas de membros muito maiores sofridas pelos restantes 42% das confederações**. A maioria das confederações no norte e oeste da Europa reportou reduções no número de membros, enquanto a maioria no sul, centro e leste da Europa reportou manutenção ou mesmo aumento do número de membros; sugerindo que **A diminuição do número de membros está a ser impulsionada por perdas significativas nos bastiões sindicais tradicionais na Europa Ocidental e do Norte**.

Figura 1: Alterações na filiação sindical nos últimos 5 anos



Os dados de filiação submetidos ao inquérito sugerem que as tendências das taxas de densidade sindical variam bastante em toda a Europa. Em alguns países, **As confederações filiadas na ETUC aumentaram a densidade sindical nacional ao aumentarem o número dos seus membros**, incluindo em contextos onde a população em idade ativa está a diminuir. Em todas as sub-regiões, existem exemplos de confederações que reportam um aumento do número de membros nos últimos 5 anos, oferecendo fontes de boas práticas e inspiração para a renovação sindical.

Em contrapartida, os dados do inquérito revelam também **Exemplos de confederações que sofreram quedas acentuadas no número de membros**. Muitos destes países estão localizados em regiões onde a população em idade activa é





Estável ou com crescimento moderado, demonstrando um declínio da densidade sindical nacional. É importante notar que um aumento do número absoluto de sindicalizados nem sempre é suficiente para melhorar a densidade sindical. Os dados do inquérito revelam alguns contextos em que a filiação sindical cresceu, mas a um ritmo mais lento do que o aumento da população em idade activa, demonstrando um aumento da filiação, mas uma diminuição da densidade sindical no mercado de trabalho.

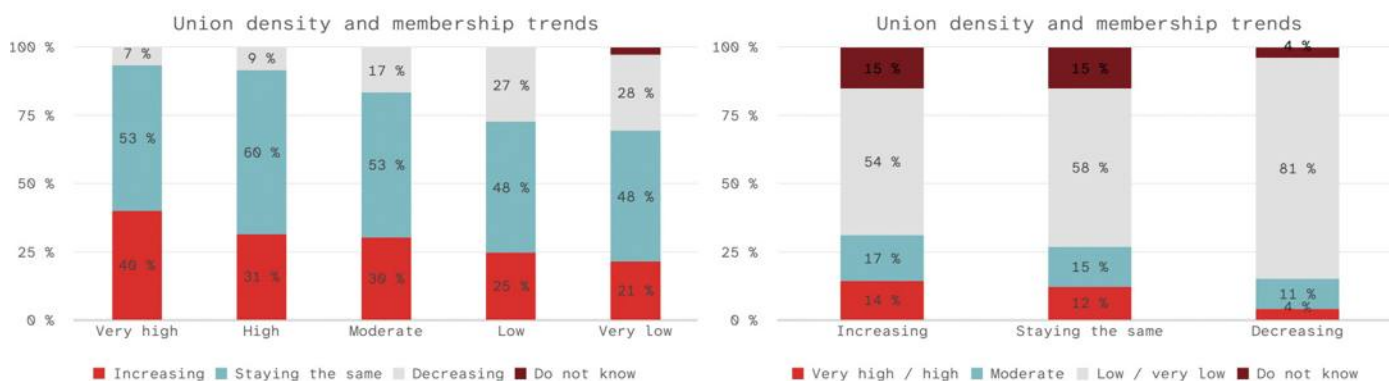
Setores com maior presença sindical	Setores com menor presença sindical
1. Administração pública	1. Imóveis
2. Outros serviços	2. Água, esgotos e resíduos
3.º Transporte	3.º Mineração e extração de pedreiras
4. Fabricação	4. Finanças e seguros
5. Saúde e serviço social	5. Serviços de alojamento e restauração

A nível sectorial, os dados do inquérito sugerem que, como seria de esperar, a presença sindical – por exemplo, os sectores em que as federações têm membros – é maior nas áreas onde os sindicatos têm sido tradicionalmente mais fortes, incluindo sectores com um grande número de trabalhadores do sector público (administração pública, saúde e assistência social, transportes e educação) e na indústria transformadora. A presença também é mais alargada.

reportado em alguns dos principais setores de serviços, incluindo artes e entretenimento e informação e comunicação. No entanto, mesmo nestes sectores, apenas algumas confederações reportam uma elevada ou muito elevada densidade sindical.

Global, **Embora apenas alguns sectores tenham apresentado níveis de sindicalização muito elevados ou elevados, os dados do inquérito sugerem que os sindicatos têm maior probabilidade de aumentar o número de membros nestes sectores. Por outro lado, os dados sugerem que os sindicatos têm mais dificuldade em aumentar o número de membros em sectores com baixa densidade sindical.** Esta é uma tendência geral, não uma regra universal, e alguns sindicatos estão a demonstrar um sucesso significativo na organização dos trabalhadores em sectores com baixa densidade sindical.

Figura 2: Tendências na filiação sindical e na densidade de sindicatos



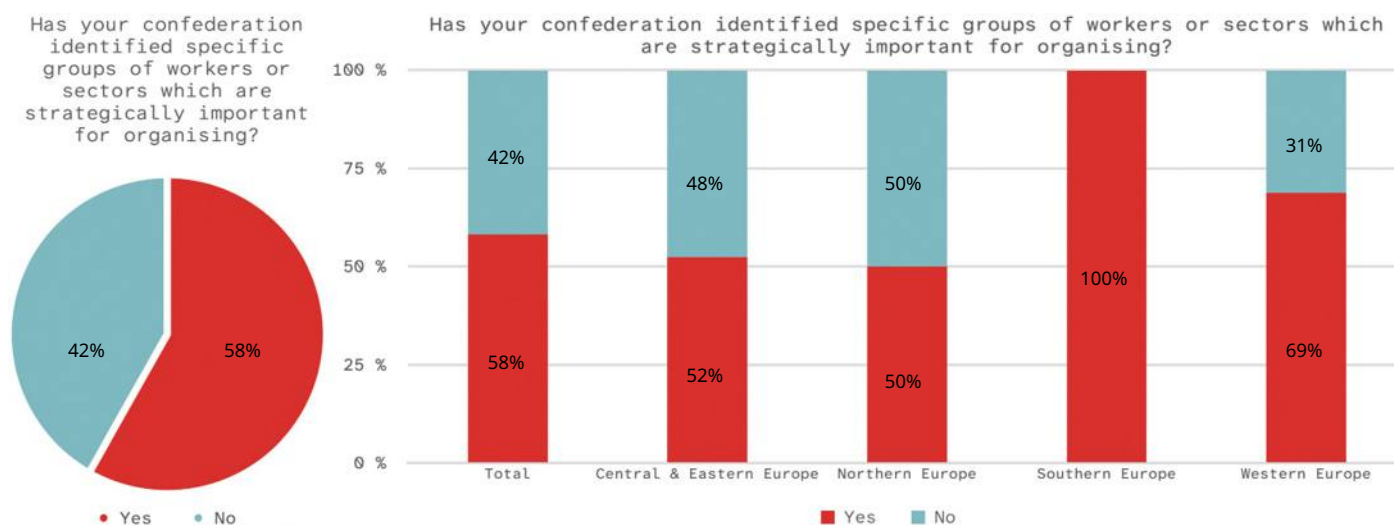
## Secção 3

### 3. Seleção estratégica dos membros nos sindicatos – prioridades, setores e justificações

Esta secção baseia-se no inquérito realizado aos membros do CES e em nove entrevistas qualitativas com sindicatos (6 confederações sindicais nacionais e 3 federações sindicais europeias) para examinar se os sindicatos estão a visar estrategicamente sectores, grupos ocupacionais ou categorias de trabalhadores específicos nos seus esforços de recrutamento — e a lógica subjacente a estas escolhas.

O inquérito revelou que uma pequena maioria das confederações (58%) identificou categorias específicas de trabalhadores ou sectores que são estrategicamente importantes para a organização sindical, deixando 23 confederações (42%) sem metas de organização claramente definidas. Isto sugere que existem oportunidades para muitos sindicatos se concentrarem na definição dos seus objetivos estratégicos de organização. Todos os sindicatos entrevistados referiram ter uma estratégia de recrutamento definida, embora com prioridades variáveis em toda a Europa.

Figura 3: Percentagem de confederações que identificaram metas de organização



Das confederações que identificaram alvos de organização, os jovens trabalhadores são, de longe, o grupo prioritário (86%), seguidos pelas trabalhadoras (57%), trabalhadores migrantes (46%) e trabalhadores de plataformas digitais (43%). Quando se considera a amostra como um todo – incluindo, por exemplo, aqueles que não identificaram alvos de organização – os jovens trabalhadores são o único grupo priorizado pela maioria das confederações da amostra (55%).



Figura 4: Metas de organização prioritárias

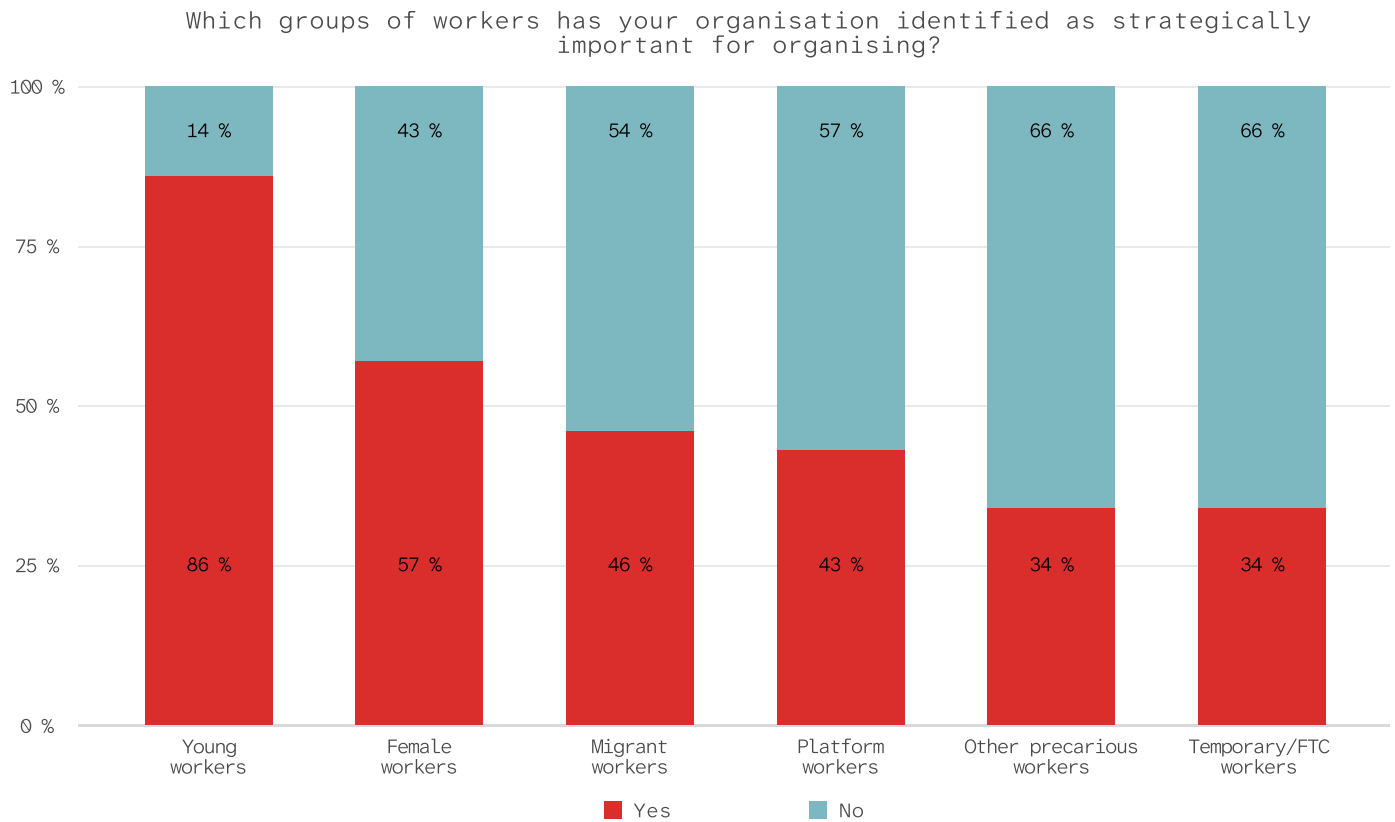


Tabela 4: Visão geral das prioridades de recrutamento sindical

União	País/Região	Prioridade de recrutamento	Cluster Temático
<b>MASZSZ</b>	Hungria	Organização no local de trabalho; formação através de um projeto financiado pela UE; Formação e mentoria para organizadores	Organização do local de trabalho
<b>ACV-CSC</b>	Bélgica	Dirigindo-se a jovens, trabalhadores precários e freelancers, estudantes, trabalhadores das PME; conceito de 'uma força de trabalho'	Juventude; Trabalhadores precários; Estratégia para as PME
<b>YS</b>	Noruega	Trabalhadores do setor privado de baixo rendimento; académicos e trabalhadores não sindicalizados em locais de trabalho sindicalizados	Trabalhadores de baixo rendimento; Estratégia intersectorial





<b>UIL</b>	Itália	Visando jovens e estudantes; foco geral na população ativa, incluindo os reformados	Juventude; Trabalhadores precários
<b>ELA</b>	Espanha	Recrutamento através de negociação coletiva a todos os níveis	Negociação coletiva; Trabalhadores precários
<b>TCO</b>	Suécia	Trabalhadores de escritório; grande investimento em Recrutamento e retenção; profissionalizado departamento de recrutamento	Trabalhadores de escritório
<b>EPSU</b>	Europa	Foco na Europa Central e Oriental; estratégia Formação de desenvolvimento para afiliados; recrutamento profissional no Ocidente Europa	Organização do local de trabalho; Europa Central e Oriental; Infraestrutura digitale
<b>ETF</b>	Europa	Foco na Europa Central e Oriental; jovens trabalhadores na área da logística; formação dos trabalhadores migrantes como organizadores; líderes em transporte	Juventude; Trabalhadores migrantes; Europa Central e Oriental
<b>Uni Europa</b>	Europa	Mapeamento de setores; organização em sindicatos existentes. locais de trabalho; contratação de recrutadores externos	Organização do local de trabalho

### 3.1 Locais de trabalho tradicionais

**Esta prioridade de recrutamento refere-se à organização centrada no local de trabalho, particularmente em setores caracterizados por relações de trabalho tradicionais e diretas, sem foco em ocupações específicas ou grupos demográficos de trabalhadores.** Esta abordagem é frequentemente praticada pelos sindicatos da Europa Central e Oriental (ECO) que reconhecem as limitações dos seus recursos disponíveis. Concentram-se em consolidar a sua presença em sectores onde ainda prevalecem as formas tradicionais de emprego, como os transportes, o comércio, os serviços postais, as indústrias químicas e a administração pública local. São setores com um potencial relativamente maior de sucesso no recrutamento — os chamados "frutos fáceis de colher" que maximizam o retorno do investimento em organização, concentrando-se em ganhos realistas antes de expandir para áreas mais fragmentadas ou precárias do mercado de trabalho.



## 3.2 Jovens

**Muitos sindicatos entrevistados em toda a Europa estão a enfrentar uma bomba-relógio demográfica.** Uma base de membros em constante envelhecimento, combinada com uma renovação insuficiente por parte das gerações mais jovens, levou ao recrutamento de trabalhadores jovens, uma prioridade estratégica central. 55% de todas as confederações (e 86% das que definiram objectivos de organização) identificam os jovens trabalhadores como uma das principais prioridades de organização. A justificação é clara: sem um fluxo contínuo de membros mais jovens, os sindicatos correm o risco de uma erosão significativa tanto da sua legitimidade como da sua sustentabilidade financeira a médio prazo. No entanto, a abordagem ao recrutamento de jovens varia geograficamente, reflectindo diferenças na capacidade organizacional, na composição sectorial e na dinâmica do mercado de trabalho.

**Existe uma crescente consciencialização entre os sindicatos de que o seu futuro depende de se tornarem mais relevantes para as novas gerações de trabalhadores.** Em muitas organizações, a questão está agora firmemente integrada no planeamento estratégico, com a liderança sindical a reconhecer cada vez mais a urgência de inverter o declínio da participação jovem. Na Europa Ocidental, as abordagens orientadas para a juventude estão bem desenvolvidas. A ACV-CSC (Bélgica) dirige-se ativamente a jovens trabalhadores, estudantes e freelancers através de estratégias integradas e serviços personalizados. A UIL (Itália) envolve os jovens através de campanhas sazonais em setores como o turismo e a agricultura. As federações europeias como a ETF e a Uni Europa incorporam os jovens em planos de organização mais vastos — a ETF, em particular, promove a liderança jovem nos sindicatos de logística. Na região nórdica, a YS (Noruega) inclui os jovens numa estratégia inclusiva mais abrangente. Embora não recebam recursos específicos, os jovens trabalhadores são reconhecidos como vitais para a renovação. Na região da Europa Central e Oriental, os recursos limitados restringem o alcance aos jovens. A MASZSZ (Hungria) não prioriza explicitamente os jovens, mas apoia os organizadores mais jovens através de iniciativas de formação financiadas pela UE.

## 3.3 Trabalhadores em situação precária e de baixo rendimento

Em resposta à crescente prevalência do emprego precário em toda a Europa, alguns sindicatos estão a redefinir activamente as suas estratégias de recrutamento para chegar aos trabalhadores envolvidos em formas de trabalho inseguras e não convencionais. Isto inclui **O inquérito revelou que 34% das confederações têm como alvo os trabalhadores em situação precária para efeitos de organização, sendo que 43% delas se concentram especificamente nos trabalhadores das plataformas digitais.**

Existem várias razões pelas quais os trabalhadores em situação precária estão a ser priorizados por alguns sindicatos. Em primeiro lugar, representam um segmento da força de trabalho em rápida expansão em diversos setores, incluindo logística, hotelaria, saúde e assistência, indústrias criativas e retalho. Em segundo lugar, continuam significativamente sub-representados nos sindicatos, o que os torna um alvo desafiante e potencialmente de alto impacto para os esforços de recrutamento. Em terceiro lugar, para os sindicatos fundamentados em tradições éticas, sociais-democratas ou religiosas, a defesa dos direitos dos trabalhadores mais vulneráveis está intimamente ligada aos seus princípios fundamentais.



missões. Por último, incluir trabalhadores em situação precária nas estruturas sindicais pode ajudar os sindicatos a reforçar a sua influência política, apoiar campanhas por protecções laborais mais robustas e contribuir para reformas políticas.

Com a expansão do emprego precário e de baixo rendimento na Europa, muitos sindicatos estão a adaptar as suas estratégias para recrutar estes grupos sub-representados — embora as abordagens variem consoante a região. Na Europa Ocidental, sindicatos como o ACV-CSC (Bélgica) e o UIL (Itália) visam activamente trabalhadores independentes, sazonais e a tempo parcial, utilizando campanhas e serviços personalizados para os seus membros. O ELA (Espanha) integra os trabalhadores precários através da negociação coletiva, enquanto federações como a ETF e a EPSU apoiam o recrutamento em setores como os transportes, a assistência e a saúde. Na região nórdica, o YS (Noruega) inclui os trabalhadores precários e com baixos rendimentos numa estratégia inclusiva mais ampla, embora as ferramentas de divulgação sejam limitadas e as barreiras estruturais persistam. Na região da Europa Central e Oriental, sindicatos como o MASZSZ (Hungria) reconhecem a importância deste grupo, mas mantêm-se focados nos sectores tradicionais devido à capacidade limitada. O enquadramento ético e político também apoia estes esforços. Muitos sindicatos baseiam-se em valores de justiça, igualdade e solidariedade para justificar o foco nos trabalhadores precários. Esta perspetiva moral é particularmente forte nas tradições sindicais cristãs ou sociais-democratas, onde priorizar as necessidades dos trabalhadores vulneráveis ou marginalizados é visto como uma responsabilidade fundamental.

### 3.4 Trabalhadores de escritório

**Embora tenha havido apenas um único caso, nas entrevistas, de um sindicato dirigido exclusivamente a trabalhadores de escritório, vale a pena explicar a sua estratégia de recrutamento no contexto da próxima mudança na força de trabalho, impulsionada pelas transições verde e digital.**

Na Suécia, a TCO (Confederação Sueca de Empregados Profissionais) representa um modelo distinto de recrutamento e retenção sindical dirigido exclusivamente aos trabalhadores de escritório. Com aproximadamente 1,2 milhões de membros, a TCO opera em 12 setores, tanto no setor público como no privado, incluindo a administração pública, o jornalismo, a engenharia, o controlo de tráfego e as profissões culturais, como atores. Este foco estratégico decorre de uma longa relação com as ocupações profissionais e administrativas, tendo o seu modelo de recrutamento sido melhorado para ir ao encontro das necessidades e expectativas específicas destes trabalhadores.

Embora o modelo da TCO tenha demonstrado um sucesso mensurável, também ilustra uma contrapartida importante no recrutamento de trabalhadores de escritório: o investimento elevado leva ao aumento do número de membros, mas sem um foco suficiente na democracia interna e no envolvimento colectivo, a profundidade da sindicalização pode permanecer superficial. A TCO investe agora não só em campanhas de recrutamento (como a campanha social “Heróis da União”), mas também na reconstrução da cultura de participação através da representação dos trabalhadores e do apoio personalizado aos representantes sindicais.



## Secção 4

## 4. Métodos e estratégias para recrutar e reter membros

Esta secção examina as estratégias e as táticas dos sindicatos no recrutamento e na retenção de membros novos ou já existentes.

O inquérito revelou que as táticas de organização presenciais (75%), as atividades educativas (71%) e as ações coletivas (69%) foram as estratégias de organização mais utilizadas entre os filiados da ETUC. As entrevistas forneceram informações mais detalhadas sobre a forma como os sindicatos utilizam os sistemas de dados, os serviços personalizados, a presença no local de trabalho e as iniciativas culturais para manter os membros envolvidos.

Tabela 5: Estratégias de organização - 3 principais prioridades

<b>Estratégias de organização – 3 principais prioridades</b> <b>(% essencial / alta prioridade)</b>	
<b>Global</b>	1. Organização direta (75%) 2.º Educação (71%) 3. Ação coletiva (69%)
<b>Central e Oriental Europa</b>	1. Organização direta (85%) 2. Educação (81%) 3. Ação coletiva (81%)
<b>Europa do Norte</b>	1. Organização direta (80%) 2. Taxas de adesão, serviços e benefícios direcionados aos membros (70%) 3.º Educação (50%)
<b>Sul da Europa</b>	1. Ação coletiva (100%) 2. Organização direta (88%) 3. Educação / reforço da democracia sindical interna (75%)
<b>Europa Ocidental</b>	1. Comunicação e estratégias digitais (75%) 2.º Educação (69%) 3.º Ação coletiva (63%).

## 4.1 Estruturas organizacionais

É de salientar que os diferentes níveis de sindicatos – desde os sindicatos de empresas às confederações nacionais – desempenham papéis distintos na organização sindical. Este varia entre países e influencia as estratégias e táticas de organização utilizadas. Na maioria dos contextos, as confederações nacionais (75%), as federações sectoriais (73%) e os sindicatos locais/empresariais (67%) desempenham um papel significativo na organização. Não surpreendentemente, as confederações nacionais são as que menos contacto directo mantêm com os seus membros (55%), enquanto as federações sectoriais, as organizações regionais e os sindicatos locais/empresariais apresentam níveis elevados de contacto directo.

Tabela 6: Estruturas organizacionais

Funções Organizadoras		Nacional Confederação	Setorial Federação(ões)	Regional nível	Companhia / sindicato(s) local(ais)
Funções estratégicas	Definição organizando estratégia e metas	78%	90%	38%	24%
	Coordenação organizando atividades	83%	95%	73%	38%
	Organização de financiamento atividades	68%	75%	31%	24%
	Edifício organizando capacidade	76%	93%	65%	30%
Funções operacionais	Organização direta trabalhadores	22%	85%	62%	86%
	Recrutando novos membros	41%	78%	81%	89%
	Processando novo inscrições de membros	34%	63%	46%	65%
	retenção de membros	37%	75%	65%	76%



Na Europa Central e Oriental, 81% das confederações nacionais desempenham um papel na organização dos trabalhadores, enquanto no Norte da Europa este número desce para 50%. Da mesma forma, nenhuma confederação nacional do Norte da Europa referiu estar em contacto directo com os seus membros, ao contrário de 85% das confederações da Europa Ocidental. Isto sugere um papel mais descentralizado das confederações nacionais, particularmente no Norte da Europa.

As respostas demonstram algumas tendências gerais nos papéis organizacionais adoptados pelas diferentes estruturas sindicais na Europa. Muitos inquiridos indicaram que os principais papéis da sua confederação nacional na organização são definir uma direção política e/ou estratégica e coordenar as filiadas.

– incluindo em campanhas nacionais – e proporcionando oportunidades de formação e capacitação. Em geral, as federações sectoriais desempenham o papel mais abrangente na organização em toda a Europa, com a sua actuação a abranger actividades de organização tanto estratégicas como operacionais. Este duplo papel verifica-se também nas organizações a nível regional, embora em menor escala e num número reduzido de casos. Por último, os sindicatos locais/empresariais assumem o papel principal nas actividades de organização direta dos trabalhadores, como o recrutamento e a mobilização a nível empresarial.

Tabela 7: Visão geral das estratégias de recrutamento

Área prioritária	Práticas e exemplos essenciais
<b>Dados e análises</b>	Sistemas CRM (ACV-CSC), seguimento do momento de saída (YS, ELA)
<b>Apoio a grupos específicos</b>	Jovens, trabalhadores independentes, reformados, em situação precária (ACV-CSC, UIL, YS)
<b>Negociação coletiva no local de trabalho Presença</b>	Retenção através de ganhos de CB (ELA, Uni Europa), apoio de delegados sindicais (TCO)
<b>Cultural e ideológico Lealdade</b>	Mobilização, chamadas de boas-vindas, recrutamento entre pares (EPSU, ETF, TCO)
<b>Benefícios e Finanças Incentivos</b>	Negócios de hipotecas e seguros, assistência jurídica, benefícios de desemprego (TCO, YS), isenções de taxas (ACV-CSC)
<b>Monitorização e avaliação</b>	Revisões periódicas (ELA), estratégia de retenção por escrito obrigatória (EPSU)

## 4.2 Envolvimento personalizado e retenção orientada por dados

Para reforçar a retenção de membros, algumas das maiores centrais sindicais estão a investir em sistemas de dados avançados e ferramentas de CRM que permitem uma compreensão mais profunda da sua base de associados. Entre os 64% das confederações que referem possuir um sistema de CRM, uma pequena maioria afirma utilizá-lo para gerir o seu recrutamento.





(57%) e sistemas de retenção (51%) e são também bastante utilizados para direcionar informação a grupos específicos de membros (49%).

As entrevistas encontraram exemplos de sindicatos que utilizavam os seus sistemas de CRM para **Para monitorizar quem são os seus membros, porque se associaram e quando correm o risco de sair.** Na Bélgica, a ACV-CSC desenvolveu um sistema CRM interno abrangente que capta dados pessoais, profissionais e organizacionais detalhados, incluindo os motivos de adesão e os serviços utilizados. Isto permite ao sindicato identificar proactivamente os "momentos de desligamento" — como a transição da vida estudantil para o mercado de trabalho, a reforma ou o término de benefícios — e intervir com apoios direccionados. Na Noruega, a YS recolhe dados semestralmente para monitorizar a participação activa versus passiva e utiliza programas de benefícios, como empréstimos e seguros, para reter grupos específicos. Em Itália, a UIL centra-se nos jovens e estudantes, recolhendo dados demográficos e profissionais básicos e dirigindo as ações educativas e de divulgação do sindicato para este público. Estes exemplos mostram como o envolvimento personalizado, apoiado por análises de dados robustas, permite aos sindicatos antecipar a rotatividade e agir antes que os membros se desvinculem.

Estas são boas práticas, mas é importante referir que 36% das confederações referem não possuir uma base de dados de membros/CRM e apenas um pequeno número refere utilizar a sua para desenvolver estratégias de organização (31%) ou tomar decisões estratégicas (23%). As estratégias proativas para o envolvimento e retenção baseadas em dados são, portanto, implementadas apenas por uma minoria de filiados da CES.

### 4.3 Apoio dirigido a grupos específicos

Caixa 2: Dar visibilidade aos trabalhadores invisíveis: a conquista de novos membros pela UIL

As campanhas dirigidas ao público são também parte fundamental das estratégias sindicais. Ao focarem-se nas injustiças enfrentadas pelos trabalhadores precários, os sindicatos sensibilizam a população e criam impulso para os esforços de organização. Um exemplo notável é o sindicato italiano UIL, que lançou a campanha "Não ao Trabalho Fantasma" para dar visibilidade às condições de trabalho dos trabalhadores invisíveis e desprotegidos. Ao destacar as lutas destes trabalhadores, a campanha atraiu a atenção do público e contribuiu para um aumento de 1,6% no número de sindicalizados em apenas um ano.

Para melhorar a retenção de membros, alguns sindicatos focam-se estrategicamente no apoio a grupos de trabalhadores vulneráveis ou em transição, cujas necessidades podem não ser totalmente satisfeitas pelos modelos sindicais tradicionais.

A ACV-CSC na Bélgica tem como alvo uma vasta gama de membros — jovens, freelancers, trabalhadores temporários, estudantes e reformados — adaptando os serviços às suas circunstâncias e oferecendo reduções nas taxas de adesão para aqueles que se encontram em situações precárias. **A sua plataforma "United Freelancers" oferece assistência jurídica e ferramentas para trabalhadores atípicos.**

Na Noruega, a YS dá prioridade aos trabalhadores de baixo rendimento do sector privado e aos trabalhadores não sindicalizados empregados em locais de trabalho já sindicalizados, reconhecendo o potencial de crescimento e consolidação em





Esses grupos. O sindicato adota uma abordagem de recrutamento ampla e inclusiva, em vez de estratégias segmentadas ou baseadas em campanhas. Em vez de realizar campanhas direcionadas, a YS baseia-se na divulgação geral, na presença no local de trabalho e em incentivos práticos, como o acesso a empréstimos e seguros. A sua estratégia prioriza a visibilidade e a acessibilidade a longo prazo em detrimento de esforços de recrutamento segmentados.

Sindicatos como a UIL em Itália estão também a implementar estratégias de recrutamento dirigidas aos jovens, que visam estudantes, aprendizes e trabalhadores em início de carreira, muitas vezes através **detaxas de adesão com desconto, ferramentas de envolvimento digital e serviços como aconselhamento de carreira ou apoio na procura de emprego. Os esforços de divulgação começam geralmente em ambientes educacionais e de formação.**(ex., escolas profissionais, universidades) e continuam à medida que os jovens entram no mercado de trabalho.

Desde 2011 que o CITUB da Bulgária tem vindo a realizar a campanha nacional de educação “O Meu Primeiro Local de Trabalho”, em parceria com o Ministério da Educação e Ciência e entidades ligadas à educação e juventude, com o objetivo de apoiar os alunos do último ano do ensino secundário na transição para o mercado de trabalho. Integrada no currículo escolar, a campanha **Aumenta a consciencialização sobre os direitos dos trabalhadores, a segurança social, a saúde e a segurança no trabalho e os riscos do trabalho não declarado, ao mesmo tempo que apresenta a negociação colectiva e o papel dos sindicatos.**Ao longo de 14 anos, o projeto chegou a mais de 420.000 alunos e mais de 22.000 professores, com a participação anual de mais de 100 dirigentes sindicais locais como oradores convidados. A iniciativa é amplamente vista como uma ferramenta duradoura para a sensibilização sindical precoce e o envolvimento a longo prazo no diálogo social.

## 4.4 Negociação coletiva e presença no local de trabalho

Vários sindicatos entrevistados **Dar prioridade à negociação colectiva (doravante "NC") não só como uma função essencial do sindicato, mas também como uma estratégia fundamental para o recrutamento e retenção de pessoal.** Esta abordagem foi priorizada por 69% das confederações no inquérito. Consideram a negociação coletiva e a organização sindical atividades indissociáveis. Os trabalhadores têm maior probabilidade de se filiar e permanecer no sindicato quando experienciam melhorias reais nos salários, nas condições de trabalho ou nos direitos através de negociações lideradas pelo sindicato. Este efeito é ainda mais forte quando os processos de negociação colectiva envolvem a participação, a mobilização e a representação visível dos trabalhadores no local de trabalho através de delegados sindicais ou representantes locais. Os dados do inquérito demonstram isso mesmo, com os setores com maior participação... **A maior abrangência da negociação colectiva coincide, geralmente, de forma significativa com as áreas que apresentam a maior densidade sindical.**



Tabela 8: Setores com maior e menor cobertura de negociação coletiva

Setores com maior cobertura de negociação coletiva (% muito alta/alta)	Setores com menor cobertura de negociação coletiva (% baixa/muito baixa)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Educação (35%)</li> <li>2. Administração pública (33%)</li> <li>3.º Saúde e assistência social (31%)</li> <li>4. Serviços de administração e apoio (24%)</li> <li>5. Transporte e armazenamento (20%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alojamento e serviços de alimentação (31%)</li> <li>2. Comércio por grosso e a retalho (29%)</li> <li>3. Agricultura (23%)</li> <li>4. Indústria transformadora (22%)</li> <li>5. Outros serviços (20%)</li> </ol>

Em Espanha, a ELA reforça esta ligação ao rever regularmente a sua base de membros a cada quatro meses para identificar aqueles que deixaram o sindicato ou correm o risco de o abandonar, com o foco principal na estabilidade do emprego como forma de garantir a continuidade sindical. Este processo de revisão está intimamente ligado à estratégia de negociação colectiva da ELA: ao monitorizar as tendências de filiação em relação às actividades de negociação colectiva em curso, o sindicato identifica onde os resultados das negociações estão a reforçar a retenção de membros e onde pode ser necessária uma mobilização adicional para reforçar a presença ou o valor do sindicato.

A Uni Europa também dá ênfase ao "em campo". **Organizar-se concentrando os esforços de recrutamento e retenção nas áreas onde os sindicatos já têm uma presença estabelecida.** Ao mesmo tempo, a UNI Europa também organiza trabalhadores em locais sem sindicatos, embora esta não seja a sua tática preferida, uma vez que exige recursos significativos e organizadores remunerados dedicados. A abordagem "no terreno" visa consolidar as bases sindicais existentes e aprofundar a ligação entre a representação no local de trabalho e a lealdade dos membros. Para apoiar isso, **Os sindicatos investem na formação e mentoria de organizadores — frequentemente em parceria com centros de organização externos ou atores da sociedade civil — para profissionalizar o trabalho de divulgação e desenvolver redes locais.** A integração de organizadores qualificados no local de trabalho, com o apoio de mentoria estruturada, ajuda a criar as condições para aumentos graduais da taxa de sindicalização e uma renovação sustentada da influência dos sindicatos.

A EPSU destaca ainda o papel da mobilização e do envolvimento intencional, particularmente na região da Europa Central e Oriental, incentivando as afiliadas a organizarem-se em torno da escassez de mão-de-obra, a envolverem os trabalhadores em ações coletivas no local de trabalho e a abordarem desafios como o envelhecimento dos membros e a liderança desengajada. Estes esforços são frequentemente apoiados através de formação, planeamento estratégico e foco em resultados sindicais visíveis que reforcem a presença do sindicato. Os membros têm maior probabilidade de permanecer filiados quando veem o seu sindicato a abordar problemas reais no local de trabalho e a envolvê-los diretamente na resposta.

### Quadro 3: Modelo de Negociação Coletiva e Recrutamento da ELA

Para o sindicato basco ELA (Eusko Langileen Alkartasuna), a negociação colectiva não é apenas uma função essencial, mas também o principal motor do recrutamento. O sindicato liga a negociação colectiva a nível local, nacional e sectorial à sua estratégia de recrutamento, com os trabalhadores a aderirem em busca de melhorias tangíveis, como melhores salários e condições de trabalho, alcançadas através das negociações. A ELA integra a negociação colectiva no recrutamento, alinhando activamente cada ronda de negociação com os esforços de divulgação. Quando as negociações estão em curso, os organizadores envolvem diretamente os não-membros, utilizando a agenda de negociação e as conquistas previstas como ferramentas de recrutamento. Os delegados sindicais são formados para apresentar a filiação sindical como essencial para reforçar o poder negocial e para envolver os novos recruta desde o início do processo.

Isto cria um ciclo de feedback: resultados visíveis das negociações coletivas geram credibilidade, o que atrai novos membros, que por sua vez reforçam a força do sindicato nas negociações. O recrutamento ocorre, portanto, organicamente nos locais de trabalho onde a ELA está a negociar, e os membros que se juntam durante as rondas de negociações coletivas tendem a permanecer devido ao envolvimento contínuo e à aplicação dos acordos. O sindicato enfatiza ainda a participação dos trabalhadores nas negociações, reforçando a solidariedade e o valor percebido da filiação.

## 4.5 Incentivos e benefícios financeiros

**Diversos sindicatos estão a complementar os seus esforços tradicionais de organização e defesa de direitos com estratégias de retenção focadas nos benefícios, reconhecendo que o valor prático pode ajudar a manter a filiação, particularmente entre grupos passivos ou de difícil acesso.** O inquérito constatou que o apoio à organização e negociação (95%), os serviços jurídicos (95%), os serviços de informação sobre trabalho e emprego (82%), os centros de informação e aconselhamento (67%) e os descontos para membros (62%) são também amplamente oferecidos.

Uma abordagem baseada em benefícios e serviços é particularmente prevalente no Norte da Europa, onde 70% das confederações referem que esta é uma das suas três principais estratégias de organização, enquanto as confederações do Sul da Europa referem prestar o menor número de serviços. Por exemplo, 60% dos inquiridos no norte da Europa oferecem benefícios por morte ou ferimentos aos seus membros, enquanto no sul da Europa nenhum entrevistado referiu prestar este serviço. Estas conclusões estão provavelmente também ligadas ao modelo de Ghent, segundo o qual muitos sindicatos no norte e oeste da Europa são os principais fornecedores de determinados benefícios e fundos de assistência social, em vez do governo.

Na Noruega, a YS desenvolveu um programa de benefícios abrangente que inclui o acesso a empréstimos à habitação com condições favoráveis, taxas de juro reduzidas e pacotes de seguros — oferecidos em parceria com instituições financeiras —, servindo tanto como ferramenta de recrutamento como mecanismo de retenção. De forma semelhante, a estratégia de recrutamento da TCO sueca é altamente profissionalizada e segue um “modelo de serviço” que atrai profissionais de nível superior através de benefícios individualizados, como aconselhamento sobre direitos digitais com base no RGPD, orientação profissional, ferramentas de mercado de trabalho com suporte de IA e assistência jurídica personalizada.



Desde a sua fusão em 2006, a TCO investiu 30 milhões de euros, provenientes de ativos financeiros, incluindo o seu fundo de greve, num departamento com 45 pessoas focado no recrutamento, retenção e redução da evasão de membros. A ACV-CSC, na Bélgica, adota uma abordagem semelhante, utilizando benefícios personalizados e ajustes de quotas para apoiar os membros durante transições de vida ou períodos de vulnerabilidade, como o desemprego ou doenças prolongadas. A principal conclusão é que a utilização estratégica de incentivos financeiros pode reforçar o valor percebido da filiação sindical e manter o envolvimento mesmo quando os membros estão menos activos nas actividades sindicais.

## 4.6 Monitorização e avaliação da retenção

**Alguns sindicatos estão a integrar a monitorização e a avaliação sistemáticas nas suas estratégias de retenção para garantir a melhoria contínua.** Em Espanha, a ELA realiza avaliações regulares dos seus membros a cada quatro meses para identificar os motivos da saída e melhorar as suas estratégias de retenção. A EPSU adota uma abordagem estruturada, exigindo que as afiliadas desenvolvam estratégias escritas de organização e retenção e monitorizem a sua eficácia ao longo do tempo. Estas estratégias incluem frequentemente metas de adesão definidas, avaliações internas dos resultados das campanhas e mecanismos para recolher feedback dos organizadores e membros. Muitas afiliadas estabelecem comités de organização responsáveis por acompanhar o progresso e adaptar as táticas em tempo real. A EPSU facilita também a aprendizagem entre pares, criando espaços onde os sindicatos podem trocar boas práticas e lições aprendidas, particularmente em ambientes desafiantes como os da Europa Central e Oriental.

Segundo a EPSU, os sindicatos que seguem este modelo baseado em evidências tendem a apresentar melhores resultados na retenção de membros. A conclusão é clara: os sindicatos que tratam a retenção como um processo estratégico, apoiado por dados e avaliação contínua, estão mais bem preparados para se adaptarem e terem sucesso em manter os seus membros envolvidos.

Diversos sindicatos enfatizaram também a importância de recrutar e reter os reformados como membros, tanto para manter a densidade geral como para fortalecer a solidariedade intergeracional dentro do movimento. Por exemplo, o MASZSZ (Hungria) informou que os esforços de mobilização não se limitam aos trabalhadores activos, mas também se estendem aos reformados, enquanto o ACV-CSC (Bélgica) observou que o envelhecimento dos seus membros exige um envolvimento contínuo com os trabalhadores mais velhos e reformados. Da mesma forma, o YS (Noruega) destacou as iniciativas para reduzir as taxas de rotatividade e reter os membros após a reforma, e o UIL (Itália) reconheceu a dificuldade de reter os membros existentes, principalmente os mais velhos, mas continua a desenvolver estratégias para envolver os reformados na vida sindical. Estas abordagens sublinham que os reformados continuam a ser uma base importante para os sindicatos, contribuindo para a vitalidade sindical e reforçando a base social mais ampla do movimento sindical.



## 4.7 Sucessos relatados e principais obstáculos ao recrutamento e à retenção de membros no sindicato

### Sucessos relatados

As perceções sobre o sucesso da organização variaram bastante entre os sindicatos. Alguns métodos de organização que, segundo a nossa investigação, eram menos utilizados, apresentaram taxas de sucesso reportadas mais elevadas do que muitos dos métodos mais comuns. As redes de organizadores (86%), os inquéritos e feedback dos membros (80%), os sistemas de recrutamento e retenção (78%), os eventos sociais (62%) e as campanhas baseadas em políticas e temas específicos (63%) obtiveram pontuações elevadas nas perceções de sucesso.

Exemplos de sucessos citados pelos sindicatos incluem:

- O sindicato húngaro MASZS informou ter contratado mais organizadores a tempo inteiro que fazem visitas às empresas, mantêm contacto com os delegados sindicais locais e realizam campanhas locais. Esta estratégia diminuiu o ritmo de queda do número de membros e, em alguns casos, resultou mesmo num aumento moderado.
- O sindicato macedónio KSS tem investido activamente em actividades educativas para os seus membros e na formação de formadores para desenvolver capacidades em organização, comunicação e utilização das redes sociais.
- Diversas campanhas temáticas, como por exemplo a campanha sueca de TCO (Taxa de Continuidade de Negócio), [“Estamos perto de si”](#) actividades nas redes sociais, a UIL italiana [“Campanha Zero Mortes no Trabalho”](#) e a campanha irlandesa ICTU-SIPTU sobre cuidados infantis.

Tabela 9: Métodos de organização mais frequentemente utilizados e sucesso relativo (Extrato do relatório de investigação)

Mais frequentemente utilizado métodos	Qual o grau de sucesso destes métodos?			
	Bem sucedido	Neutro	Sem sucesso	Não sabe
1. Educação	65%	27%	3%	5%
2. Táticas de organização direta	81%	6%	6%	6%
3. As comunicações digitais, nas redes sociais e tradicionais	50%	27%	10%	13%
4. Ações coletivas	65%	19%	8%	8%
5. Organização de campanhas/iniciativas	68%	16%	4%	12%

## Principais desafios

Tendo em conta os resultados do inquérito, as entrevistas e a nossa própria análise crítica, os principais desafios para o crescimento do número de membros podem ser resumidos da seguinte forma:

### **Declínio nos sectores tradicionais versus organização hostil nos novos empreendimentos.**

A extracção de combustíveis fósseis, a indústria transformadora intensiva em energia e as indústrias de baixa tecnologia da Europa, que outrora constituíam a base da densidade sindical, estão a contrair-se devido à automatização, à descarbonização e à deslocalização da produção. Ao mesmo tempo, sindicatos como o MASZSZ e o Uni Europa enfrentam condições hostis em novos locais de trabalho do sector privado (comércio, finanças) sem presença sindical prévia. Os empregadores empregam rotineiramente táticas anti-sindicais, dificultando o trabalho dos delegados sindicais e violando o direito dos trabalhadores à organização sindical. Este desafio reflete-se nos dados do inquérito aos associados da CES (Confederação Europeia de Sindicatos) – nos sectores onde a densidade sindical existente é muito baixa, as confederações reportaram um aumento da sindicalização em apenas 21% dos casos.

### **Exclusão de trabalhadores pouco qualificados versus trabalho precário disperso**

A digitalização privilegia os trabalhadores mais qualificados e móveis, ao mesmo tempo que marginaliza muitos trabalhadores menos qualificados, especialmente em regiões rurais ou em declínio, que dependem cada vez mais de contratos de curta duração ou de trabalhos temporários em plataformas online. Estes trabalhadores precários raramente partilham um local de trabalho central e, muitas vezes, estão à margem dos mecanismos legais de negociação colectiva. A organização tradicional, baseada nos locais de trabalho, não se adapta bem às suas funções dispersas e dependentes de tarefas específicas. Sem métodos inovadores de organização móvel ou híbrida, os sindicatos correm o risco de negligenciar sistematicamente os grupos mais vulneráveis à transição digital.

### **Crescimento nos sectores de baixa densidade ambiental e construção civil versus escassez de representantes sindicais.**

A transição verde e as renovações na construção civil estão a criar novos empregos em instalações de energia renovável, melhorias na eficiência energética dos edifícios e fabrico avançado de pequena escala. No entanto, estas vagas estão geralmente localizadas em estaleiros de construção terceirizados e de baixa densidade, fora dos acordos existentes. Os sindicatos relatam constantemente que as suas redes de delegados sindicais são subfinanciadas ou passivas, carecendo da presença no terreno necessária para organizar os trabalhadores. Sem representantes activos no local de trabalho, o poder negocial continua invisível e as secções sindicais têm dificuldade em alargar a sua base de membros nestes sectores em expansão.

### **Expansão dos serviços de alta tecnologia versus investimento excessivo em tecnologia digital.**

Os sectores das TI, telecomunicações e serviços STEM estão em plena expansão, frequentemente em ambientes remotos ou híbridos, dentro de culturas empresariais antissindicais. Embora muitos sindicatos tenham adotado ferramentas digitais como webinars, plataformas de CRM e campanhas nas redes sociais, isto ocorre por vezes em detrimento da organização presencial essencial. A excessiva dependência da mobilização virtual negligencia o trabalho fundamental de incutir a consciência colectiva e a consciência dos trabalhadores em ambientes tecnológicos, dificultando os sindicatos a cultivar a identidade partilhada e o compromisso mútuo que sustentam a organização bem-sucedida e o crescimento do número de membros.

### Perspectivas mistas nos serviços públicos versus fragmentação impulsionada pela austeridade.

Os empregos nas áreas da saúde, assistência e educação estão a crescer para satisfazer as necessidades da população idosa da Europa, mas a austeridade e a privatização fragmentaram estes sectores. Os cuidadores, educadores e profissionais de saúde vêem-se cada vez mais empregados por uma rede heterogénea de subcontratados e fornecedores privados, muitos fora dos tradicionais mecanismos de negociação colectiva. Neste ambiente de outsourcing, os sindicatos lutam para manter o poder de negociação e oferecer termos e condições padronizados capazes de atrair e reter membros numa força de trabalho dispersa.

#### Secção 5

## 5. Visão geral dos desafios e implicações para as estratégias de renovação sindical

### 5.º Os dados sindicais não captam as lacunas na adesão.

Este capítulo delineou as principais tendências nos desenvolvimentos do mercado de trabalho e na filiação sindical, mas **Não tínhamos condições para recolher dados específicos para quantificar os pontos fortes e fracos da sindicalização nos diferentes países e sectores.** O inquérito realizado junto das confederações filiadas no CES forneceu dados sobre o número total de membros para apenas 38% delas, sendo que 57% das confederações que responderam ao inquérito referiram “não saber” qual era o nível de sindicalização nos diferentes sectores. As nossas entrevistas, realizadas a três confederações sindicais europeias (EPSU, ETF e UNI EUROPA) e a seis grandes federações sindicais nacionais em estados-membros, revelaram também um panorama misto relativamente à recolha detalhada de dados sobre a filiação.

Os sindicatos dependem frequentemente das suas secções locais para recolher dados dos membros na origem, utilizando o fluxo de pagamentos de propinas como principal indicador de quem está sindicalizado e quem não está. Na prática, cada secção regional ou setorial realiza uma contagem de membros "ativos" (contribuintes com a mensalidade integral) e "passivos" (aposentados, estudantes ou desempregados com mensalidades reduzidas ou isentas) em janeiro e julho, ou apenas anualmente. Além da contagem básica, registam dados demográficos como a idade, o sexo e a nacionalidade, para além do setor de atividade ou serviço público em que o membro trabalha. Esta abordagem oferece uma cobertura territorial razoável e um panorama semestral das variações da taxa de sindicalização; no entanto, **não chega a captar detalhes minuciosos sobre ocupações ou tipos de contrato, a menos que a afiliada tenha investido numa base de dados mais sofisticada.**

A nível nacional, as confederações reúnem estes dados, mas enfrentam dois obstáculos principais: não existe um registo central de filiação sindical por parte do governo para verificação, e muitas afiliadas nunca recolheram sistematicamente mais do que o mínimo de informações pessoais dos seus membros. O inquérito realizado junto das afiliadas da CES revelou que, embora 95% dos inquiridos tenham referido que a sua confederação



A recolha de dados sobre o número total de membros desceu para 60% entre os que recolhem dados por sexo, 49% por idade e 42% por situação profissional. Apenas as pequenas minorias recolheram dados sobre os novos membros recrutados este ano (33%) e os membros existentes que permaneceram no ano (22%). A recolha de dados detalhados sobre os membros foi notavelmente maior na Europa Ocidental e menor na Europa Central e Oriental, onde apenas 24% referiram recolher dados dos membros por sexo e 19% por idade. Como resultado, **Os sindicatos mais pequenos, principalmente na Europa Central e Oriental, ficam muitas vezes para trás no mapeamento preciso da composição dos seus membros devido aos recursos financeiros e humanos limitados para construir e manter bases de dados de membros mais avançadas. Enquanto isso, as maiores filiadas em países como a Bélgica, Reino Unido, Suécia e Alemanha estão à frente neste aspeto.**, utilizando sistemas digitais de CRM que registam tudo, desde as preferências linguísticas dos membros e o seu estado de licença de maternidade até às suas contribuições para o fundo de greve e até mesmo quais os serviços de aconselhamento jurídico que utilizaram.

Os sindicatos de referência, como o belga ACV-CSC, foram ainda mais longe, desenvolvendo sistemas de CRM personalizados e orientados por dados (muitas vezes programados internamente) para manter perfis longitudinais de cada membro — por que razão se filiaram, que formação fizeram e informações detalhadas sobre o setor e o emprego, que podem ser utilizadas para campanhas à medida. Ao ligar as transacções de propinas a estes perfis abrangentes, os sindicatos podem detectar alterações subtis de ano para ano, tais como uma queda de 2% na filiação no sector privado ou o facto de metade dos membros actuais atingirem a idade da reforma na próxima década, e utilizar esta informação para adaptar estratégias de organização ou pacotes de solidariedade a diferentes fases da vida.

## 5.2 O futuro do trabalho não está refletido nas prioridades organizacionais.

Em toda a Europa, a liderança sindical reconhece quase unanimemente o recrutamento de jovens como uma prioridade estratégica. No inquérito realizado junto dos associados da CES (Confederação Europeia de Sindicatos), 86% indicaram que os jovens trabalhadores eram a sua principal prioridade de organização. Este enfoque visa garantir a sindicalização a longo prazo, num contexto de envelhecimento da força de trabalho. Muitos sindicatos — particularmente na Europa Central e Oriental — concentram também a sua limitada capacidade de organização em sectores tradicionais como a indústria pesada, os transportes, os serviços postais, o comércio e a administração pública. Estes sectores têm proporcionado, desde há muito, emprego estável e directo, bem como fortes quadros de negociação colectiva, tornando-os naturais redutos da actividade sindical.

Embora estes exemplos indiquem que os sindicatos estão a fazer escolhas estratégicas e definidas nos seus esforços de recrutamento, há poucas provas de que as mudanças iminentes no mercado de trabalho estejam a influenciar as estratégias de organização. Essa é uma lacuna significativa. **Os sindicatos correm o risco de subinvestimento em sectores e modelos de emprego emergentes. Em particular, as transições verde e digital estão a impulsionar um rápido crescimento do emprego em áreas — especialmente no sector dos serviços — onde a presença e a densidade sindical são já comparativamente baixas.**

Sem uma abordagem orientada para o futuro que incorpore estas mudanças estruturais, os sindicatos poderão em breve ver-se sem representação em grandes segmentos da força de trabalho futura.





### 5.3 Os métodos de recrutamento não estão, muitas vezes, alinhados com o público-alvo.

Embora exista um amplo reconhecimento de que a organização de diferentes categorias de trabalhadores pode exigir abordagens de recrutamento personalizadas, **Persiste um fosso entre o reconhecimento da diversidade da força de trabalho e a adaptação das narrativas, estruturas e modelos de organização sindical para atender eficazmente a estas necessidades variadas.**

O inquérito revelou que o baixo conhecimento sobre o papel dos sindicatos junto dos trabalhadores é o desafio de organização mais reportado pelas confederações (42%). Descrevem uma combinação de desinteresse, passividade, apatia e medo entre os membros e os trabalhadores, o que representa um grande obstáculo à sindicalização, à participação activa ou ao apoio a acções colectivas. Relacionado com esta questão, vários entrevistados destacaram a necessidade de mudar a imagem dos sindicatos na sociedade, sendo que certos grupos – incluindo os estudantes e os jovens – são influenciados por uma visão ultrapassada e negativa do que são os sindicatos.

Quadro 4: Os 5 principais desafios de organização

1. Baixo conhecimento do papel dos sindicatos junto dos trabalhadores (42%)
2. Falta de financiamento para a organização de atividades (40%)
3. Aumento das formas de trabalho de curta duração, temporárias e não convencionais (36%)
4. Falta de organizadores (35%)
5. Reputação negativa dos sindicatos na sociedade (27%)

Estas descobertas apontam para a necessidade de métodos de recrutamento mais direccionados, adaptados a grupos específicos de trabalhadores. Por exemplo, no caso do recrutamento de jovens, a linguagem tradicional da “estabilidade no emprego” e dos “contratos-tipo” pode parecer abstracta ou inatingível para aqueles que estão a entrar em mercados de trabalho cada vez mais precários. Da mesma forma, embora a sub-representação das mulheres na filiação sindical seja amplamente reconhecida como um desafio fundamental para a organização, a nossa investigação encontrou poucas evidências de estratégias concretas para adaptar as narrativas e os métodos de organização sindical de forma a atrair e envolver as mulheres de forma eficaz.

Para os trabalhadores precários e com baixos rendimentos, a nossa pesquisa revela a falta de estratégias claras para a retenção de membros. Frequentemente, há pouca consideração sobre como fomentar o envolvimento a longo prazo e a participação ativa na vida sindical. Esta ausência de abordagens escaláveis pode levar os sindicatos a dispersar os seus esforços em excesso, sem conseguirem ganhos estruturais significativos — sobretudo tendo em conta a pressão sobre a capacidade de organização imposta pela fragmentação física e organizacional desta força de trabalho.





Estes trabalhadores raramente partilham locais de trabalho, empregadores ou horários comuns, o que dificulta a aplicação dos modelos tradicionais de organização.

É preciso cautela ao adaptar-se excessivamente às exigências percebidas dos membros. Os modelos de recrutamento que priorizam os trabalhadores profissionais ou os benefícios individualizados correm o risco de reforçar uma relação de consumidor-fornecedor. Quando os sindicatos são vistos principalmente como prestadores de serviços — oferecendo apoio jurídico, produtos financeiros ou outros benefícios transacionais — o seu papel como força colectiva para a mudança estrutural é diminuído. Embora estes serviços possam auxiliar na retenção de membros, especialmente os mais passivos, pouco contribuem para a construção de um compromisso a longo prazo, mobilização ou um sentido partilhado de pertença. Esta dinâmica corre o risco de enfraquecer o potencial transformador do sindicalismo, especialmente em sectores mais novos ou mais fragmentados, onde as identidades de classe estão menos consolidadas.



## Capítulo 2

# Coletivo e Ações



## Mensagens-chave

- **Diminuição da atividade das greves:** A Europa tem assistido a um declínio geral das greves, em grande parte devido à redução das indústrias altamente sindicalizadas e ao crescimento do sector dos serviços, que apresenta uma menor densidade sindical.
- **Mudança de tática:** Uma redução das greves não sinaliza necessariamente uma mobilização mais fraca, mas antes uma mudança para táticas alternativas, como manifestações, petições e uma mobilização cívica mais ampla, que vai para além da filiação sindical.
- **Ascensão do poder comunicativo:** Os protestos simbólicos e as campanhas digitais refletem uma viragem estratégica para o soft power, visando envolver os trabalhadores e influenciar a opinião pública através da comunicação, em vez do confronto.
- **Alargando as agendas:** Embora questões fundamentais como os salários e as condições de trabalho continuem a ser uma prioridade, os sindicatos estão cada vez mais a mobilizar-se em torno de preocupações sociopolíticas mais amplas — justiça climática, trabalho em plataformas digitais, digitalização e igualdade de género — relevantes para os trabalhadores tanto como empregados como cidadãos.
- **Exceção nórdica:** Os países nórdicos continuam a depender dos modelos tradicionais de parceria social e demonstram pouca diversificação nas táticas de mobilização.
- **Desafios:** O sucesso da mobilização pode ser avaliado pelos níveis de participação dos trabalhadores e pela obtenção de conquistas sindicais concretas a partir das ações. Os principais desafios para o sucesso das mobilizações incluem:
  - » As campanhas digitais chegam a trabalhadores dispersos, mas muitas vezes não se traduzem num envolvimento mais profundo e sustentado em ações coletivas;
  - » Muitas iniciativas dirigidas ao cidadão não se inserem em processos de negociação genuínos, limitando o seu impacto sistémico;

- » Um modelo sindical orientado para o serviço pode despolitizar os membros, enfraquecendo a capacidade do sindicato para combater as crescentes narrativas antidemocráticas.

## Secção 1

# 1. Tendências na Ação Coletiva

Nesta secção, estabelecemos primeiro uma tipologia simples de ações coletivas e descrevemos como o volume, as formas e os objetivos da ação coletiva evoluíram na Europa.

## 1.1 Tipologia da Ação Coletiva

Os sindicatos de toda a Europa mobilizam-se de diversas formas, com base no seu contexto político e económico e nas variadas tradições do movimento sindical. Gentile e Tarrow (2009) oferecem um quadro simples para compreender estas diferentes formas de ação coletiva:

- **Mobilizações pelos direitos laborais:** Greves, piquetes e outras formas de ação industrial, como o cumprimento de regras e a proibição de horas extraordinárias. Estas ações são focadas no local de trabalho e utilizadas para apoiar reivindicações económicas e relacionadas com os direitos laborais.
- **Mobilizações pelos Direitos dos Cidadãos:** Tais como manifestações, protestos, boicotes, petições e ações simbólicas. Estas ações ocorrem geralmente nas ruas e em espaços públicos. Estas táticas são frequentemente utilizadas em apoio de exigências políticas mais vastas e em parceria com uma rede mais extensa de parceiros e aliados, tais como organizações da sociedade civil e movimentos sociais.

## 1.2 O declínio das greves

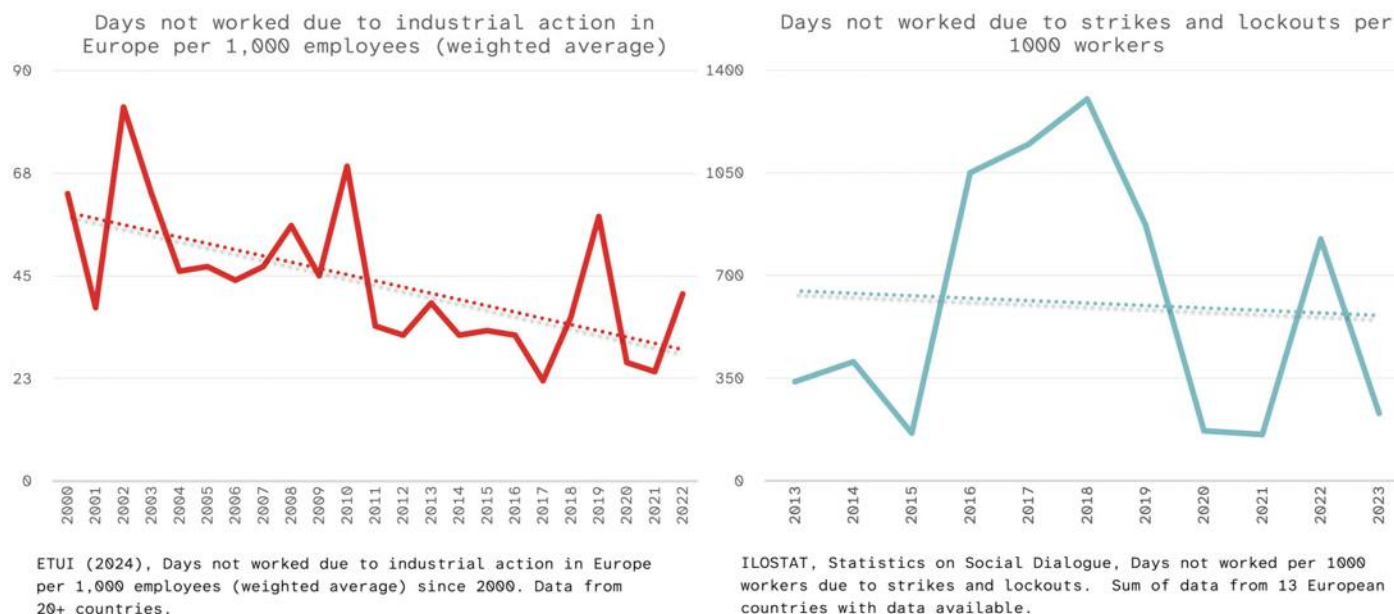
A Europa tem observado uma tendência decrescente das greves. Dados compilados pela ETUI (Müller, Vandaele e Zwysen 2024) de mais de 20 países europeus sugerem que, nas últimas duas décadas (2002-2022), o número de dias não trabalhados devido a greves e lockouts por cada 1000 trabalhadores diminuiu a uma taxa anual composta de 6,7%. Isto reflecte a proporção relativamente baixa de greves reportadas no inquérito às organizações filiadas na CES (Confederação Europeia de Sindicatos), com 27% delas a referirem ter entrado em greve com muita ou alguma frequência nos últimos dois anos. **O declínio geral do número de greves em toda a Europa está diretamente ligado ao declínio da indústria, que tende a ser mais sindicalizada e, portanto, mais propensa a greves, e à ascensão do setor dos serviços, onde a densidade sindical tende a ser menor (Vandaele 2016) e onde as greves tendem a ser mais curtas.**(Müller, Vandaele e Zwysen 2024).

A ETUI (2024) identifica quatro picos de greves que contrariaram esta tendência geral, impulsionados por uma combinação de crises económicas (como a crise financeira mundial de 2008) e desenvolvimentos políticos e de políticas públicas significativos em países específicos. Os picos mais recentes ocorreram em 2019, motivados por protestos contra a reforma da segurança social em França e uma greve nacional dos professores na Polónia, e em 2022, quando a inflação galopante levou a uma crise do custo de vida em toda a Europa (Müller, Vandaele e Zwysen 2024).

Os dados compilados pelo ILOSTAT ao longo da última década parecem refletir tendências semelhantes e sugerem que o pico de 2022 foi de curta duração, com o volume de greves a diminuir novamente em 2023 (ILOSTAT 2025).

**Os picos no volume de greves demonstram a capacidade contínua dos sindicatos em muitos países para mobilizar os seus membros em resposta a pressões económicas e políticas significativas. No entanto, estes picos não contrariam a tendência geral de queda e, o que é importante, cada pico é mais pequeno do que o anterior, sugerindo que o volume de greves está a diminuir mesmo em resposta a grandes crises económicas e políticas.**(Müller, Vandaele e Zwysen 2024).

Figura 5: Dias não trabalhados devido a greves na Europa por cada 1.000 trabalhadores (Müller, Vandaele e Zwysen 2024, ILOSTAT 2025)



Isto explica-se não só pela rápida transição da economia europeia, mas também por um ambiente político em transformação, com a expansão do modelo neoliberal e a erosão da parceria social, dos direitos sindicais e dos mecanismos de negociação coletiva. Gentile e Tanner (2009) propõem que os sindicatos se manterão fiéis a um modelo tradicional de ação industrial baseado nos direitos laborais sob regimes corporativistas.

– incluindo no âmbito da Parceria Social Europeia e das tradições sociais-democratas – mas adoptará

As mobilizações focadas nos direitos dos cidadãos em regimes neoliberais (Gentile e Tarrow 2009) tendem a aproximá-las dos movimentos sociais (uma ideia que se alinha estreitamente com o conceito de “sindicalismo de movimento social”). Em consonância com esta perspetiva, o número de greves parece estar a diminuir nos países onde os quadros legais e institucionais estão a ser enfraquecidos (Vandaele 2016) e, como resultado, os sindicatos estão a diversificar cada vez mais o seu repertório de ação coletiva para incluir, e até mesmo concentrar-se em, ações orientadas para os direitos dos cidadãos (Vandaele 2016). As ações industriais de menor dimensão e as ações focadas nos direitos dos cidadãos têm menor probabilidade de serem registadas nas estatísticas oficiais. **Isto significa que a redução do número de greves na Europa pode não representar necessariamente uma redução da mobilização sindical em si, mas sim uma mudança nas táticas de mobilização sindical no seio de uma Europa cada vez mais neoliberal.**

### 1.3 Um repertório emergente de ações coletivas em defesa dos direitos laborais e dos cidadãos

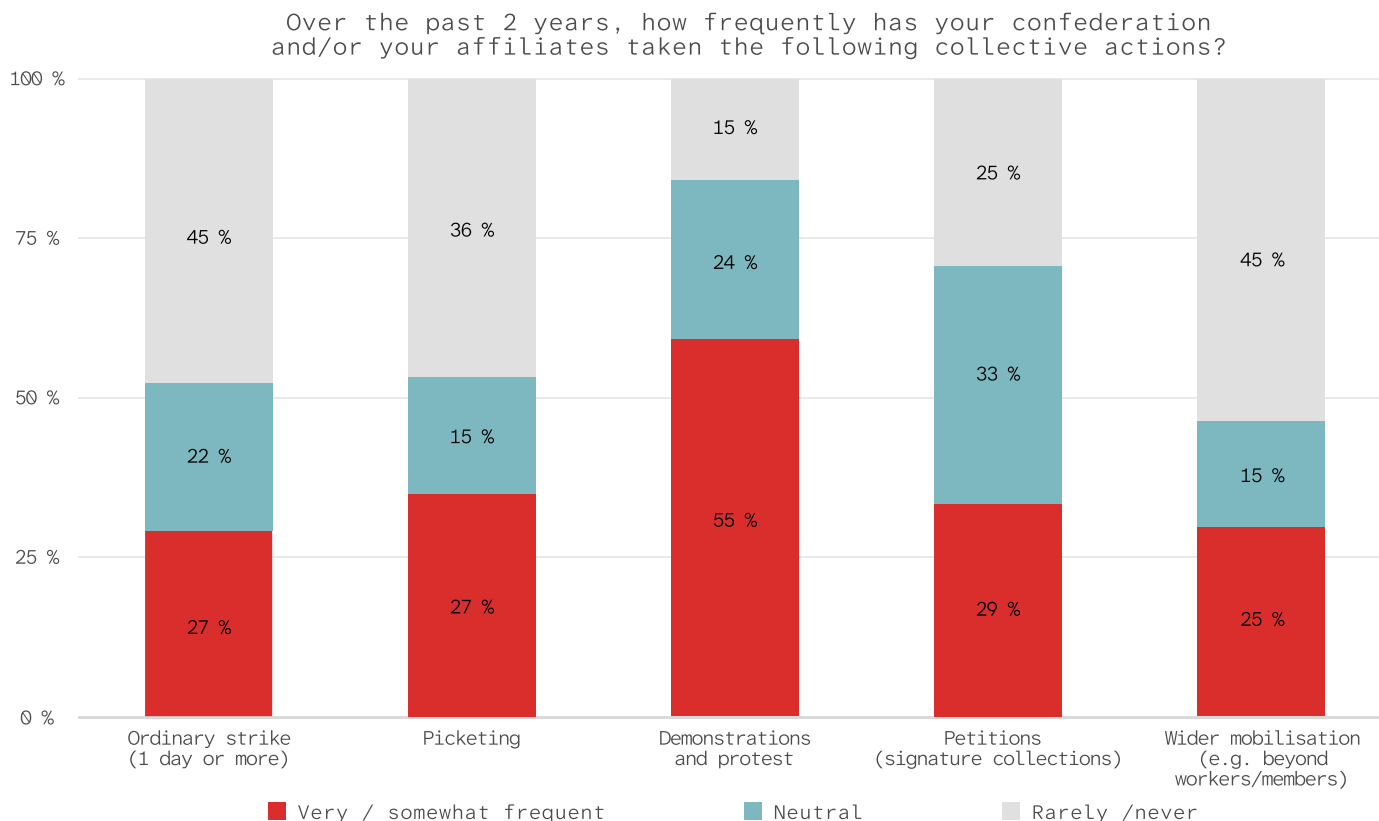
Os sindicatos de toda a Europa estão a diversificar o seu repertório de ações colectivas. As tradicionais mobilizações pelos direitos laborais, como as greves e as negociações coletivas, continuam a ser fundamentais para a atuação sindical, sobretudo em setores com elevada sindicalização e estruturas de negociação coletiva bem estabelecidas. Por exemplo, os sindicatos do sector dos transportes (ETF), da Bélgica (ACV-CSC) e da Suécia (TCO) continuam a utilizar estes métodos como ferramentas essenciais para mobilizar os trabalhadores e negociar melhorias salariais, nas condições de trabalho e na segurança no emprego.

No entanto, estas ferramentas tradicionais não são os únicos meios de mobilização. Os sindicatos estão cada vez mais a adoptar ações e táticas centradas nos direitos dos cidadãos, em conjunto com, e por vezes em substituição, das greves tradicionais. Isto reflete-se no inquérito realizado aos filiados da CES (Confederação Europeia de Sindicatos), com **As manifestações e protestos foram relatados como as táticas de mobilização mais frequentemente utilizadas, e as petições e mobilizações mais amplas (por exemplo, para além da filiação sindical) foram relatadas como sendo tão frequentes como as greves e os piquetes.** Os dados disponíveis sugerem que existe uma tendência para greves de manifestação de um dia, greves mais curtas e dispersas, e um aumento de ações não relacionadas com greves, como manifestações, boicotes e ações de solidariedade, por vezes organizadas em parceria com movimentos sociais (Vandaele 2016).

Existe ainda uma diversidade significativa de ações coletivas a ocorrer por toda a Europa. Curiosamente, embora as greves inversas, as ocupações, as operações-tartaruga, o trabalho de acordo com as regras e as greves secundárias tenham sido as formas menos comuns de ação coletiva relatadas no inquérito, houve pelo menos uma confederação que relatou que esta forma de ação é utilizada com muita ou alguma frequência entre os seus afiliados.

As entrevistas com os sindicatos sugerem um aumento da utilização de ferramentas digitais, da visibilidade nos media e das táticas da sociedade civil para chegar aos trabalhadores mais jovens e em situação mais precária — aqueles que muitas vezes não são engajados pelos modelos sindicais convencionais.

Figura 6: Frequência das diferentes formas de ação coletiva



## Protesto simbólico e campanhas digitais

Como exemplo claro da mudança nas táticas de mobilização, o EPSU adaptou as suas estratégias para incorporar protestos simbólicos e campanhas nos meios de comunicação social que vão para além das greves tradicionais. Embora as greves continuem a ser o último recurso para o EPSU, o sindicato tem recorrido cada vez mais a ações de protesto inovadoras que captam a atenção do público. Um exemplo notável é a campanha com os "trabalhadores de cartão", na qual os activistas sindicais usaram recortes de cartão para representar a escassez de pessoal e o número crescente de trabalhadores mal pagos, sobrecarregados ou que trabalham em condições precárias. Segundo o EPSU, esta forma de narrativa emocional não só aumentou a visibilidade das questões laborais, como humanizou as lutas dos afetados, facilitando a ligação do público com a causa.

Estas ações simbólicas são complementadas por uma crescente dependência do envolvimento digital para aumentar a consciencialização e recrutar novos membros. Por exemplo, a EPSU investiu fortemente em campanhas nas redes sociais e em conteúdos online para envolver os trabalhadores mais jovens e conectados. Estas campanhas utilizam frequentemente vídeos curtos, infográficos e plataformas interativas que atendem aos hábitos de consumo dos jovens, com o objetivo de reforçar a mensagem de que os sindicatos são modernos, relevantes e atuam ativamente em questões importantes para os trabalhadores mais jovens, como a insegurança no emprego e a flexibilidade no local de trabalho.

De forma semelhante, sindicatos como o ACV-CSC na Bélgica adotaram ferramentas de comunicação digital para chegar aos seus membros em tempo real. Ao desenvolver aplicações e recursos online, o ACV-CSC consegue manter os trabalhadores informados sobre os seus direitos e as atividades sindicais, criando um fluxo constante de envolvimento que combina a prestação de serviços com a mobilização. Por exemplo, as suas ferramentas digitais ajudam os membros a acompanhar as informações sectoriais, a aceder a informações sobre os seus direitos legais e a receber atualizações sobre as campanhas sindicais. Esta combinação de apoio prático e mobilização política permite ao sindicato manter a sua relevância junto dos trabalhadores que podem não estar inclinados a participar em formas mais tradicionais de protesto ou de envolvimento.

Estas estratégias destacam uma abordagem mais comunicativa que utiliza o soft power para gerar engagement e influência. O foco não está apenas nos métodos tradicionais de protesto, mas na construção de um envolvimento contínuo e diário com os trabalhadores, sobretudo os mais jovens, os que dão prioridade ao digital ou os que trabalham em trabalhos atípicos.

### Poder suave e infraestrutura de comunicação

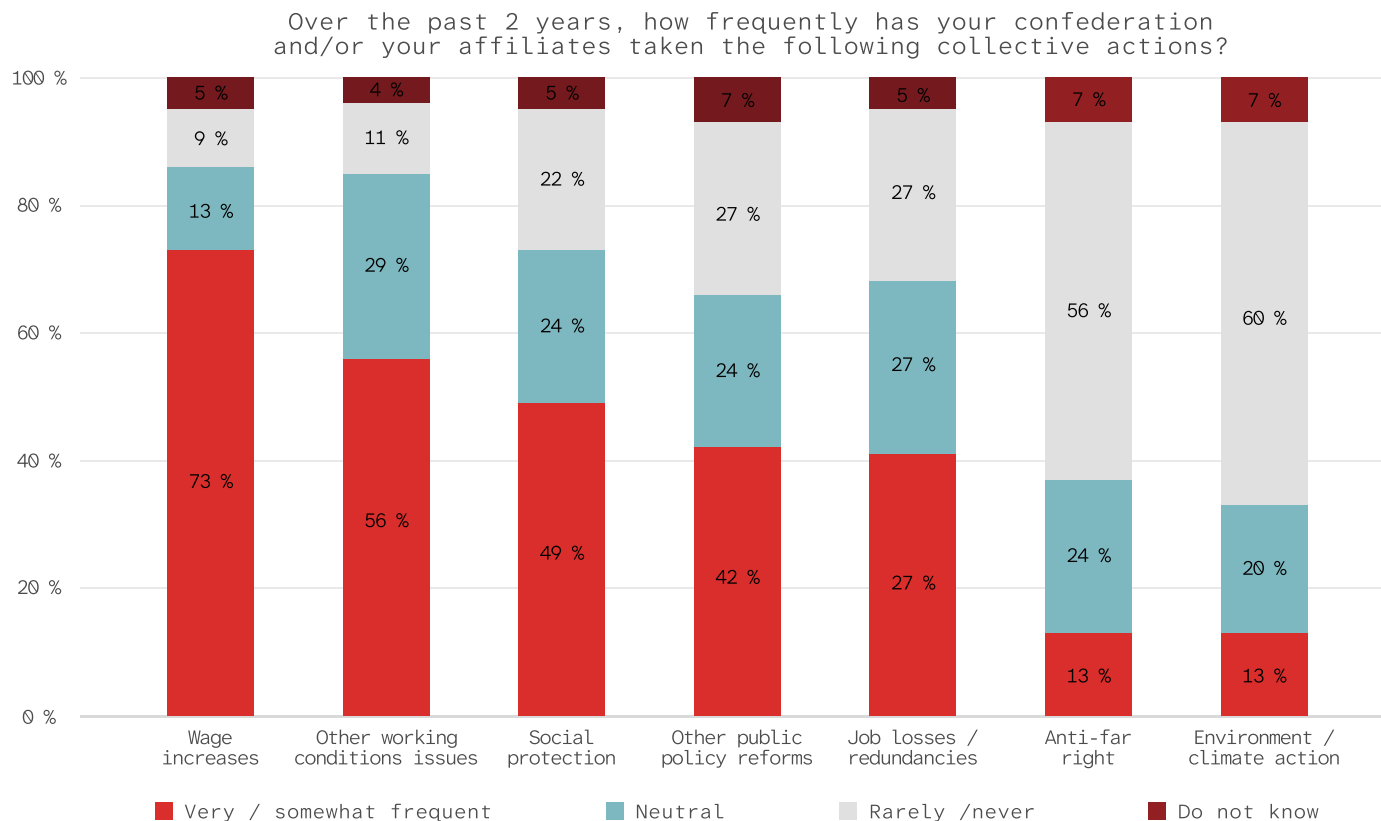
Esta abordagem de soft power reflecte uma tendência mais ampla dentro dos sindicatos para dar prioridade à infraestrutura de comunicação em vez da força bruta das ações sindicais. Ao investir em plataformas digitais, campanhas nos media e ações de protesto criativas, os sindicatos procuram posicionar-se como relevantes, adaptáveis e conectados às realidades modernas do trabalho. **Esta evolução é particularmente importante no contexto de empregos atípicos, como os trabalhadores das plataformas digitais, que muitas vezes não têm acesso aos mesmos benefícios e proteções sindicais que os trabalhadores tradicionais.** Para estes trabalhadores, o envolvimento digital pode ser muito mais eficaz do que as greves ou as manifestações presenciais, especialmente quando trabalham remotamente ou em condições de isolamento.

A ênfase na infraestrutura digital permite também aos sindicatos alcançar públicos mais vastos sem os encargos logísticos e financeiros associados à mobilização presencial. Ao utilizar as redes sociais, as campanhas de e-mail e as aplicações móveis, os sindicatos têm como objetivo fornecer informações em tempo real e organizar ações em maior escala.

## 1.4 Adotar prioridades mais vastas em matéria de políticas e campanhas

Paralelamente a uma mudança para um repertório de ações colectivas centrado nos direitos dos cidadãos, os sindicatos de toda a Europa estão também a adotar um vasto leque de reivindicações e prioridades de campanha. Embora o foco tradicional nos salários e nas condições de trabalho se mantenha, os sindicatos estão também a concentrar as suas mobilizações num conjunto mais vasto de questões e objectivos políticos relevantes para os seus membros enquanto trabalhadores e cidadãos, incluindo a crise climática, a digitalização e a igualdade de género.

Figura 7: Frequência das demandas por ação coletiva



A mobilização sindical sobre estas questões não é uma novidade, mas **A mudança geral no sentido de ações de defesa dos direitos dos cidadãos sugere que os sindicatos de toda a Europa estão também, cada vez mais, a enquadrar a mobilização dos trabalhadores numa perspectiva mais ampla dos direitos dos cidadãos.** De facto, a EPSU sublinha que os sindicatos não se preocupam apenas com a defesa dos direitos dos trabalhadores no sentido tradicional; estão também cada vez mais envolvidos em questões sociais mais amplas, como as alterações climáticas, a justiça social e os movimentos de solidariedade global, como o apoio à Palestina. Este foco nas questões sociais oferece aos sindicatos uma forma de se ligarem aos valores e preocupações dos trabalhadores para além das lutas tradicionais no local de trabalho.

## Justiça climática e transições justas

Com a aceleração da transição verde, a justiça climática tornou-se uma prioridade central para muitos sindicatos. A luta por uma transição justa — em que os trabalhadores não sejam deixados para trás à medida que as indústrias evoluem ou se descarbonizam — ganhará ainda mais destaque. Os trabalhadores dos sectores de elevadas emissões (como os transportes, a energia e a indústria transformadora) enfrentam o duplo desafio das mudanças nas políticas ambientais e da digitalização, pelo que os sindicatos necessitarão de defender a criação de empregos verdes, o desenvolvimento de competências e a remuneração justa nos sectores afectados pela transição verde.

Por exemplo, a UNI Europa e a YS (Noruega) estão já a explorar formas de incluir os objectivos climáticos nas suas estratégias de mobilização. Estes sindicatos estão a pressionar para garantir que os empregos verdes são empregos dignos.

Com salários justos, condições de trabalho seguras e oportunidades de desenvolvimento de carreira, estes esforços estão a começar a reformular o papel dos sindicatos nos movimentos climáticos mais amplos, garantindo que os direitos dos trabalhadores são considerados fundamentais para a sustentabilidade.

Em abril de 2024, as duas principais confederações sindicais da Bulgária (CITUB e CL “Podkrepa”) lançaram uma grande iniciativa de mapeamento de competências para uma transição justa nas regiões carboníferas, em parceria com o Ministério do Trabalho e da Política Social, a Agência de Emprego e o Instituto Nacional de Estatística. O projecto mapeia as competências e qualificações dos trabalhadores das minas de carvão e das centrais termoeléctricas para orientar as medidas de transição e evitar abordagens normalizadas. Um inquérito abrangeu 13.409 trabalhadores, incluindo 12.460 em Stara Zagora, Pernik e Kyustendil – cerca de 93% da força de trabalho nestas regiões – captando tanto os perfis de competências como as atitudes em relação à requalificação profissional e à mobilidade. O conjunto de dados resultante fornece o primeiro mapa abrangente das competências da força de trabalho do sector do carvão na Bulgária e reforça a base de provas dos sindicatos para as negociações sobre a requalificação profissional, o apoio à carreira e as garantias de emprego. Mais importante ainda, proporciona aos sindicatos uma base sólida de provas para as negociações com o governo, os empregadores e as instituições europeias.

### **Trabalho em plataforma e digitalização**

Outra mudança importante nas prioridades sindicais é a crescente prevalência do trabalho em plataformas digitais — uma forma de emprego atípico que tem aumentado exponencialmente na última década. Os sindicatos estão gradualmente a reconhecer que, para se manterem relevantes, precisam de se adaptar à natureza mutável do trabalho, especialmente com a expansão de setores como as TI, as finanças e a economia gig. No inquérito, 27% das confederações referiram que os trabalhadores das plataformas digitais são uma prioridade de organização, atingindo os 45% na Europa Ocidental. Sindicatos como a UNI Europa e a ACV-CSC estão a focar-se especificamente nos trabalhadores de plataformas digitais e nos freelancers, reconhecendo que estes trabalhadores carecem frequentemente de proteções como seguro de saúde, segurança no emprego ou segurança social. À medida que a economia digital continua a crescer, os sindicatos estão a mobilizar-se cada vez mais em torno de questões como a insegurança no trabalho, a protecção social e a regulação das plataformas de trabalho a pedido. Embora alguns sindicatos estejam a intensificar as suas ações nestas questões, os resultados do inquérito sugerem que a ação ainda está aquém dos compromissos, com apenas 18% das confederações a terem estabelecido estruturas para melhorar a representação dos trabalhadores das plataformas digitais.

### **Igualdade de género e equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal**

Questões como a igualdade de género, o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal e as responsabilidades de cuidado estão a tornar-se centrais nas agendas sindicais, especialmente à medida que as sociedades lidam com as disparidades salariais entre homens e mulheres e com o impacto da pandemia de COVID-19 na participação económica das mulheres. Os sindicatos de setores como a saúde, a educação e os serviços públicos estão a pressionar por melhores condições de trabalho e igualdade salarial, ao mesmo tempo que exigem flexibilidade no local de trabalho e políticas mais favoráveis à família. A igualdade de género já não é apenas uma questão feminina; é uma questão sindical fundamental que se cruza com objectivos mais vastos de justiça social. Os sindicatos estão cada vez mais a enquadrar a equidade de género como uma parte essencial da sua missão mais ampla de criar locais de trabalho mais justos e inclusivos.

## Segurança no emprego e transformação digital

À medida que as indústrias se tornam mais dependentes da automação, da IA e de outras tecnologias digitais, a segurança no emprego emergiu como um foco fundamental para os sindicatos, particularmente em setores fortemente impactados pela disrupção tecnológica. Nos setores digitais, a automação e a IA representam riscos para a estabilidade no emprego e para a relevância das competências. Os sindicatos começam a pressionar por programas e políticas de requalificação profissional que garantam que os trabalhadores estão preparados para o futuro do trabalho, exigindo também salvaguardas contra a perda de emprego devido à digitalização. À medida que o mundo do trabalho continua a evoluir, a transformação digital tornar-se-á cada vez mais um tema central da atuação sindical, especialmente nos setores vulneráveis à automação.

Sindicatos como o UNI Europa estão já a abraçar esta mudança, empenhando-se num diálogo mais profundo com os trabalhadores dos setores da tecnologia e das plataformas digitais, utilizando a insegurança no emprego e a identidade profissional como principais motivações para a mobilização. Em vez de dependerem exclusivamente das formas tradicionais de acção sindical (greves, manifestações), estes sindicatos utilizam cada vez mais ferramentas digitais e campanhas nos media para envolver os trabalhadores mais jovens e abordar preocupações como a flexibilidade, o propósito e a segurança social — questões que ressoam profundamente nos trabalhadores da economia digital.

Caixa 5: Olhar para o futuro: O futuro da mobilização sindical (2025–2030)

Nos próximos cinco anos, os principais temas de mobilização sindical incluirão provavelmente:

- 1. As pressões salariais e do custo de vida**, particularmente em períodos de inflação crescente e de desigualdade crescente.
- 2. Transições justas e adaptação climática**, especialmente nos setores dos transportes, energia, manufatura e agricultura.
- 3.º Trabalho em plataformas digitais e emprego atípico**, exigindo novas proteções legais e modelos de organização.
- 4. Segurança no emprego e trabalho significativo nos setores digitais**, especialmente porque a IA está a transformar o emprego de profissionais de escritório.
- 5.º Equidade de género e equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal**, incluindo horários de trabalho e responsabilidades de cuidados.
- 6. Estratégias de recrutamento e retenção**, sobretudo nas áreas da saúde, dos transportes e dos serviços públicos.

## 1.5 Continuidade da dependência do contrato social nos países nórdicos

Embora muitos sindicatos estejam a adoptar um novo repertório diversificado de acções colectivas com

**Com uma maior ênfase nas estratégias de defesa dos direitos dos cidadãos, alguns países, como a Suécia e a Noruega, continuam a recorrer ao modelo de parceria social já consolidado.** Nestes contextos, os sindicatos têm acesso a uma estrutura robusta de diálogo social que reduz a necessidade de mobilização confrontativa e significa também que a transição para acções em defesa dos direitos dos cidadãos não é tão evidente como noutras partes da Europa. A abordagem aqui mantém-se focada na mobilização dos trabalhadores, mas é também mais estratégica e mitigadora do que noutros países, onde os sindicatos podem sentir a necessidade de se envolverem em acções diretas para forçar a mudança.

Por exemplo, a TCO (Suécia) tem há muito um fundo de greve robusto e proteções legais, o que lhe permite negociar com os empregadores a partir de uma posição de força, sem necessariamente recorrer a greves. O foco do sindicato é manter o diálogo e garantir termos favoráveis através da negociação, em vez do confronto. O seu fundo de greve serve como estratégia dissuasora, passando a mensagem de que estão preparados para agir, se necessário, mas preferem evitar greves, a não ser que sejam absolutamente imprescindíveis. Isto reflecte a elevada densidade sindical na Suécia, onde os sindicatos podem exercer uma influência significativa sem necessidade de confronto directo.

De forma semelhante, o modelo de negociação tripartido da Noruega incentiva a colaboração entre sindicatos, empregadores e governo, reduzindo ainda mais a necessidade de métodos tradicionais de protesto. Embora a negociação colectiva permaneça no cerne da acção sindical nestes países, os sindicatos estão cada vez mais a incorporar medidas preventivas e a influenciar políticas através do diálogo colaborativo, em vez de protestos ou greves mais visíveis.

Contudo, é importante notar que nem mesmo o modelo nórdico está imune à erosão e a novos desafios. A recente greve da Tesla na Suécia, liderada pela LO, ilustra os limites da estrutura tradicional de diálogo social quando confrontada com as empresas multinacionais que simplesmente se recusam a negociar. Nestes casos, os sindicatos são forçados a recorrer a táticas mais confrontativas, apesar da força institucional do sistema nórdico. Da mesma forma, na Finlândia, novas leis e políticas que desmantelam elementos do diálogo social desencadearam uma ampla resistência sindical, incluindo a mobilização em massa contra reformas percebidas como prejudiciais para os sindicatos, como o corte dos subsídios de desemprego e o enfraquecimento da negociação colectiva. Estes exemplos realçam que, embora o modelo nórdico permaneça robusto, está cada vez mais sob pressão tanto de governos hostis como de empresas globais que não reconhecem as práticas estabelecidas de relações laborais.

## Secção 2

### 2. Táticas para mobilizar os trabalhadores

Os sindicatos referem enfrentar muitos desafios para mobilizar os trabalhadores em acções coletivas. Estes desafios vão desde dificuldades internas para convencer os membros dos benefícios da acção colectiva até ao receio de represálias e tentativas de enfraquecer os sindicatos.

Caixa 6: Os 5 principais desafios de ação coletiva

1. Os membros não estão convencidos dos benefícios da ação coletiva (44%)
- 2.º Medo de represálias (42%)
3. Número insuficiente de membros/sindicatos activos a nível empresarial/local (38%)
- 4.º Repressão sindical (33%)
5. Falta de recursos financeiros para apoiar os trabalhadores que estão a realizar ações coletivas (31%)

Esta secção explora a gama de tácticas inovadoras que os sindicatos estão a implementar para alargar a participação dos trabalhadores em acções colectivas — desde plataformas digitais de organização e redes de apoio entre pares até campanhas sectoriais direccionadas e eventos comunitários.

Tal como descrito na secção 1.3 acima, os sindicatos de toda a Europa adoptaram diversas estratégias para aumentar o envolvimento dos trabalhadores nos esforços de mobilização. As práticas variam desde **desde o envolvimento direto e a organização no local de trabalho até às campanhas setoriais, divulgação digital e iniciativas educativas para os representantes sindicais**. Estas estratégias reflectem o crescente reconhecimento por parte dos sindicatos de que a mobilização já não depende exclusivamente de métodos tradicionais como as greves ou as manifestações.

De seguida, apresentamos uma análise das várias abordagens utilizadas pelos sindicatos, com foco na forma como cada organização tem trabalhado para impulsionar a participação dos trabalhadores nos esforços de mobilização.

### **MASZSZ (Hungria), UNI Europa, ELA (Espanha): Construir de baixo para cima**

O MASZSZ na Hungria reconhece que poderia melhorar em termos de mobilização dos trabalhadores. O sindicato considera a organização no local de trabalho um elemento crucial para revitalizar os seus esforços de mobilização, mas enfrenta dificuldades devido aos seus poucos recursos. O MASZSZ acredita que a aposta na organização de base aumenta a participação dos trabalhadores, dando-lhes maior autonomia no processo de mobilização. Isto passa por capacitar os delegados sindicais e os trabalhadores empenhados para fomentar uma cultura de participação e solidariedade, facilitando assim que os trabalhadores percebam o valor de se filiar e participar nas atividades sindicais.

A UNI Europa adoptou uma abordagem proactiva para aumentar o envolvimento dos trabalhadores, capacitando os representantes sindicais através de eleições e formação. A UNI Europa trabalha com estes trabalhadores activos para ampliar o seu envolvimento e mobilizar os seus pares, criando um efeito de bola de neve onde a mobilização se torna mais orgânica e abrangente. De acordo com a nossa entrevista, esta ênfase na organização no local de trabalho e na formação dos delegados sindicais para gerir e mobilizar eficazmente os seus homólogos tem-se revelado bem-sucedida, particularmente no sector tecnológico, onde as necessidades dos trabalhadores nem sempre estão alinhadas com as preocupações sindicais tradicionais. Esta abordagem de baixo para cima ajuda a garantir que...

Os esforços de mobilização respondem às reais preocupações dos trabalhadores.

Em Espanha, a ELA prioriza a comunicação direta no local de trabalho, contando fortemente com os delegados sindicais como principais agentes de mobilização. Ao envolver os trabalhadores localmente através de interações regulares com os representantes sindicais, a ELA garante que os esforços de mobilização estão intimamente ligados às preocupações quotidianas dos trabalhadores. Esta abordagem de base procura tornar as atividades sindicais mais tangíveis e relevantes para os trabalhadores, ajudando a construir confiança e solidariedade. Além disso, esta forma de mobilização é altamente adaptável, uma vez que permite aos sindicatos abordar questões específicas do sector ou da empresa de forma mais directa, em vez de dependerem exclusivamente de campanhas nacionais mais amplas. Por exemplo, questões como a precariedade e a estagnação salarial podem ser enfrentadas com soluções personalizadas no local de trabalho.

### **ACV-CSC (Bélgica) e ETF: Estratégias sectoriais e digitais**

A ACV-CSC na Bélgica adoptou uma abordagem sectorial para mobilizar os trabalhadores, com especial ênfase nos teletrabalhadores e outros trabalhadores com contratos atípicos. O sindicato procura construir presença e envolver os trabalhadores em setores que podem ser negligenciados pelos modelos sindicais tradicionais. A ACV-CSC incorporou plataformas digitais para mobilizar os trabalhadores, especialmente no contexto do trabalho remoto. Ao utilizar aplicações e outras ferramentas digitais, o sindicato consegue informar os trabalhadores sobre os seus direitos, realizar campanhas online e oferecer apoio, tornando a participação sindical mais acessível para os trabalhadores que podem não estar fisicamente presentes no local de trabalho.

A Federação Europeia dos Trabalhadores dos Transportes (ETF) enfrenta desafios significativos na mobilização de trabalhadores altamente móveis em diversos países, particularmente no sector dos transportes. Os métodos tradicionais de organização encontram dificuldades devido à frequente mobilidade geográfica dos trabalhadores, o que complica o estabelecimento de uma presença sindical consistente. Para resolver este problema, a ETF está a mudar o foco do simples recrutamento para uma organização genuína, compreendendo as motivações dos trabalhadores e promovendo a construção de comunidades. Isto inclui a formação de representantes sindicais, a criação de plataformas digitais para reuniões virtuais e o desenvolvimento de ferramentas como aplicações móveis para manter os trabalhadores informados e envolvidos, independentemente da localização. Ao alavancar a comunicação digital e ao priorizar a integração dos membros, a ETF visa garantir o envolvimento contínuo, a solidariedade e o apoio à sua força de trabalho móvel, promovendo, em última análise, um sindicato mais resiliente e empenhado.

### **YS (Noruega): Educação e negociações a nível nacional**

Na Noruega, o YS dá grande ênfase à formação dos seus representantes sindicais, com especial enfoque nos delegados sindicais. Ao capacitar os representantes em técnicas de negociação e em como interagir com os trabalhadores, o YS reforça a sua mobilização a nível local. Esta abordagem educativa permite que os delegados sindicais atuem como intermediários eficazes, colmatando a lacuna entre as preocupações dos trabalhadores e as ações do sindicato. Além disso, o YS realiza negociações nacionais de dois em dois anos, o que cria oportunidades para a mobilização sectorial entre estes eventos nacionais.

### **UIL (Itália): Campanhas digitais e reuniões no local de trabalho**

A UIL, em Itália, combinou campanhas digitais com reuniões presenciais no local de trabalho para aumentar o envolvimento dos trabalhadores.

envolvimento em esforços de mobilização. As campanhas digitais parecem ser particularmente eficazes para chegar aos trabalhadores mais jovens, que são mais propensos a envolver-se através dos canais online. Estas campanhas, frequentemente focadas nas redes sociais, permitem à UIL sensibilizar e mobilizar os trabalhadores em torno de questões como os salários, as condições de trabalho e a segurança no emprego. Entretanto, as reuniões no local de trabalho proporcionam uma forma mais direta de envolvimento, onde os representantes sindicais podem ouvir as preocupações dos trabalhadores e construir relações mais sólidas com eles. Com esta abordagem híbrida — que combina o alcance digital com a interação presencial —, a UIL procura alcançar uma vasta gama de trabalhadores em diferentes setores, incluindo aqueles que podem estar menos inclinados a envolver-se em atividades sindicais tradicionais.

### TCO (Suécia), ETF e EPSU: Construir uma cultura sindical e uma comunidade

Na Suécia, a TCO representa uma forma mais passiva de mobilização, onde a solidariedade e o conflito não são elementos centrais. Isto reflecte a elevada densidade sindical e o forte diálogo social presentes na Suécia, o que permite aos sindicatos agir com menos confronto.

Apesar disso, a TCO ainda consegue mobilizar os trabalhadores ao concentrar-se em questões universalmente reconhecidas, como a segurança no trabalho. A chave reside em fazer com que os trabalhadores se sintam envolvidos — não apenas com o seu bem-estar pessoal, mas também com os objectivos mais vastos do movimento sindical. A estratégia da TCO é fomentar o envolvimento precoce em torno de preocupações partilhadas, lançando as bases para a mobilização futura através dos valores comunitários tradicionais. Neste contexto, porém, é muitas vezes necessário que os trabalhadores sintam raiva ou descontentamento para os impulsionar para uma mobilização mais activa. O foco está, portanto, na criação de incentivos para a ação e na construção de um sentido de urgência em torno das questões do local de trabalho.

Em paralelo, para contrariar a natureza transaccional dos modelos sindicais baseados em serviços, a TCO reconheceu que, embora a oferta de serviços de elevado valor possa atrair membros, muitas vezes não consegue cultivar o compromisso mais profundo encontrado no sindicalismo tradicional. Em resposta, a organização redirecionou os seus investimentos para iniciativas de construção de comunidades, como a organização de eventos desportivos e o reforço do apoio aos delegados sindicais — figuras-chave que ajudam a fomentar um sentimento de pertença e apoio mútuo no local de trabalho.

Da mesma forma, a ETF e a EPSU dão grande ênfase à educação dos membros sobre os motivos da filiação sindical, utilizando a formação e a mobilização para incutir um compromisso ideológico partilhado. **A principal conclusão aqui é que a retenção prospera em ambientes onde os membros não só recebem serviços, mas também se identificam com um propósito colectivo e se envolvem através de iniciativas lideradas por pares que reforcem a solidariedade e a responsabilidade mútua..**

### EPSU: transformar a natureza do ativismo laboral

A EPSU observou uma transformação mais ampla na natureza do activismo laboral e na evolução do papel dos sindicatos no sector público. Historicamente, os sindicatos têm-se baseado fortemente na negociação colectiva e em acções industriais (como as greves) para garantir melhores condições de trabalho. No entanto, a EPSU observa que as greves estão a ser cada vez mais vistas como um último recurso, à medida que os sindicatos procuram formas mais estratégicas e menos disruptivas de se mobilizarem. Esta mudança reflecte a crescente importância do uso estratégico da mobilização social.

Media e campanhas online. Através destas plataformas, os sindicatos do setor público aumentam a sua visibilidade e ligam-se aos trabalhadores de forma mais envolvente e imediata.

### Secção 3

## 3. Visão geral dos desafios para estratégias de mobilização eficazes

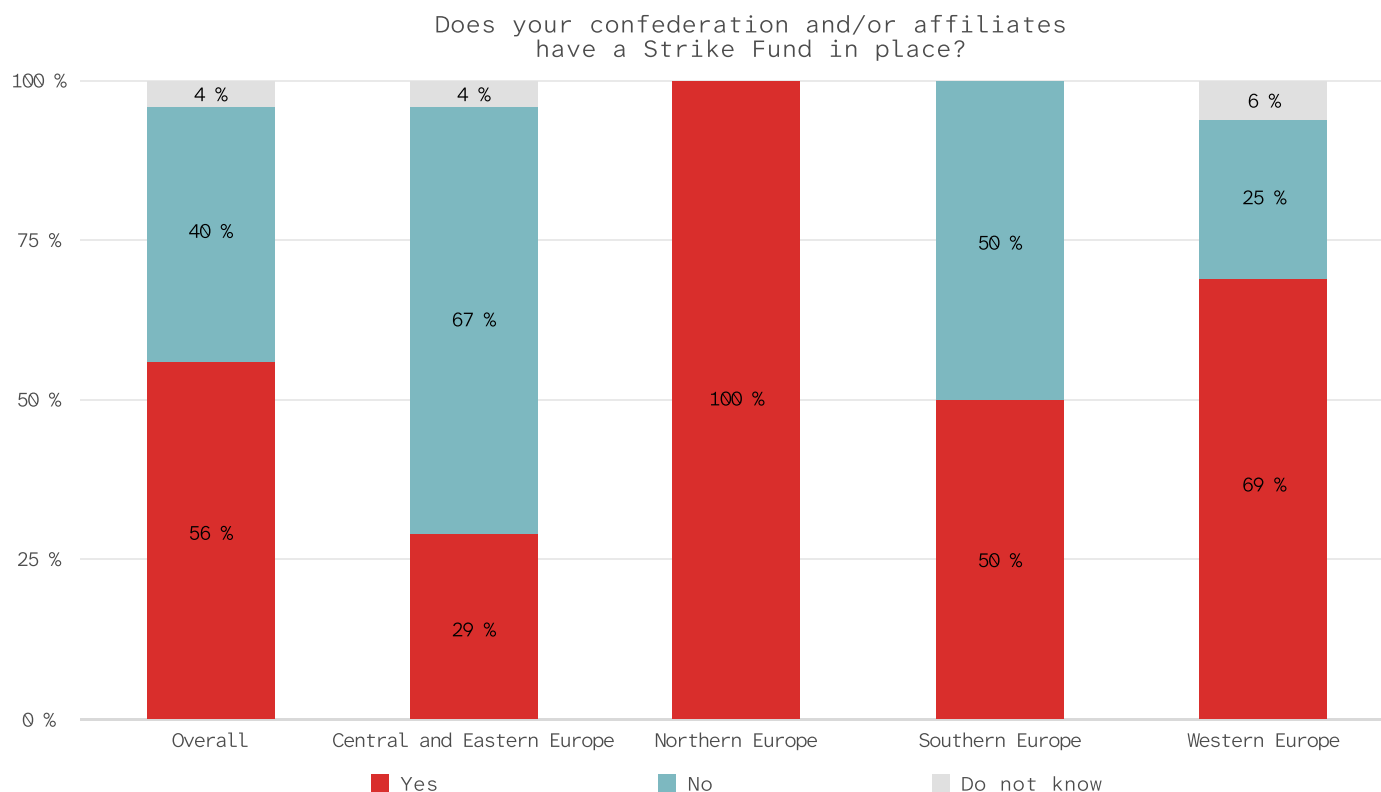
As conclusões aqui apresentadas oferecem uma avaliação preliminar do sucesso da mudança nas práticas de mobilização sindical nos últimos anos. Com base nas informações obtidas através da investigação e de entrevistas qualitativas, surgiram dois indicadores-chave para avaliar este sucesso: a medida em que os sindicatos conseguiram envolver e mobilizar os trabalhadores e o grau em que estes esforços se traduziram em resultados tangíveis — ou seja, em reivindicações conquistadas através da ação coletiva. Embora os resultados não permitam conclusões definitivas, fornecem um panorama valioso das práticas emergentes e do seu impacto, destacando tanto os desenvolvimentos promissores como as áreas em que são necessários avanços.

### 3.º A capacidade de mobilização da União continua a ser um desafio em alguns países.

No inquérito, as confederações relataram uma variedade de desafios para a mobilização dos trabalhadores em ações coletivas, mas os desafios internos foram particularmente destacados pelas confederações da Europa Central e Oriental. Em particular, apontaram a "falta de recursos financeiros para apoiar a participação dos trabalhadores em ações coletivas" como o principal desafio (57%), seguido pela falta de membros ativos e pela insuficiência de organizadores/delegados sindicais. Isto contrasta com outras sub-regiões, onde os desafios externos foram amplamente mencionados, e demonstra as significativas limitações de capacidade interna enfrentadas pelos sindicatos na Europa Central e Oriental, o que dificulta a mobilização dos trabalhadores em ações coletivas.

Estas restrições são também evidentes na utilização de fundos de greve. Embora todos os inquiridos no norte da Europa relatem que a sua confederação e/ou filiadas possuem um fundo de greve, este número desceu para 29% na Europa central e oriental.

Figura 8: Fundos de greve



Os resultados desta investigação demonstram que o desenvolvimento da capacidade intrínseca dos sindicatos para mobilizar os seus membros continua a ser um pré-requisito essencial para uma acção colectiva eficaz.

### 3.2 O poder suave nem sempre constrói capacidade coletiva

Os protestos simbólicos e as campanhas digitais ajudaram os sindicatos a atrair a atenção do público e a envolver novos grupos — particularmente os trabalhadores mais jovens, nativos digitais. A acção dos “trabalhadores de cartão” da EPSU, por exemplo, recebeu uma cobertura mediática notável e interacção nas redes sociais, mas o seu efeito na manutenção do número de membros tem sido limitado: aumentos temporários do interesse online raramente conduzem a uma mobilização contínua ou a ganhos claros nas negociações colectivas. Isto reflecte-se nos resultados do inquérito aos filiados da ETUC, com as confederações a reportarem percepções muito diversas sobre a eficácia das comunicações digitais e nas redes sociais para organizar e mobilizar os trabalhadores.

Da mesma forma, as ferramentas de soft power, como aplicações, boletins informativos por e-mail e publicações direccionadas nas redes sociais, permitem que sindicatos como o ACV-CSC e o ETF alcancem forças de trabalho dispersas e não padronizadas de forma mais eficiente do que a distribuição tradicional de panfletos. As avaliações internas, no entanto, mostram que menos de um em cada dez “registados” digitais compareceu em reuniões, participou em acções ou envolveu-se de alguma outra forma substancial.

Por conseguinte, estas abordagens tendem a aumentar a sensibilização em vez de desenvolver a capacidade colectiva.

necessária para negociar acordos vinculativos, e a participação geral em campanhas ou reuniões continua a ser relativamente baixa.

Isto levanta uma questão crucial: **Será que os sindicatos estão a adotar um repertório de ações digitais e de defesa dos direitos dos cidadãos como uma estratégia orientada para o futuro, que vai ao encontro das necessidades dos trabalhadores e fortalece a sua influência através do soft power, ou estas táticas estão a ser adotadas sobretudo como resposta defensiva ao declínio do poder sindical no setor industrial, dentro de um contexto político e jurídico que restringe cada vez mais as greves e as manifestações populares?** Por um lado, a combinação de ações laborais e de direitos civis com narrativas online pode tornar os sindicatos mais inclusivos, atraindo freelancers, trabalhadores de plataformas digitais e outros que se sentem alienados pelos modelos convencionais. Por outro lado, a queda da participação em assembleias presenciais e as modestas conquistas nas negociações colectivas após grandes campanhas digitais sugerem que estes métodos mais recentes, por si só, podem não ter o poder necessário para pressionar os empregadores ou os legisladores. **Isto sugere que, embora as táticas de protesto digitais e simbólicas possam ser ferramentas úteis para a visibilidade/alcance e, por vezes, até para o recrutamento – particularmente ao permitir que os sindicatos se liguem a grupos de trabalhadores marginalizados e sub-representados –, têm menos eficácia como táticas para mobilizar os trabalhadores em ações colectivas, dado que é necessário um envolvimento mais profundo na organização, na educação dos trabalhadores e na construção da solidariedade para apoiar as táticas de poder coercivo que dão aos sindicatos uma influência real.**

A título de exemplo, a MASZSZ da Hungria, as afiliadas tecnológicas da UNI Europa e a ELA de Espanha referem que as reuniões e ações lideradas por representantes dos estudantes atraem aproximadamente o dobro dos participantes em comparação com as campanhas puramente digitais. **Esta abordagem depende de investimentos substanciais na formação de inspetores, apoio dedicado aos organizadores e mentoria contínua.**—recursos normalmente disponíveis apenas em secções com mais recursos—o que dificulta a expansão destes métodos de baixo para cima em toda a união, especialmente em locais de trabalho com poucos recursos ou altamente fragmentados.

### 3.3 As prioridades de campanha orientadas para o futuro nem sempre se traduzem em agendas centrais de negociação.

Os sindicatos têm reconhecido cada vez mais que os trabalhadores contemporâneos dão prioridade a questões como a justiça climática e a dupla transformação, a regulação das plataformas, a igualdade de género e os direitos digitais, para além das preocupações tradicionais com a remuneração e o horário de trabalho. As campanhas que colocam a justiça climática em primeiro plano – exemplificadas pela digressão “Fair Transition” da UNI Europa por regiões com elevadas emissões de carbono e pelos fóruns consultivos da ACV-CSC sobre a protecção dos trabalhadores das plataformas – atraem regularmente um público considerável para manifestações, webinars e consultas públicas. No entanto, esta mobilização inicial costuma dissipar-se após o término das manifestações ou dos eventos online. Na maioria dos casos, estes protestos temáticos ainda não deram origem a estruturas organizacionais duradouras: a criação de novas secções locais dedicadas à representação da economia gig continua a ser esporádica, e a incorporação de disposições sobre o clima ou a governação algorítmica em acordos colectivos é ainda excepcional.

Um número limitado de sindicatos obteve sucesso ao integrar estas prioridades orientadas para o futuro directamente nas suas principais agendas de negociação. Por exemplo, alguns sindicatos garantiram cláusulas de formação em “competências verdes” em acordos-quadro com múltiplos empregadores, assegurando, assim, a requalificação remunerada para os trabalhadores de sectores como a siderurgia e os transportes, como parte de estratégias de descarbonização. Da mesma forma, alguns sindicatos negociaram disposições sectoriais para salvaguardas da privacidade dos dados e contribuições obrigatórias para a segurança social após um envolvimento contínuo com a base. Estes exemplos indicam que **Os temas emergentes das campanhas só conseguem um impacto duradouro quando são institucionalizados nos processos de negociação coletiva de rotina, em vez de serem tratados como iniciativas isoladas, e quando os organizadores ligam deliberadamente eventos pontuais a exigências concretas e executáveis na mesa de negociações..**

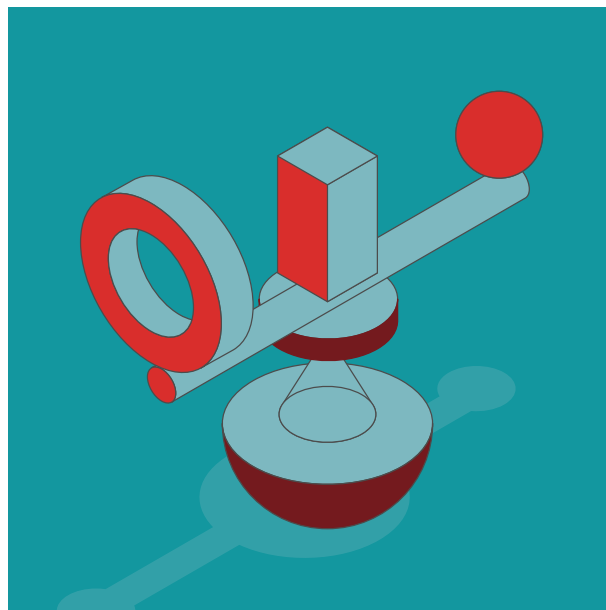
### 3.4 Os limites do modelo de serviço

**Os sindicatos que cultivam uma abordagem predominantemente orientada para o serviço correm o risco de fomentar uma adesão passiva e a despolitização.** Uma organização que se posiciona como fornecedora de benefícios em vez de um movimento baseado em direitos cultiva um envolvimento popular superficial. Embora os membros possam usufruir de proteções negociadas e iniciativas de segurança, muitas vezes permanecem alheios a ações coletivas mais amplas ou a lutas políticas. Numa era marcada pela intensificação do neoliberalismo e pela ascensão da desinformação e de forças antidemocráticas, este modelo transaccional deixa os sindicatos mal equipados para mobilizar os trabalhadores em torno de desafios sistémicos ou para apresentar uma contra-narrativa convincente.

Esta estratégia despolitizada enfraquece a capacidade dos sindicatos de resistir à tendência política mais ampla e sublinha a necessidade urgente de um movimento operário revitalizado e baseado nos direitos, capaz de oferecer aos trabalhadores uma visão alternativa poderosa.

## Capítulo 3

# Comércio União Vitalidade



## Mensagens-chave

- 1. Três estratégias para a diversidade na liderança** Surgiram: a representação baseada em quotas, a inclusão liderada por comitês e modelos totalmente integrados — cada um refletindo diferentes níveis de estrutura e inclusão.
- 2. Os esforços de inclusão mais eficazes** Combinar metas numéricas, relatórios transparentes e estruturas de apoio robustas.
- 3. Programas educativos** nem sempre são concebidas para fortalecer as capacidades na organização de estratégias.
- 4. A adoção digital está a crescer**, mas a integração nas principais estratégias de organização e o envolvimento presencial consistente são ainda limitados.
- 5. Ferramentas digitais e formação** Muitas vezes, são colocadas em equipas especializadas e tratadas como complementos, e não como competências essenciais do sindicato.
- 6. Restrições de recursos**—tanto financeiras como humanas—são grandes obstáculos a uma transformação digital eficaz.
- 7. Os sistemas CRM são subutilizados:** Embora uma pequena maioria dos sindicatos os tenha implementado, menos de um terço utiliza os dados estrategicamente para fins de organização, em vez de para fins administrativos.
- 8. Contranarrativas digitais às narrativas antidemocráticas** são subdesenvolvidas; os sindicatos tendem a priorizar respostas institucionais defensivas em detrimento da mobilização digital proativa.



## Secção 1

## 1. A democracia sindical interna

A democracia interna é fundamental para um sindicato vibrante e resiliente, pois transforma os membros de beneficiários passivos em coproprietários ativos da sua experiência coletiva (Gumbrell-McCormick 2019, Hyman 2020). Quando os membros de base têm uma influência real na tomada de decisões e na seleção da liderança, desenvolvem um sentido de pertença mais forte, o que impulsiona a participação e a capacidade de mobilização. As estruturas democráticas fomentam também a responsabilidade e a inovação, garantindo que a liderança se mantém recetiva e aberta a novas ideias. Fundamentalmente, a democracia interna sustenta a vitalidade a longo prazo, desenvolvendo novas lideranças e mantendo os sindicatos adaptáveis às mudanças na realidade do ambiente de trabalho.

**Na amostra de sindicatos, emergiram três estratégias distintas para ampliar a diversidade na liderança: representação baseada em quotas ou metas, integração conduzida por comités e modelos totalmente integrados, cada um reflectindo um equilíbrio diferente entre estrutura, rigor dos dados e inclusão genuína.** Enquanto algumas organizações estabelecem metas numéricas firmes que são rigorosamente monitorizadas, outras preferem órgãos consultivos que dão voz a grupos sub-representados, e algumas defendem a inclusão de todos nos mesmos fóruns de tomada de decisão. No entanto, todas enfrentam o desafio de transformar as regras formais em influência real, revelando frequentemente lacunas nos dados que recolhem e divulgam.

Os resultados da nossa pesquisa indicam que **Os jovens trabalhadores (73%) e as mulheres (65%) são os grupos prioritários para uma maior representação.** Notavelmente, estas são as únicas categorias para as quais a maioria das confederações sindicais relata ter compromissos estratégicos explícitos. O envolvimento estratégico cai acentuadamente para outros grupos sub-representados, com apenas 35% das confederações a identificarem os trabalhadores das plataformas digitais e 29% a identificarem os migrantes como prioridades estratégicas. Este padrão reflecte-se na nossa análise qualitativa, que revela um enfoque predominante na juventude e na igualdade de género nas iniciativas sindicais.

Além disso, parece existir uma desconexão entre a existência de compromissos estratégicos e a sua operacionalização. As confederações que implementam ativamente medidas de inclusão específicas — como o trabalho da ACV-CSC sobre a inclusão de migrantes — continuam a ser minoritárias, o que evidencia um fosso maior entre os objetivos declarados e as ações concretas para diversificar a representação sindical para além das mulheres e dos jovens.

**Representação baseada em quotas e objetivos** apresentou os resultados mais facilmente mensuráveis. Em Itália, a UIL exige 50% de paridade de género em toda a sua liderança confederal, complementada por um Comité Permanente de Mulheres que monitoriza as nomeações e propõe candidatas. Da mesma forma, a ELA de Espanha consagra a representação igualitária em todos os órgãos de gestão e convoca uma Comissão de Mulheres de alto nível para recomendar alterações nas políticas e no pessoal. Ao codificar estas metas nos seus estatutos e ao publicar relatórios anuais sobre o equilíbrio de género, ambas as federações geram dados claros.



Os pontos demonstram a conformidade "no papel" e destacam as áreas que necessitam de melhorias. A EPSU, a nível europeu, também defende quotas para delegados de género e jovens, embora alerte que as metas por si só são insuficientes sem que estes comités tenham verdadeira autoridade orçamental e poder de decisão.

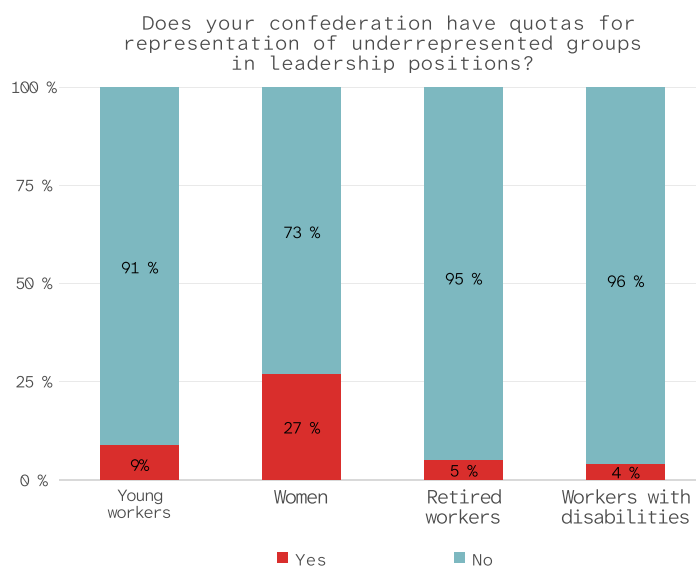
Apesar do sucesso das quotas e das metas, o inquérito demonstra que apenas uma minoria das confederações as utiliza. **As federações referem que as quotas são utilizadas exclusivamente em relação às mulheres (27%), aos trabalhadores reformados (5%), aos trabalhadores jovens (9%) e aos trabalhadores com deficiência (4%), mas apenas uma minoria as tem em vigor.** Mesmo entre as confederações que têm um compromisso estratégico com estes grupos, as quotas são apenas utilizadas por uma minoria em todos os casos. Por exemplo, os jovens trabalhadores constituem o principal público-alvo de organização das confederações sindicais, sendo que 86% destas identificam este grupo demográfico como prioritário.

Além disso, 73% referem ter um compromisso estratégico formal com o aumento da representação dos jovens trabalhadores nas suas estruturas. No entanto, esta ênfase retórica não se traduz em mecanismos institucionais: apenas 9% das confederações implementaram sistemas de quotas para garantir a representação da juventude, o que sugere um fosso significativo entre a intenção estratégica e a reforma estrutural.

**Inclusão conduzida por comités** Esta abordagem caracteriza federações como a Uni Europa e organizações nacionais como a YS da Noruega. Estabeleceram comités organizadores transversais — conselhos de juventude, fóruns de trabalhadores migrantes, grupos de trabalho sectoriais — que comunicam directamente com o conselho executivo, permitindo que vozes especializadas moldem as prioridades do sindicato. Embora estes sindicatos relatem uma actividade intensa nos seus comités e diálogos consultivos regulares, raramente divulgam estatísticas detalhadas sobre a composição ou a frequência dos comités, baseando-se, em vez disso, em avaliações qualitativas de influência e relatos isolados de sucesso.

Em contraste, **o modelo totalmente integrado** a abordagem adoptada pela TCO da Suécia rejeita completamente a criação de comités separados para grupos específicos, defendendo que a verdadeira inclusão significa que todos devem estar presentes. O seu sistema de CRM, em conformidade com o RGPD, regista a participação em cada reunião e sinaliza o consentimento para o envio de comunicações, mas a TCO não divulga dados sobre a representação de subgrupos. Embora esta abordagem evite a fragmentação ou a "guetização" dos comités de nicho, a sua dependência da "importância formal" em vez de métricas transparentes dificulta a verificação se, por exemplo, os jovens trabalhadores ou

Figura 9: Percentagem de confederações que têm quotas



Os membros migrantes exercem, na realidade, uma influência proporcional.

Este modelo parece ser característico de muitas confederações sindicais do Norte da Europa. De acordo com o inquérito, 60% das confederações desta sub-região referem não ter metas formais para aumentar a representação dos grupos sub-representados, um número significativamente superior à média geral da amostra, de 24%. Isto contrasta fortemente com a Europa Ocidental, onde todas as confederações inquiridas (100%) indicaram ter estabelecido metas para aumentar a representação de pelo menos um grupo, mais comumente mulheres e jovens trabalhadores. Esta divergência regional evidencia diferentes abordagens institucionais em relação à inclusão e à reforma da representação interna.

Os sindicatos que combinam metas numéricas claras com comissões dedicadas, como o compromisso da UIL e da ELA com a paridade de género de 50% juntamente com órgãos permanentes de mulheres, beneficiam do poder de objectivos bem definidos. As quotas criam responsabilidade: o progresso pode ser acompanhado ano após ano, o baixo desempenho é imediatamente visível e tanto a liderança como os membros sentem a pressão para apresentar resultados reais. Além disso, ter uma comissão permanente focada em questões de equidade garante que estas metas não são uma mera formalidade, mas são ativamente promovidas através da identificação de candidatos, programas de formação e relatórios de monitorização regulares.

Além disso, os modelos de comités consultivos, como os utilizados pela Uni Europa, YS e ACV-CSC, são excelentes para dar voz formal a grupos sub-representados nos processos de tomada de decisão. Estas estruturas fomentam o diálogo, revelam novas perspectivas e constroem relações entre diferentes grupos demográficos. No entanto, sem a recolha sistemática de dados sobre as taxas de participação, a frequência e os resultados concretos das recomendações dos comités, é difícil avaliar se estas vozes se traduzem em mudanças nas políticas públicas ou em alterações na alocação de recursos.

A abordagem de órgãos integrados adoptada pela TCO, que coloca todos os membros nos mesmos fóruns em vez de em comissões demográficas separadas, reflecte um compromisso de princípio com a inclusão universal. Em teoria, este modelo evita a fragmentação de preocupações e incentiva a solidariedade entre géneros, idades e origens diversas. No entanto, sem métricas desagregadas que mostrem, por exemplo, quantos jovens trabalhadores participam nas reuniões ou com que frequência os membros migrantes propõem moções, o sindicato não consegue verificar se a inclusão é experienciada e não apenas nominal. Relatórios transparentes por subgrupo, integrados no sistema CRM existente, transformariam as boas intenções em progresso demonstrável.

Em última análise, a investigação académica (Waddington 2014; Marino, 2015) e os resultados do nosso estudo indicam **que as evidências mais robustas de mudanças reais surgem na interseção entre metas numéricas, relatórios transparentes e estruturas de apoio comprometidas.** Os sindicatos que estabelecem metas claras, monitorizam a participação através de dados e dotam os comités dedicados da autoridade e dos recursos necessários para recrutar, orientar e acompanhar os membros sub-representados superam consistentemente aqueles que dependem apenas de práticas informais ou da boa vontade. Isto ocorre ao combinar a disciplina das quotas com a força relacional do trabalho contínuo dos comités e ao tornar estes esforços transparentes através de reuniões públicas.



Ao reportarem isto, os sindicatos podem ir além dos compromissos simbólicos e caminhar para uma democracia interna genuína e substancial.

Caixa 7: UBT/BTB Bélgica – Aumentar o número de membros através de reformas internas

**União:**UBT/BTB (Sindicato Belga dos Trabalhadores dos Transportes) **Sector:**Transporte Rodoviário e Logística (TRL)

**Resultado:**O número de membros mais do que duplicou, passando de aproximadamente 29.000 (2000) para mais de 62.000 (2022).

Embora a filiação sindical tenha diminuído em grande parte da Europa, a UBT/BTB da Bélgica — parte da confederação socialista FGTB/ABVV — mais do que duplicou o número dos seus membros, passando de cerca de 29.000 em 2000 para mais de 62.000 em 2022. Este crescimento concentrou-se particularmente na região...**Sector do transporte rodoviário e logística (TRL)**, apesar da crescente desregulação, da precariedade e da resistência dos empregadores.

**O que funcionou:**

- **Renovação democrática interna** Mais reuniões no local de trabalho, maior envolvimento dos membros e comunicação descentralizada (por exemplo, newsletters, redes sociais).
- **Treino personalizado** A secção TRL desenvolveu os seus próprios programas educativos alinhados com os ciclos eleitorais da União Belga.
- **Novas funções – “Propagandistas”** Organizadores dedicados, recrutados entre os delegados sindicais, com foco no recrutamento, eventos itinerantes e contacto com os membros.
- **Apresentações itinerantes** As equipas móveis de organização abordam diretamente os condutores de difícil acesso em postos de abastecimento de combustível e centros logísticos, aumentando a visibilidade e o recrutamento.
- **Colaboração intersindical** Campanhas conjuntas e formação com outros setores (ex.: ABVV-Metaal) para alargar o alcance e a influência.

**Porque é que isso é importante:**

Ao investir em estruturas internas — especialmente no envolvimento democrático e na organização de campo — a UBT/BTB revitalizou a sua presença num sector fragmentado e precário, demonstrando que o crescimento do número de membros é possível mesmo num contexto de desregulação.

Fonte: Vandaele, 2024



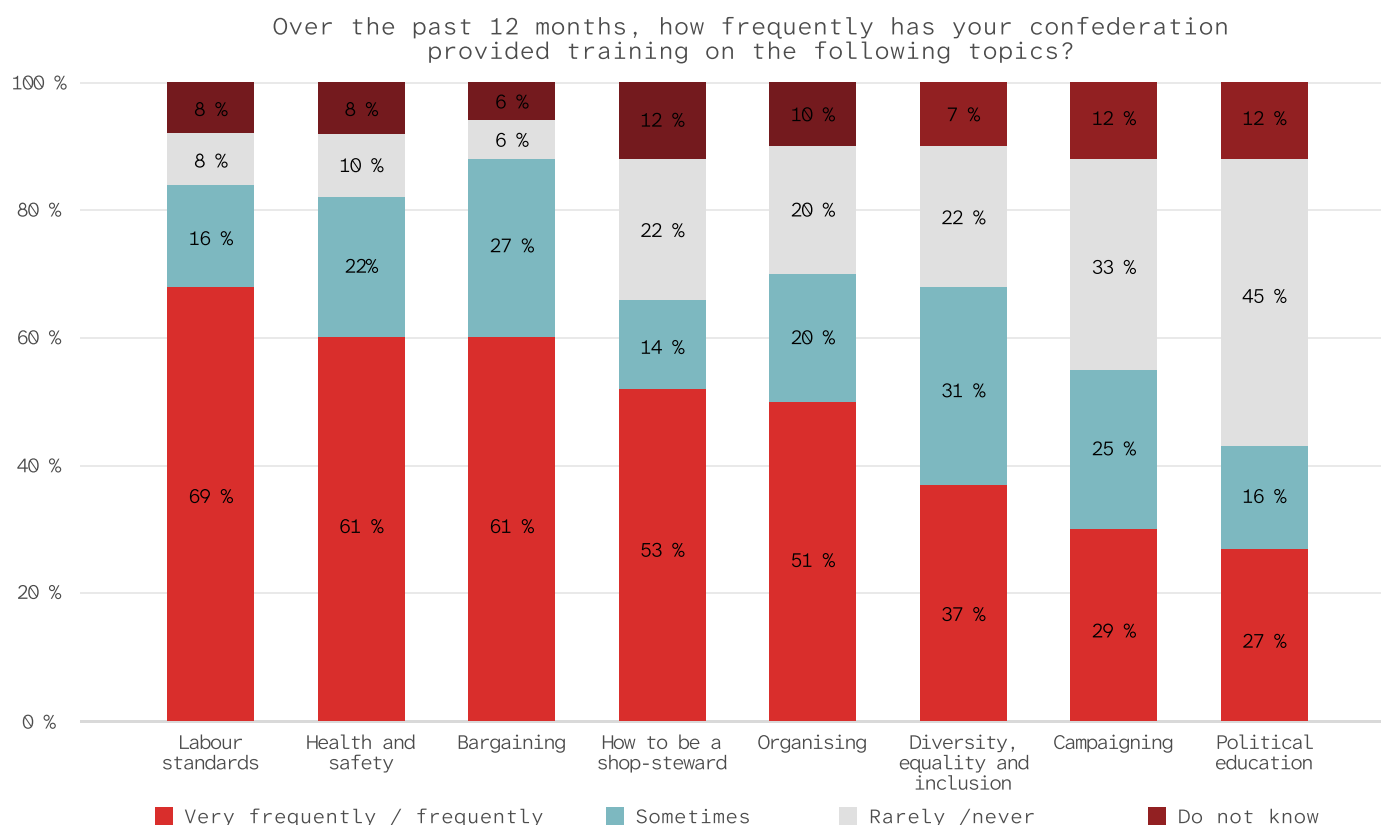
## Secção 2

## 2. Educação

A maioria dos sindicatos oferece programas de formação e educação sobre temas centrais, como as normas laborais, a saúde e a segurança, como ser delegado sindical e a diversidade. É importante notar que, embora estas formações se concentrem em temas substanciais, muitas organizações não oferecem — ou apenas oferecem raramente — programas sobre organização, mobilização e educação política. No entanto, estas são áreas cruciais de uma perspetiva de renovação sindical.

Durante as entrevistas, descritas no Capítulo IV, vários sindicatos manifestaram uma clara necessidade de apoio neste sentido. Destacaram ainda a importância de garantir que a formação é disseminada por toda a organização, em vez de se manter concentrada na gestão de topo. De acordo com a nossa pesquisa, a formação é dirigida principalmente a dirigentes sindicais (86%), delegados sindicais (84%) e organizadores (71%).

Figura 10: Frequência de formações por tópico (extrato do relatório de investigação)



## Secção 3

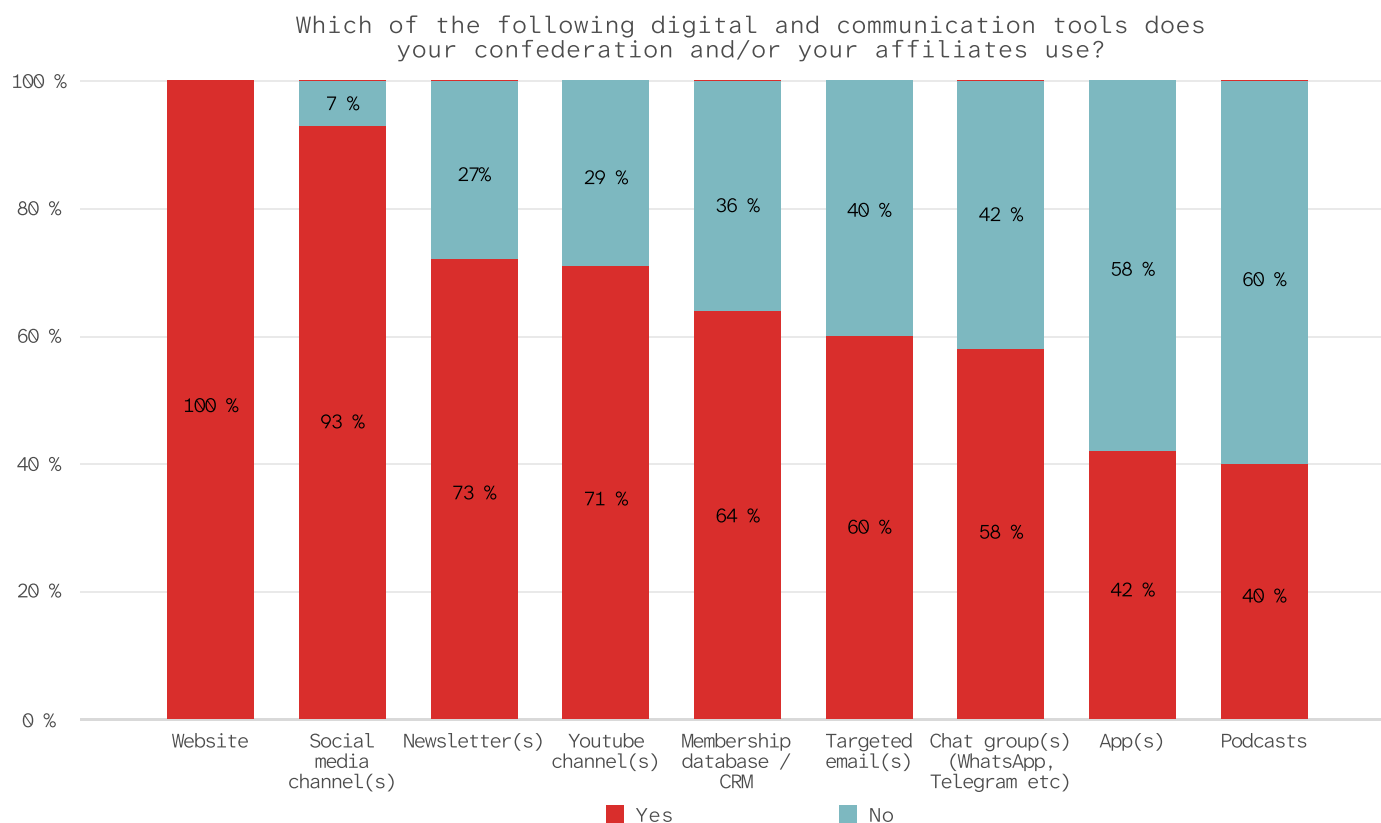
## 3. Sindicalismo digital

O [Kit de ferramentas de organização digital da CES](#) Oferece um conjunto abrangente de recomendações para alavancar as tecnologias digitais de forma a atrair novos membros e desenvolver métodos inovadores de envolvimento. Neste capítulo, apresentamos uma avaliação preliminar de quão extensiva e eficazmente as uniões europeias têm implementado estas orientações, destacando tanto sucessos notáveis como lacunas persistentes.

### 3.1 Dar prioridade à organização digital

Todos os sindicatos que estudamos reconhecem o poder dos canais digitais para chegar e mobilizar os membros, mas as suas estratégias de adoção permanecem nitidamente pragmáticas. Por toda a Europa, muitos sindicatos recorreram ao Guia da Revolução Digital da CES (Confederação Europeia de Sindicatos), experimentando as redes sociais, as aplicações móveis e os sistemas de CRM; contudo, a implementação varia bastante consoante a capacidade organizacional e os quadros nacionais de relações laborais.

Figura 11: Percentagem de confederações que utilizam diferentes ferramentas digitais e de comunicação



**Os canais digitais são frequentemente utilizados de forma reativa, para transmitir mensagens e anúncios, em vez de como parte de um ecossistema organizacional coerente e orientado por dados.** Embora os resultados do inquérito indiquem que todos os sindicatos mantêm agora um website e a maioria utiliza canais de redes sociais (93%) e boletins informativos regulares por e-mail (73%), a integração estratégica destas ferramentas na organização central é ainda irregular. De acordo com o nosso inquérito, apenas cerca de dois terços dos sindicatos implementaram um sistema de CRM dedicado e menos de um terço utiliza ativamente a análise de dados dos membros para direcionar campanhas de recrutamento ou mobilização.

Esta abordagem "exclusivamente digital" expõe frequentemente uma grande lacuna de conversão. **As métricas iniciais de engagement, como downloads de aplicações ou registos nas redes sociais, podem apresentar picos impressionantes, mas a taxa de conversão em participação sustentada é desanimadoramente baixa.** Nos projetos-piloto setoriais da ACV-CSC e nas ações de mobilização de trabalhadores móveis da ETF, menos de um em cada dez contactos digitais resulta na comparência a uma reunião, na assinatura de uma petição presencial ou na participação em negociações coletivas. Isto gera, geralmente, um alcance amplo, mas limitado: os sindicatos divulgam as suas campanhas, mas têm dificuldade em construir a coesão no local de trabalho necessária para acordos vinculativos ou ações de grande escala.

**MASZSZ (Hungria)** Face à escassez crónica de recursos, a MASZSZ adoptou uma abordagem pragmática de "contacto por clique" (Guia de Ferramentas, Capítulo 1). A sua petição online, otimizada para dispositivos móveis, no setor da assistência social, direcionou com sucesso os signatários para oficinas locais, convertendo o interesse digital em novos comités no local de trabalho e até mesmo dando origem a novas secções locais. Isto ilustra a utilização eficaz de ferramentas digitais para uma ampla divulgação, mas a MASZSZ ainda depende muito de reuniões presenciais para uma organização mais profunda (Guia de Ferramentas, Capítulo 2). A experiência do sindicato reforça o alerta do Guia de Ferramentas de que a mobilização digital por si só não pode substituir a confiança interpessoal construída no local de trabalho.

**UNI Europa** A UNI Europa construiu um "funil de pesquisa para ação" (Kit de Ferramentas, Capítulo 3), incorporando questionários específicos do setor nas plataformas parceiras que alimentam diretamente o seu CRM. Isto permite um acompanhamento preciso com propostas de organização personalizadas. No entanto, tal como a MASZSZ, a UNI Europa constata que a retenção depende das relações pessoais: as candidaturas digitais precisam de ser ancoradas por delegados sindicais capacitados no local de trabalho para se tornarem membros sustentáveis, em vez de contactos pontuais.

**ACV-CSC (Bélgica)** Entre os sindicatos mais avançados digitalmente, o ACV-CSC combina um sofisticado sistema de CRM interno com ferramentas de comunicação digital alargadas (Guia, Capítulo 4). O sindicato desenvolveu a sua própria infra-estrutura de CRM, integrando serviços aos membros, gestão de processos judiciais, registos de formação e dados sectoriais numa única arquitetura. Além disso, fortaleceu o alcance digital através de centros de atendimento, campanhas de comunicação direcionadas e funções de chat ao vivo, especialmente para jovens trabalhadores e estudantes, permitindo perguntas diretas sobre contratos e direitos laborais. Paralelamente, o sindicato está a experimentar a inteligência artificial para explorar aplicações futuras, incluindo a tradução e a síntese de informação. No entanto, o próprio sindicato reconhece que estas ferramentas de soft power são mais eficazes na sensibilização do que no reforço das negociações. A participação ativa em campanhas continua a ser baixa, em linha com a advertência do Guia de que o alcance digital deve ser aliado a uma organização presencial robusta para garantir acordos vinculativos.



**YS (Noruega)** A organização YS da Noruega integrou os métodos digitais e tradicionais numa estratégia coerente para as diferentes fases da vida (Toolkit, Capítulo 5). Os delegados sindicais continuam a ser o principal canal de comunicação no local de trabalho, apoiados por publicações nas redes sociais baseadas em CRM, sessões de perguntas e respostas ao vivo e infográficos que abordam diretamente as preocupações dos membros mais jovens (compra da primeira casa, licença de maternidade/paternidade). Este modelo híbrido impulsionou o envolvimento online entre os jovens com menos de 30 anos, mas o sindicato reconhece que a sua sólida estrutura de diálogo social significa que as táticas digitais muitas vezes reforçam a solidariedade existente em vez de expandir a sindicalização para segmentos precários ou não sindicalizados, um fenómeno que o Toolkit destaca como um risco do sindicalismo baseado no modelo de serviços.

**CITUB (Bulgária)** A CITUB mantém uma presença digital ativa (incluindo o Facebook, o YouTube e o TikTok) para comunicar com os seus membros e alcançar um público mais vasto, especialmente os trabalhadores mais jovens. Em maio de 2024, lançou o Studio CITUB | Podcast para modernizar a comunicação sindical e fornecer informação acessível sobre direitos laborais, proteção social e ação sindical. No seu primeiro ano, o podcast semanal produziu mais de 50 formatos e ultrapassou os 4 milhões de visualizações, apresentando líderes sindicais, especialistas e parceiros sociais sobre questões laborais, diálogo social e campanhas. A CITUB desenvolveu também o “Chavdar”, uma ferramenta de aconselhamento baseada em inteligência artificial que auxilia os representantes sindicais e os trabalhadores com orientações práticas sobre os direitos no local de trabalho e elementos da negociação coletiva, com encaminhamento para especialistas da CITUB/assistência jurídica quando necessário aconselhamento personalizado.

**UIL (Itália)** A estratégia híbrida da UIL combina campanhas direcionadas nas redes sociais com reuniões presenciais, refletindo a recomendação do Guia de Ferramentas de “escolher ferramentas que façam a diferença”. Na prática, o conteúdo digital gera o interesse inicial, especialmente entre estudantes e jovens profissionais, enquanto os encontros no local de trabalho convertem os apoiantes online em ativistas. Apesar de um aumento de quase 30% na participação em reuniões, a UIL ainda não conseguiu traduzir isto num crescimento significativo de membros, o que evidencia o persistente fosso entre o alcance digital e a organização sustentada.

**TCO (Suécia)** A TCO exemplifica o recrutamento avançado orientado por dados (Guia, Capítulos 3 e 4), utilizando algoritmos de aprendizagem automática para avaliar os candidatos e os fluxos de trabalho em conformidade com o RGPD para garantir o consentimento em cada interação. Noventa por cento dos seus novos membros associam-se agora através de canais digitais. No entanto, como alerta o Guia, a dependência da TCO num modelo baseado em serviços e o seu contexto de parceria social de alta densidade podem gerar uma adesão transaccional, com vitalidade limitada na base. Os dirigentes sindicais reconhecem que, sem esforços deliberados para politizar e mobilizar para além do enquadramento da segurança e do serviço, a eficiência digital corre o risco de gerar um envolvimento superficial, uma desvantagem numa era de crescente neoliberalismo e populismo.

## 3.2 Investimento em formação e ferramentas

Os sindicatos de toda a Europa começaram a investir na formação e nas ferramentas digitais a diferentes níveis de profundidade, traduzindo em prática o Guia da Revolução Digital da CES (Confederação Europeia de Sindicatos), com resultados variados. Abaixo, avaliamos como os sindicatos estudados (tanto os participantes do inquérito como os entrevistados) estão a equipar-se, e





onde ainda existem lacunas na construção das capacidades digitais necessárias à organização do século XXI.

O nosso inquérito a 55 confederações mostra que, em média, os sindicatos da Europa Ocidental utilizam 7,1 ferramentas digitais distintas (desde CRM e agendamento de redes sociais a chatbots e plataformas de transmissão em direto), enquanto os seus homólogos da Europa Central e Oriental utilizam, em média, apenas 4,9. Apenas 64% referem possuir um sistema de CRM, sendo que menos de um terço o utiliza estrategicamente, por exemplo, para orientar as prioridades de organização ou para monitorizar os momentos de saída dos sindicalizados.

**Quase 40% referem as restrições orçamentais, 35% a falta de experiência da equipa e 27% o número insuficiente de colaboradores como os principais obstáculos à expansão da formação digital e do investimento em ferramentas..**

**Embora a formação digital e a adoção de ferramentas estejam a avançar, muitas vezes permanecem isolados em unidades especializadas ou são vistos como complementos em vez de competências essenciais.** Os sindicatos mais avançados, YS e ACV-CSC, investiram no reforço da capacidade interna na utilização das suas ferramentas e sistemas digitais através de formação interna e da utilização de uma plataforma interna de e-learning. Estes esforços apoiam uma profissionalização mais ampla e a mudança estratégica da organização para práticas mais orientadas por dados e habilitadas digitalmente. As ferramentas digitais como o sistema CRM, os painéis de relatórios internos, as interfaces de call center e as plataformas de comunicação online estão cada vez mais integradas nas atividades diárias, incluindo o acompanhamento de membros, a gestão de casos, a comunicação direcionada e a monitorização de dados. Outros, como o MASZSZ, o UIL e o ELA, tiveram inícios promissores, mas correm o risco de ter um impacto limitado, a menos que a formação se torne mais sistemática, iterativa e integrada nos fluxos de trabalho tradicionais de organização.

### **MASZSZ (Hungria): pilotos pragmáticos, escala limitada**

A MASZSZ implementou formações digitais básicas, como workshops sobre campanhas nas redes sociais e plataformas de petições online, para apoiar as suas iniciativas nacionais. No entanto, estas sessões são geralmente pontuais, com pouco acompanhamento ou certificação, deixando muitos delegados sindicais inseguros sobre como integrar as táticas digitais nas suas atividades diárias de organização. Embora as petições da organização, otimizadas para dispositivos móveis, consigam ligar os inscritos aos workshops locais, a falta de formação sistemática significa que apenas alguns organizadores se sentem confiantes para conduzir campanhas totalmente digitais do início ao fim. Este subinvestimento na formação digital contínua limita a capacidade da MASZSZ de expandir as suas atividades para além dos projetos-piloto experimentais.

### **Uni Europa: integrar o digital no fluxo de trabalho**

A Uni Europa adotou uma abordagem mais estruturada, combinando séries curtas de webinars sobre design de inquéritos online e utilização de CRM com formação prática para as filiadas nacionais. Estas sessões ensinam os organizadores a construir funis de conversão de inquéritos em ações e a segmentar as respostas no sistema de CRM partilhado do sindicato. No entanto, a adesão varia significativamente entre as filiadas: aquelas com coordenadores digitais dedicados relatam uma integração tranquila, enquanto as filiadas mais pequenas muitas vezes não têm pessoal suficiente para participar na formação ou para adaptar as ferramentas do sindicato aos seus contextos locais.

### **ACV-CSC (Bélgica): Líder em literacia digital e inclusão**

A ACV-CSC demonstra uma infraestrutura digital interna altamente desenvolvida, apoiada por uma sólida oferta de formação interna e pelo desenvolvimento do seu próprio sistema CRM interno. Em vez de





Utilizando software comercial, o sindicato construiu uma plataforma personalizada que integra registos de membros, acompanhamento de processos judiciais, dados de formação e ferramentas de relatórios internos. O sistema é complementado por funções de business intelligence e painéis de controlo que auxiliam na monitorização das tendências de recrutamento e retenção. As entrevistas destacaram também o crescente uso de webinars, a presença nas redes sociais e o desenvolvimento de aplicações para expandir e profissionalizar a interação com os membros.

### **YS (Noruega): Alfaiataria por fases da vida, representantes sindicais como defensores do digital**

A YS integra a formação digital no seu programa de certificação de delegados sindicais: cada novo delegado deve completar módulos sobre conceitos básicos de CRM, estratégias de redes sociais e facilitação de transmissões em direto antes de liderar um evento local de perguntas e respostas. Este modelo de "formação e prática" impulsionou uma forte adesão. Mais de 90% dos delegados sindicais realizam agora eventos online de forma rotineira; no entanto, isto também exige uma mentoria contínua, financiada pela YS através do projeto "Delegados Digitais", apoiado pela UE. O foco do sindicato em alinhar o conteúdo digital com as fases da vida dos membros (por exemplo, a compra da primeira casa) gerou aumentos mensuráveis no envolvimento dos jovens com menos de 30 anos.

### **CITUB (Bulgária): Reforço das capacidades digitais através de formação e ferramentas**

A CITUB está a melhorar a sua plataforma digital de formação sindical, expandindo os cursos de ensino à distância para dirigentes sindicais, ativistas e membros. Alargou também a formação em competências digitais para os membros e para as pessoas empregadas/desempregadas: desde o início de 2024, mais de 10.000 participantes concluíram a formação gratuita e obtiveram certificação através de um centro de certificação estatal, no âmbito do Plano Nacional de Recuperação e Resiliência da Bulgária. Em 2024/25, a CITUB e a Universidade de Economia Nacional e Mundial (UNWE) lançaram um programa de mestrado em "Sindicalismo e Políticas Sindicais", que combina o ensino académico e prático e se centra nas mudanças nas relações laborais ligadas ao Pacto Ecológico Europeu e à Inteligência Artificial, com acesso a uma oportunidade de estágio remunerado nas estruturas da CITUB.

### **UIL (Itália) e ELA (Espanha): Consciência sem profundidade**

Tanto a UIL como a ELA intensificaram a oferta de webinars curtos com instruções práticas sobre campanhas nas redes sociais e utilização básica de CRM, frequentemente realizados em parceria com os departamentos de comunicação das universidades. Estes webinars atraem um público razoável, no entanto, há poucos indícios de acompanhamento sistemático: poucos organizadores completam as tarefas práticas ou integram as novas ferramentas nas suas rotinas semanais. Como apontam as entrevistas com a ELA, a divulgação digital aumenta as inscrições para eventos, mas sem um domínio mais profundo das ferramentas, a participação em reuniões de acompanhamento e comités organizadores continua modesta.

### **TCO (Suécia): Ética de dados e divulgação algorítmica**

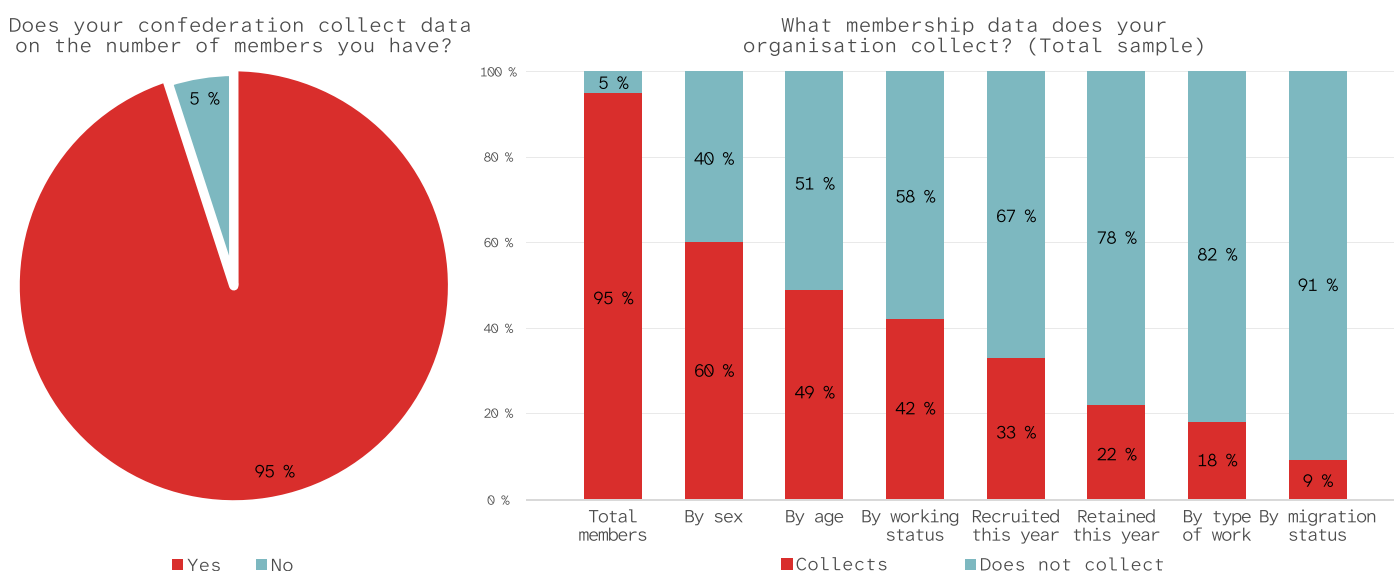
A utilização avançada de IA e análise preditiva pela TCO é sustentada por uma política interna de ética de dados, na qual participam todos os membros da equipa digital. Nesta, os organizadores aprendem sobre o tratamento de dados em conformidade com o RGPD, a mitigação de enviesamentos algorítmicos e a gestão do consentimento. Isto criou um grupo de especialistas digitais que desenvolvem e melhoram os modelos de aprendizagem automática que impulsionam 90% das novas inscrições de membros. Ainda assim, a TCO reconhece a elevada procura de recursos para manter uma formação de tão alto nível e está a explorar redes de mentoria entre pares para ampliar o acesso para além da sua equipa digital principal.



### 3.3 Práticas de recolha de dados dos membros

A organização digital eficaz depende de dados robustos sobre os membros, mas a nossa investigação e entrevistas revelam um cenário heterogéneo. Embora 95% das confederações filiadas na ETUC que responderam ao inquérito tenham referido recolher dados sobre os seus membros, apenas 65% conseguiram fornecer dados comparáveis relativos a três anos. Sessenta por cento referiram recolher dados por sexo, mas menos de metade das confederações recolheu dados sobre as restantes categorias, e 57% afirmaram desconhecer os níveis de sindicalização específicos de cada sector. Esta lacuna de informação prejudica a capacidade dos sindicatos de direcionar o recrutamento, personalizar os serviços e monitorizar a retenção de membros.

Figura 12: Percentagem de confederações que recolhem diferentes categorias de dados de membros



As confederações nacionais agregam os dados das filiais, mas dois obstáculos persistentes comprometem a precisão e a integridade desses dados. Em primeiro lugar, não existe um registo central do governo para validar os números de membros. Em segundo lugar, muitas filiais apenas recolhem informações mínimas sobre os seus membros, devido à limitação de pessoal e de sistemas. Como resultado, os sindicatos mais pequenos da Europa Central e Oriental ficam frequentemente para trás na construção de um panorama básico da composição dos seus membros. Por exemplo, embora o inquérito tenha constatado que 85% dos inquiridos desta sub-região referem recolher dados sobre o número total de membros, este número desce para 24% quando recolhem dados por sexo e 19% por idade. Isto contrasta com as outras sub-regiões, onde a maioria das confederações recolhe estes dados. De acordo com a nossa pesquisa, **64% das confederações implementaram um sistema de CRM, mas menos de um terço utiliza-o estrategicamente para organização, e não apenas para fins administrativos..**

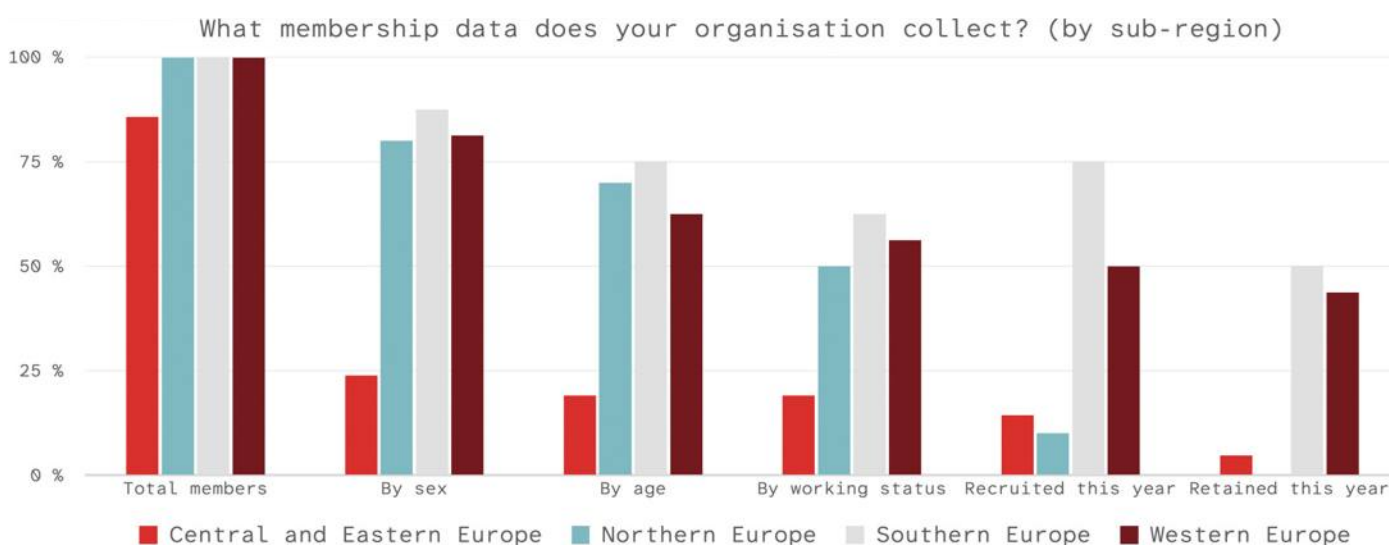
Na vanguarda, **ACV-CSC da Bélgica** desenvolveu um CRM interno, baseado em dados, que mantém perfis longitudinais dos membros, acompanhando tudo, desde os motivos de adesão até à participação em formação.

e utilização dos benefícios. Esta profundidade de dados permite o alerta precoce de perdas (por exemplo, uma queda de 2% na adesão do sector privado) e a elaboração de pacotes de solidariedade adequados a cada fase da vida. Da mesma forma, a TCO da Suécia utiliza algoritmos preditivos, alimentados por dados públicos e dados pessoais obtidos com consentimento, para avaliar e priorizar potenciais candidatos, registando os consentimentos do RGPD e oferecendo aos membros portais de acesso a dados para gerar confiança.

**Uni Europa** A YS incorporou funis de "investigação para ação" no seu CRM, segmentando automaticamente os respondentes por setor, função e preocupação. No entanto, a adesão varia entre afiliadas, refletindo a falta de qualificação da equipa e a disponibilidade de recursos. A YS da Noruega integra a utilização do CRM na formação de delegados sindicais e em campanhas digitais para diferentes fases da vida, aumentando o envolvimento dos jovens com menos de 30 anos, mas ainda enfrenta dificuldades em recolher informações detalhadas sobre tipos de contrato ou trabalho precário, o que limita a sua capacidade de personalizar serviços para além dos principais grupos de membros.

Por último, **muitos sindicatos mais pequenos, particularmente na Europa Central e Oriental**. Continuam a depender de folhas de cálculo rudimentares ou registos manuais. Falta-lhes orçamento (citado por 40% das confederações), conhecimento especializado do pessoal (35%) e número de funcionários (27%) para implementar e manter sistemas de base de dados sofisticados. Consequentemente, perdem oportunidades de identificar os membros em risco, compreender as nuances de forças de trabalho atípicas e desenvolver estratégias de retenção proativas.

Figura 13: Percentagem de confederações que reúnem diferentes categorias de membros dados por sub-região



### 3.4 Mobilização através de ferramentas digitais/campanhas online

As estratégias de campanha online dos sindicatos estudados podem ser mapeadas diretamente nas quatro soluções da “Campanha Online” do Kit de Ferramentas da Revolução Digital da CES (Confederação Europeia de Sindicatos). Abaixo, avaliamos como

A prática nos nossos sindicatos de estudo está alinhada e divergente destas recomendações.

### Definir objetivos claros

O Guia da Revolução Digital da ETUC sublinha a importância de ancorar as campanhas digitais em objetivos específicos e mensuráveis, por exemplo, “mobilizar 2.500 trabalhadores”, para garantir a responsabilização e orientar a tomada de decisões estratégicas. Em vez de visar metas vagas de visibilidade, como “viralizar”, os sindicatos são encorajados a definir o que significa sucesso desde o início. Na prática, porém, esta clareza ainda se limita a alguns casos proactivos.

**MASZSZ na Hungria** A campanha de petições móveis da ACV-CSC no sector da assistência social foi construída em torno de metas numéricas explícitas, ligadas ao envolvimento regional, com um plano claramente definido para converter os signatários em participantes de workshops de organização locais. Esta transição estruturada do engagement digital para o presencial melhorou a responsabilidade e o acompanhamento. Em contrapartida, enquanto as campanhas da ACV-CSC e da EPSU priorizaram, por vezes, uma ampla visibilidade e divulgação nos media, a ACV-CSC está cada vez mais a desenvolver ferramentas para medir indicadores quantitativos de sucesso, reforçando a sua capacidade de monitorizar a presença online, avaliar o desempenho da campanha e melhorar a interação com uma boa relação custo-benefício, dentro de objetivos claramente definidos.

Os resultados da nossa pesquisa reforçam esta disparidade. Embora a infraestrutura digital esteja amplamente implementada, **Com 91% dos sindicatos a manterem sites e 76% ativos nas redes sociais, menos de um terço refere utilizar estas plataformas para procurar ou avaliar KPI específicos de campanhas.** Isto sugere que, embora as ferramentas digitais estejam disponíveis, a sua aplicação estratégica para alcançar resultados mensuráveis de mobilização permanece pouco desenvolvida na maioria dos contextos sindicais.

Caixa 8: Utilização bem-sucedida de ferramentas digitais para mobilizar trabalhadores precários

### O “WhatsApp da Precariedade” – Uma Inovação Sindical da CCOO Catalunha

Para reforçar os laços com os trabalhadores precários, muitas vezes desligados das estruturas sindicais tradicionais, a CCOO da Catalunha lançou, em 2018, um serviço de aconselhamento via WhatsApp. Operado por uma equipa de 17 ativistas sindicais, o serviço oferece apoio jurídico imediato em questões laborais e sociais mais amplas, além de sensibilizar para a importância da ação coletiva. Desde o seu lançamento, o serviço já atendeu mais de 48.000 consultas e desencadeou mais de 600 intervenções sindicais em 3.000 locais de trabalho.

Desenvolvido no âmbito do departamento para as “Novas Realidades do Trabalho e da Precariedade”, o serviço representa uma resposta organizacional à fragmentação do mercado de trabalho. Adota uma abordagem transversal centrada na vulnerabilidade dos trabalhadores – independentemente da filiação sindical – e marca uma mudança na estratégia de divulgação do CCOO Catalunya.

Embora o impacto direto do serviço no número de membros seja ainda limitado, possibilitou uma mobilização significativa — como a greve de 2021 contra a Glovo. Isto fortalece a atuação social do sindicato.

legitimação e oferece um modelo promissor para uma forma mais inclusiva de sindicalismo, alinhada com as realidades do trabalho precário e baseado em plataformas.

Fonte: ETUI (2024) Les syndicats en action en Europe

## Sintonizar-se com o público

O Guia da Revolução Digital da ETUC destaca a importância de adaptar as estratégias de comunicação a segmentos específicos de trabalhadores, selecionando canais, tom e linguagem que reflitam as preferências, os contextos e as necessidades dos diferentes grupos. Em vez de dependerem de mensagens uniformes em todas as plataformas, os sindicatos são encorajados a "sintonizar" com os seus públicos, adaptando as suas abordagens.

Na prática, alguns sindicatos implementaram esta recomendação com uma precisão notável. Por exemplo, as ferramentas sectoriais da Uni Europa, que transformam a investigação em acções concretas, são cuidadosamente elaboradas para trabalhadores de diferentes sectores, demonstrando o potencial da comunicação dirigida e sensível ao público para alargar o alcance e a inclusão.

No entanto, esta continua a ser a exceção, e não a regra. Muitos sindicatos ainda dependem de publicações genéricas no Facebook, modelos de e-mail em massa ou conteúdo não segmentado nas redes sociais, que não consegue conectar com diferentes grupos de trabalhadores. Os resultados do nosso inquérito refletem esta lacuna: embora 76% dos sindicatos relatem utilizar as redes sociais, apenas cerca de 30% afirmam adaptar o seu conteúdo ou a escolha da plataforma de acordo com as características demográficas. Este fosso entre as orientações do guia e a implementação sugere que **Embora os sindicatos estejam presentes online, a sua capacidade de personalizar o envolvimento digital continua a ser limitada, o que pode prejudicar os esforços para construir ligações duradouras com grupos sub-representados ou nativos digitais..**

## Design de campanhas de ponta a ponta

O guia descreve também uma abordagem abrangente às campanhas online, incentivando os sindicatos a irem além das iniciativas pontuais e a adotarem esforços integrados e estratégicos. Uma recomendação central é o planeamento das campanhas como ciclos completos, desde o mapeamento das partes interessadas e a seleção coerente de ferramentas até às avaliações durante a campanha e à aprendizagem pós-ação.

Entre os estudos de caso, os fluxos de trabalho integrados "da investigação à ação" da Uni Europa exemplificam esta abordagem de ponta a ponta: os questionários são incorporados em plataformas setoriais, as respostas são segmentadas em tempo real através do CRM e os follow-ups são personalizados em conformidade. No entanto, campanhas estruturadas como estas são ainda raras. **A maioria dos sindicatos, como aqueles que lançam webinars isolados sobre o clima ou petições pontuais, carece de mecanismos consistentes para ajustes durante o processo ou análises pós-campanha.** Isto reflecte os resultados do nosso inquérito, no qual menos de dois terços dos sindicatos referiram utilizar um sistema de CRM, e ainda menos empregavam estas ferramentas para o planeamento e avaliação sistemáticos de campanhas.

### Ativação de membros através de chamadas digitais para ação.

O guia sublinha ainda a importância de ativar a participação sindical através de apelos à ação digitais, incentivando os sindicatos a não tratarem o envolvimento online como um ponto final, mas sim como o início de uma jornada de mobilização mais profunda. As campanhas devem ser elaboradas de forma a orientar os apoiantes para além de uma simples assinatura numa petição ou interação nas redes sociais, oferecendo próximos passos claros e imediatos, como a inscrição em eventos locais, a participação em fóruns de membros ou o envolvimento em atividades de organização no local de trabalho.

No entanto, estes modelos continuam a ser a exceção, e não a regra. O "fosso de conversão" continua a ser um dos desafios mais persistentes no sindicalismo digital. Embora muitos sindicatos relatem uma forte adesão inicial, frequentemente com downloads de aplicações ou assinaturas de petições que ultrapassam os 10% do público-alvo da campanha, um número muito reduzido destes inquiridos mantém o seu envolvimento com o trabalho sindical. Esta desconexão reflete uma fragilidade mais vasta no planeamento da campanha: **Embora muitos sindicatos consigam aumentar a sensibilização, poucos estabeleceram os mecanismos, os fluxos de trabalho ou a capacidade de pessoal para apoiar uma transição perfeita do interesse digital para a mobilização popular.** Sem esta continuidade, as campanhas digitais correm o risco de se tornarem momentos isolados de visibilidade online, em vez de degraus para um envolvimento coletivo sustentado.

### Desafio de recursos e capacidade

A sustentabilidade das campanhas digitais depende também de recursos adequados e de capacidade organizacional. Como é salientado no guia da CES (Confederação Europeia de Sindicatos), a mobilização digital bem-sucedida não é uma tarefa pontual, mas um processo contínuo que exige orçamentos específicos, pessoal treinado e um compromisso estratégico da liderança. Sem estes elementos fundamentais, os sindicatos podem lançar iniciativas promissoras que acabam por falhar por falta de acompanhamento. Os estudos de caso da ACV-CSC na Bélgica e da TCO na Suécia demonstram o que uma infraestrutura digital bem financiada pode alcançar: ambas operam com equipas digitais internas, linhas de financiamento claras e sistemas robustos para o planeamento, execução e acompanhamento de campanhas. A sua capacidade de manter e melhorar as campanhas digitais ao longo do tempo está enraizada neste apoio institucional.

No entanto, tal **A capacidade continua a ser desigual em toda a Europa. Os dados do inquérito às confederações revelam uma divisão significativa: as uniões da Europa Ocidental utilizam, em média, 7,1 ferramentas digitais, enquanto as suas congéneres da Europa Central e Oriental utilizam, em média, apenas 4,9.** Esta disparidade reflecte não só diferenças orçamentais, mas também disparidades na formação técnica e na literacia digital dentro das organizações sindicais. De facto, 40% dos sindicatos identificam a insuficiência de recursos financeiros como um obstáculo fundamental ao avanço digital, enquanto 35% referem a escassez de pessoal especializado. Estas limitações fazem com que muitas iniciativas digitais permaneçam subdesenvolvidas, com manutenção inconsistente ou excessivamente dependentes de um pequeno grupo de colaboradores ou consultores externos. Neste contexto, o ativismo digital corre o risco de se tornar reativo e fragmentado — mais uma manta de retalhos de projetos isolados do que uma estratégia de organização coerente.

## Desafio contínuo de adaptação e aprendizagem

Por fim, o conjunto de ferramentas incentiva a adaptação contínua e a aprendizagem iterativa. As campanhas digitais eficazes não são um evento isolado, mas uma prática em constante evolução que deve desenvolver a capacidade interna ao longo do tempo. A própria plataforma de petições da CES reflete este espírito, tendo desenvolvido ferramentas mais interativas e integradas através de uma utilização repetida. No entanto, entre os sindicatos nacionais, a realidade é, normalmente, diferente. Muitos esforços digitais são interrompidos se os resultados iniciais forem decepcionantes, refletindo uma cultura de expectativas a curto prazo em vez de investimento a longo prazo. Os dados da investigação sugerem que **Apenas os sindicatos com equipas dedicadas, como o ACV-CSC ou o TCO, reveem e alargam regularmente as suas ferramentas digitais ao longo de vários ciclos..**

## 3.5 Combater a desinformação e as narrativas antidemocráticas

O Guia da Revolução Digital da ETUC recomenda a utilização de campanhas online não só para aumentar a consciencialização, mas também para combater a desinformação, conectar-se com grupos marginalizados e articular uma forte contra-narrativa pró-trabalhadores, o que é especialmente crucial em contextos onde as forças antidemocráticas exploram a insegurança económica e a desconfiança nas instituições.

Diversos sindicatos destacam a ascensão de forças antidemocráticas como um desafio externo significativo à renovação sindical. Um dos entrevistados relaciona explicitamente as reformas legislativas com esforços mais amplos para enfraquecer os sindicatos e restringir o espaço democrático — desenvolvimentos que reflectem tendências mais abrangentes na Europa, onde forças e narrativas populistas e nacionalistas desafiam as protecções laborais e minam as estruturas de negociação colectiva.

Apesar destas ameaças, a integração de ferramentas digitais nas respostas sindicais continua a ser limitada e desigual. As entrevistas sugerem que **Embora alguns sindicatos reconheçam a urgência de combater o sentimento anti-sindical e a tendência autoritária, as suas estratégias tendem a centrar-se mais nas respostas institucionais defensivas do que na mobilização digital proactiva..**

Surgem alguns exemplos promissores, ilustrando como os sindicatos estão a começar a utilizar as ferramentas digitais não só para chegar aos seus membros, mas também, pelo menos implicitamente, como contrapeso às narrativas antidemocráticas que procuram dividir os trabalhadores e minar a solidariedade.

A ACV-CSC na Bélgica oferece um exemplo particularmente instrutivo de como um sindicato pode integrar a inovação digital com o envolvimento político estratégico para combater narrativas de extrema-direita e antidemocráticas e fortalecer a mobilização dos trabalhadores. Num contexto marcado pelo crescente individualismo, pela disseminação da ideologia meritocrática e por uma notável inclinação de segmentos da classe trabalhadora para narrativas de extrema-direita e antidemocráticas, a ACV-CSC reconheceu a necessidade urgente de reafirmar os valores coletivos e a solidariedade inclusiva.

No entanto, a ACV-CSC não se limitou à inclusão passiva. O sindicato integra ativamente mensagens contra narrativas de extrema-direita e antidemocráticas na sua comunicação pública e

Trabalho educativo. Os webinars sobre direitos laborais e protecção social são cada vez mais utilizados não só para informar, mas também para ancorar a identidade sindical nos valores democráticos e na segurança colectiva. Estas sessões servem também como ponto de partida para a mobilização sindical, oferecendo aos membros e não membros plataformas acessíveis para interação e reflexão. As redes sociais tornaram-se também uma ferramenta mais proeminente para divulgar este conteúdo, visando contrapor mensagens individualistas e meritocráticas com narrativas de responsabilidade coletiva e justiça no local de trabalho.

De um modo geral, a utilização estratégica de ferramentas digitais inclusivas serve para contrariar a narrativa de que os sindicatos são “para os outros” — nativos, empregados de longa data ou aqueles com empregos estáveis. Ao demonstrarem relevância, capacidade de resposta e solidariedade para com os trabalhadores precários e migrantes, estes sindicatos resistem, ainda que subtilmente, à visão racializada e excludente do trabalho e do bem-estar social que caracteriza grande parte do apelo das narrativas de extrema-direita e antidemocráticas.

#### Secção 4

## 4. Visão geral dos desafios à vitalidade sindical

### 4.1 Principais desafios à democracia interna

Na nossa pesquisa e amostra de entrevistas, emergiram seis grandes áreas de desafio.

#### **Lacunas de dados e barreiras estruturais nos esforços de diversidade sindical**

Os desafios persistentes e as lacunas de dados afetam os sindicatos a todos os níveis. O MASZSZ da Hungria admite abertamente que, sem metas claras ou estruturas de apoio, amplificar as vozes sub-representadas continua a ser “muito difícil”, e a ETF, organização europeia, observa o risco de os comités de diversidade existirem apenas no nome, sem a liderança necessária para impulsionar ações concretas. Ambos insistem que, sem a recolha e publicação sistemática de dados desagregados por género, idade ou situação migratória, e sem o empoderamento dos comités com recursos tangíveis, os esforços de diversidade correm o risco de se tornarem gestos simbólicos em vez de motores de mudança duradoura. Na prática, os sindicatos que combinam metas numéricas firmes com relatórios transparentes e autoridade real de tomada de decisões demonstram consistentemente o progresso mais significativo no sentido de uma liderança inclusiva.

#### **Baixo envolvimento e dificuldade em encher os corpos**

A MASZSZ (Hungria) informa que embora os comités de diversidade e os fóruns democráticos existam no papel, têm dificuldade em recrutar membros. Sem uma massa crítica de participantes activos, especialmente de grupos sub-representados, estes organismos continuam ineficazes, e a democracia interna fica paralisada por falta de voluntários. Da mesma forma, a YS da Noruega constata que os jovens e os trabalhadores migrantes, muitas vezes cépticos em relação aos sindicatos com base em experiências nos seus países de origem, são os mais difíceis de mobilizar para cargos de decisão.



### **Irrelevância percebida entre equipas de trabalho diversas**

A Uni Europa sublinha que muitas mulheres, trabalhadoras a tempo parcial ou migrantes, simplesmente não vêem os sindicatos como algo “para elas”. Mesmo os comités de organização bem-intencionados têm de trabalhar arduamente para adaptar as suas mensagens e campanhas, por exemplo, sobre cuidados infantis, violência de género ou acesso a serviços linguísticos, de forma a demonstrarem uma relevância concreta. Sem esta abordagem direccionada, os potenciais membros permanecem à margem e as estruturas democráticas nunca adquirem a base ampla de que necessitam.

Isto é confirmado pelos resultados do inquérito, que apontam os jovens trabalhadores e as mulheres como as principais prioridades das confederações para a organização e melhoria da representação interna. Apesar de terem sido tomadas muitas ações, apenas 32% das confederações referem que os seus esforços para melhorar a representação dos jovens trabalhadores foram muito ou bastante bem-sucedidos, em contraste com 56% no caso das mulheres. O maior desafio relatado pelas confederações é a dificuldade em alcançar e conectar-se com os membros dos grupos-alvo (45%). Por conseguinte, os sindicatos enfrentam grandes desafios nos seus esforços para organizar os jovens trabalhadores.

### **Heterogeneidade estrutural entre afiliados**

A ACV-CSC (Bélgica) sublinha que a democracia interna depende do alinhamento de regras, tradições e modelos de governação muito diferentes entre as filiadas. Cada filial local ou sectorial pode ter os seus próprios processos eleitorais, tamanhos de comités ou padrões de tomada de decisão. Coordenar tudo isto numa prática democrática coerente em toda a federação é um desafio logístico e político constante, que exige flexibilidade e um padrão mínimo comum.

### **Escala e coesão decisória em grandes grupos de membros**

A ELA (Espanha) destaca os desafios associados à ampla participação. Quando um grande número de membros detém direitos formais de voto ou de consulta, chegar a decisões oportunas e coesas pode tornar-se difícil. As votações, as reuniões plenárias e os processos de aprovação em várias fases atrasam frequentemente a adoção de políticas, podendo gerar frustração entre os membros envolvidos e criar oportunidades para que os altos funcionários ou grupos de liderança ignorem os procedimentos padrão.

## **4.2 Recursos insuficientes para as atividades educativas**

Diversas confederações relatam sucessos nos seus esforços de educação e formação, oferecendo uma fonte de inspiração para a elaboração de programas noutros países através de atividades de partilha de conhecimento entre os diferentes setores da união.

No entanto, também foram identificados desafios significativos, incluindo a falta de recursos financeiros e humanos para ministrar formação de forma adequada. Isto é particularmente verdade para os sindicatos da Europa Central e Oriental, que, por conseguinte, enfatizaram a necessidade de apoio nesta área, como foi salientado no Capítulo IV.



## 4.3 O sindicalismo digital está em câmara lenta

**Os sindicatos europeus começaram a adotar muitas das recomendações do Guia para a Revolução Digital da CES (Confederação Europeia de Sindicatos), mas a sua implementação continua a ser desigual, em grande parte devido Recursos financeiros e humanos limitados.**

Uma lacuna crítica, como foi salientado no Capítulo I, reside nas práticas de recolha de dados. Embora existam ferramentas digitais em papel, poucos sindicatos utilizam os dados dos membros para antecipar "momentos de saída", personalizar o contacto ou avaliar a eficácia das campanhas. Enquanto alguns sindicatos, como a ACV-CSC, demonstram o potencial transformador dos CRM orientados por dados e geridos eticamente, estes são ainda exceções. A maioria dos sindicatos europeus continua a recolher dados básicos dos membros através de contagens periódicas, sendo a utilização estratégica dos dados limitada a um grupo restrito de confederações bem financiadas. Ultrapassar esta lacuna exigirá não só investimento em tecnologia, mas também formação específica, estruturas de governação partilhada para dados e apoio às filiadas mais pequenas para que possam aproveitar todo o potencial do sindicalismo digital.

De um modo geral, os sindicatos europeus abraçaram o espírito do Kit de Ferramentas da Revolução Digital da CES, lançando websites, campanhas nas redes sociais, petições via telemóvel e até ações chamativas, como os "trabalhadores de cartão" da EPSU. **A investigação e as nossas entrevistas qualitativas destacam um fosso persistente entre a ambição e a execução.** A definição clara de objectivos e a avaliação rigorosa durante a campanha continuam a ser do domínio de algumas federações líderes. A adequação ao público-alvo baseia-se frequentemente em mensagens genéricas, enquanto o planeamento genuíno de campanhas de ponta a ponta raramente vai além das iniciativas piloto. Da mesma forma, embora as taxas de cliques e downloads de aplicações possam aumentar significativamente, a transição crucial do envolvimento digital para a mobilização no local de trabalho falha frequentemente.

Além disso, apenas um pequeno número de sindicatos construiu quadros robustos de proteção de dados, apesar dos imperativos éticos e legais do RGPD. E enquanto as organizações com melhor desempenho iteram e refinam as suas táticas digitais ao longo de vários ciclos, muitas outras abandonam as campanhas quando os resultados rápidos não se concretizam.

## Capítulo 4

# Comércio União Precisa



## Mensagens-chave

Os sindicatos envolvidos nesta investigação manifestaram as seguintes necessidades com vista a apoiar a sua renovação:

- 1.º Investir na capacidade de organização.** Os sindicatos necessitam de financiamento contínuo para o recrutamento de organizadores, formação, campanhas a longo prazo e estratégias inovadoras, tanto em sectores tradicionais como emergentes.
- 2.º Promover a aprendizagem entre pares** Os sindicatos defendem plataformas intersindicais para a aprendizagem mútua, abrangendo o recrutamento, o envolvimento digital e a inclusão de trabalhadores sub-representados. Os mecanismos de intercâmbio devem servir sindicatos de todas as dimensões e envolver delegados sindicais, jovens e coordenadores digitais — não apenas a liderança.
- 3.º Prestar assistência técnica** É necessário um apoio específico para colmatar as lacunas digitais e democráticas, especialmente na Europa Central e Oriental, incluindo infraestruturas digitais, formação e projetos-piloto para modelos de união participativa.
- 4.º Reformar os quadros legais** Embora este não seja o foco principal desta investigação, os sindicatos manifestaram a necessidade de proteções legais mais robustas aos direitos sindicais e às prerrogativas de diálogo social.

## Secção 1

# 1.º Criar fluxos de financiamento para apoiar a organização sindical em todos os sectores.

Uma organização sindical eficaz exige um envolvimento contínuo e qualificado, tanto em sectores precários e informais como em indústrias mais tradicionais e formalizadas. No entanto, de um modo geral, os sindicatos referem que a sua capacidade de organização é limitada por recursos escassos, especialmente financiamento, pessoal e apoio a campanhas de longa duração.

As necessidades de financiamento reportadas são:

- **O recrutamento e formação de organizadores dedicados**, incluindo organizadores externos que actuam fora dos tradicionais bastiões sindicais.
- **Campanhas de divulgação a longo prazo**, especialmente em setores emergentes ou de difícil acesso, mas também em setores mais estáveis que estão a sofrer transformações (por exemplo, devido à automação, transição verde).
- **O desenvolvimento de infraestrutura organizacional partilhada** como bases de dados, ferramentas de mapeamento, unidades móveis de divulgação e materiais de campanha multilingues.
- **Abordagens organizacionais experimentais e inovadoras**, incluindo estratégias que priorizam o digital, modelos de organização relacional e alianças entre comunidade e trabalhadores.

Este financiamento deve ser acessível não só às grandes organizações nacionais (a nível confederal e sectorial), mas também aos sindicatos mais pequenos, reconhecendo que os desafios de organização variam consoante o contexto.

Fundamentalmente, este investimento deve ser contínuo para que os sindicatos possam construir confiança, liderança e presença ao longo do tempo.

## Secção 2

# 2.º Facilitar plataformas de intercâmbio de conhecimentos entre os diferentes sindicatos

Embora muitos sindicatos em toda a Europa enfrentem desafios semelhantes, como a redução do âmbito das negociações colectivas, a disrupção digital e a diminuição do número de membros, as oportunidades de aprendizagem partilhada continuam fragmentadas e, muitas vezes, subfinanciadas. Ainda assim, os sindicatos identificam repetidamente a aprendizagem mútua e a troca de boas práticas como uma das ferramentas mais poderosas para a inovação e o crescimento.

**Os sindicatos manifestam, por isso, a necessidade de plataformas para a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades entre as suas filiações.** Estas plataformas devem ser concebidas para servir sindicatos de todas as dimensões e sectores, e refletir a diversidade linguística, cultural e organizacional.

As principais necessidades incluem:

- **Fóruns de aprendizagem entre pares** com foco em desafios práticos, como estratégias de recrutamento, mobilização de trabalhadores dispersos ou em situação precária, envolvimento de grupos sub-representados e integração de tecnologias digitais na organização e governação.
- **Bibliotecas de recursos multilingues** contendo ferramentas testadas, materiais de campanha, programas de formação, modelos de envolvimento digital e estudos de caso traduzidos de todo o movimento laboral.
- **Apoio à mentoria transnacional**, permitindo que organizadores, formadores e estratégias experientes trabalhem com sindicatos de outros países ou setores que enfrentam desafios semelhantes.
- **Incubadoras de campanhas conjuntas**, onde os sindicatos podem desenvolver em conjunto projetos-piloto, como iniciativas de organizações transnacionais ou campanhas de sensibilização à escala da UE, beneficiando de recursos partilhados, coordenação e visibilidade.

É importante realçar que a troca de conhecimentos não se deve limitar aos níveis de liderança. As plataformas devem incluir ativamente delegados sindicais, organizadores locais, representantes da juventude e coordenadores digitais, criando uma aprendizagem horizontal em todo o ecossistema das estruturas sindicais.

### Secção 3

## 3.º Prestar assistência técnica para desenvolver inovações digitais e democráticas nos sindicatos.

**Cientes da disparidade digital entre os sindicatos, particularmente na região da Europa Central e Oriental, alguns sindicatos solicitam assistência técnica específica para modernizar as suas operações digitais e democratizar as suas estruturas internas.** A assistência deve ser adaptada às diversas realidades dos sindicatos, desde as pequenas organizações sectoriais às grandes confederações nacionais, e prestada em formatos acessíveis e flexíveis. As necessidades relatadas incluem:

- **Desenvolvimento de infraestruturas** Subvenções ou serviços partilhados para ajudar os sindicatos a construir ou atualizar infraestruturas digitais seguras e em conformidade com o RGPD, tais como bases de dados centralizadas de membros, plataformas de comunicação interna e ferramentas digitais para votação eletrónica, consulta e feedback.
- **Formação e mentoria** Programas para líderes sindicais, organizadores e coordenadores digitais para desenvolver competências em áreas como campanhas digitais, mobilização online, análise de dados e estratégias de organização híbrida. A mentoria entre pares em diferentes sindicatos e países pode ajudar a ampliar a inovação.
- **Projectos-piloto de inovação democrática** Financiamento e apoio para que os sindicatos testem e avaliem modelos de participação participativa de baixo para cima, facilitados pela tecnologia. Exemplos incluem o orçamento participativo, assembleias digitais, campanhas temáticas lideradas por membros ou plataformas de envolvimento multilingues adaptadas a diferentes grupos de trabalho.

Estas intervenções devem ser integradas em estratégias sindicais mais amplas que apoiem a organização relacional e a governação inclusiva.

#### Secção 4

## 4.º Reformar os quadros regulamentares para proteger os direitos de organização e reforçar a negociação coletiva.

Os quadros legais e regulamentares em toda a Europa desempenham um papel fundamental, quer seja facilitando ou restringindo a capacidade dos sindicatos de se organizarem, negociarem e influenciarem as políticas públicas. No entanto, em muitos contextos nacionais, os sindicatos relatam que ainda operam em ambientes legais restritivos: os sindicalistas enfrentam barreiras de acesso aos locais de trabalho, as táticas anti-sindicais dos empregadores ficam impunes e as protecções legais para a negociação colectiva são pouco aplicadas, especialmente para os trabalhadores com contratos atípicos.

Em paralelo, embora os sindicatos sejam frequentemente convidados a participar em consultas sobre políticas públicas, esta participação é normalmente pontual, simbólica ou limitada às etapas finais da tomada de decisão. Sem papéis formalizados e contínuos nos processos de governação, a experiência sindical e os interesses dos trabalhadores são frequentemente marginalizados no desenvolvimento legislativo e regulamentar.

As principais áreas de reforma necessárias incluem:

- **Proteções legais para os organizadores e acesso sindical** A legislação deve garantir o direito dos representantes sindicais de aceder aos locais de trabalho, incluindo as plataformas digitais, sem receio de represálias ou obstruções. Isto é especialmente crucial no sector privado, onde a hostilidade do empregador ou as cadeias de subcontratação opacas criam barreiras à organização sindical.
- **Reforço do direito à negociação coletiva**
- **Voz sindical institucionalizada** em órgãos de governação económica e social, comités de políticas de emprego e fóruns tripartidos.
- **Reforço dos mecanismos de fiscalização pública para travar eficazmente a repressão sindical.**

# Recomendações

Este capítulo apresenta recomendações baseadas nas conclusões quantitativas e qualitativas recolhidas ao longo do projeto. Estão organizados em sete categorias amplas, cada uma delas baseada em boas práticas que merecem ser replicadas, adaptadas e receber apoio institucional para ampliar as estratégias mais eficazes. O Quadro 9 inclui uma lista de verificação indicativa de elementos que os sindicatos podem utilizar para avaliar a abrangência das suas estratégias de renovação atuais.

## 1. Abordar as lacunas de dados

Uma das principais conclusões deste relatório é a existência de lacunas significativas nos dados sindicais. A maioria das nossas recomendações não pode ser implementada eficazmente sem sistemas de monitorização robustos. Os sindicatos dependem cada vez mais de uma infraestrutura de dados de alta qualidade para compreender os seus membros e reforçar a retenção. Os sistemas de CRM que captam dados desagregados — por idade, setor, género, situação migratória e tipo de contrato — permitem aos sindicatos criar campanhas direcionadas e baseadas em evidências. No entanto, a nossa investigação mostra que estes sistemas são ainda a exceção, e não a regra. Um número significativo de sindicatos necessita ainda de investir tanto na infra-estrutura necessária como nas competências para a utilizar eficazmente.

## 2. Prever mudanças no mercado de trabalho

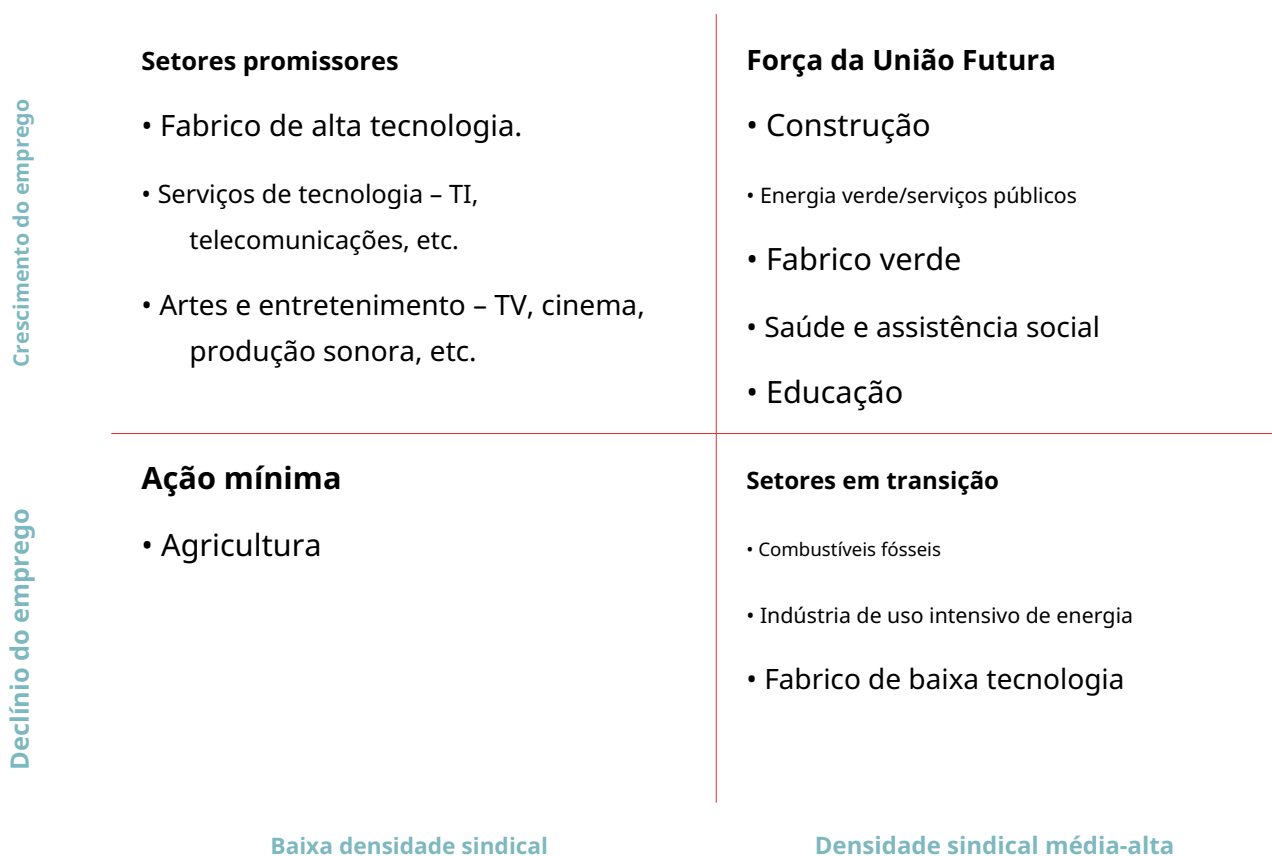
Esta investigação constatou que os sindicatos tendem a concentrar os seus esforços de organização em sectores com elevada densidade sindical, mesmo que o emprego nestes sectores esteja projectado para cair drasticamente, ao mesmo tempo que investem pouco em sectores emergentes que deverão crescer significativamente nos próximos anos. Se esta falta de antecipação das tendências do mercado de trabalho não for abordada, representa um sério risco para a relevância e a força dos sindicatos a longo prazo.

A capacidade de antecipar mudanças é crucial para a organização sindical, pois permite aos sindicatos prever as mudanças no mercado de trabalho e adaptar as suas estratégias a novos modelos de trabalho, como o digital ou o precário. Uma abordagem orientada para o futuro fortalece a relevância e o impacto dos sindicatos num mundo do trabalho em rápida evolução.

A análise de quadrantes abaixo fornece um ponto de partida simples para melhor alinhar as prioridades de recrutamento.

com o desenvolvimento do mercado de trabalho. Esta análise mapeia os sectores com elevada e baixa densidade sindical em relação aos que têm projecção de crescimento e declínio do emprego. Esta análise por quadrantes deve ser vista como uma visão geral das prioridades de organização sectorial em toda a Europa, podendo ser adaptada e revista para se adequar às especificidades do mercado de trabalho nos diferentes países e aos factores adicionais que influenciam as estratégias de organização, tais como as características sectoriais e do local de trabalho, as condições de trabalho, etc.

Figura 14: Alinhando as prioridades de recrutamento com o desenvolvimento do mercado de trabalho



### 3.º Definir metas organizacionais claras

Muitos sindicatos utilizam agora o planeamento estratégico para priorizar os esforços de organização em todos os sectores. Sindicatos como a UGT (Espanha), a USO (Espanha) e a YS (Noruega) definem metas multissetoriais apoiadas por análises de CRM, o que lhes permite concentrar recursos limitados de forma eficaz. Esta abordagem inclui o estabelecimento de metas numéricas e a realocação de esforços quando os resultados não são alcançados.

A definição de KPIs para a campanha é igualmente importante para avaliar o sucesso e refinar a estratégia. Os dados da campanha permitem aos sindicatos identificar mensagens e canais eficazes, fortalecendo-os.

tomada de decisão baseada na evidência.

## 4.º Aproximar-se dos trabalhadores sub-representados

Recrutar grupos tradicionalmente sub-representados — como os jovens, os trabalhadores migrantes, as mulheres e os trabalhadores de pequenas e médias empresas ou da economia informal — é essencial para a renovação sustentável do sindicato.

Sindicatos como a UIL (Itália) e a ELA (Espanha) demonstram que o crescimento é possível mesmo em sectores difíceis de sindicalizar, como a entrega de alimentos, cuidados e limpeza. **Divulgação personalizada, modelos de adesão acessíveis e organizadores dedicados.** Conseguem envolver com sucesso trabalhadores que historicamente foram excluídos das estruturas sindicais. Estes exemplos mostram que o emprego atípico não deve ser visto como uma barreira, mas como uma nova fronteira para a organização sindical.

**Adaptar as ações de divulgação para refletir as prioridades e identidades dos diferentes grupos de trabalhadores.** torna a comunicação mais eficaz. A YS (Noruega), por exemplo, cativa os trabalhadores mais jovens ao focar-se na saúde mental e no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, enquanto a UIL (Itália) aborda as preocupações dos trabalhadores em situação precária relativamente à estabilidade e aos direitos. A utilização de testes de mensagens pela UNI Europa ilustra ainda mais como a segmentação pode refinar a comunicação para satisfazer as necessidades específicas dos trabalhadores.

As ferramentas digitais, como a tradução automática, os chatbots multilingues e as plataformas fáceis de utilizar, podem alargar o alcance, especialmente para públicos diversificados e multilingues. No entanto, o envolvimento digital deve ser combinado com a organização presencial para produzir resultados duradouros.

**Fortalecimento da democracia interna** É fundamental atrair trabalhadores não convencionais e construir legitimidade. As reformas implementadas pela ACV-CSC (Bélgica), ELA (Espanha) e UIL (Itália) — incluindo o orçamento participativo, os conselhos de juventude e a maior transparência — fortaleceram o envolvimento da base e fomentaram a confiança e o sentimento de pertença dos membros, especialmente entre as gerações mais jovens.

### Quadro 9: Democracia interna - principais conclusões

- A implementação de quotas duplas — abrangendo tanto a liderança geral como a participação em comités de equidade específicos — estabelece múltiplas camadas de responsabilidade e gera pontos de dados claros, garantindo um progresso mensurável e sustentável em matéria de diversidade.
- A criação de comissões de aconselhamento focadas em grupos demográficos ou sectores específicos amplifica as vozes sub-representadas e influencia as políticas públicas, mas o seu impacto continua a ser difícil de medir sem dados sistemáticos sobre a participação e os resultados.
- A integração de todos os membros em fóruns comuns de tomada de decisão promove uma solidariedade genuína e evita a fragmentação, mas exige dados de participação transparentes e desagregados para garantir que nenhum grupo permanece sub-representado na prática.

## 5.º Direcionar as campanhas para resultados significativos

Uma campanha bem-sucedida é aquela que não só mobiliza um grande número de pessoas num momento crítico, como também proporciona ganhos duradouros para os trabalhadores. Estas campanhas podem impulsionar significativamente o recrutamento e a retenção de membros nos sindicatos, passando de um apoio esporádico para um envolvimento sustentado (Quadro 10).

É, pois, essencial passar de “eventos” isolados, sem ligações claras às vitórias sindicais, para campanhas políticas mais integradas. Nesta abordagem, as exigências políticas são sistematicamente incorporadas nas estratégias de negociação colectiva, garantindo que o activismo se traduz em resultados tangíveis para os trabalhadores.

Caixa 10: Exemplo de uma campanha de mobilização bem-sucedida

Em 2023, o sindicato alemão Ver.di iniciou uma estratégia industrial transparente e participativa que culminou numa das maiores greves no setor postal. O processo começou com um inquérito a mais de 40.000 membros para definir as suas reivindicações por um aumento salarial, que resultou numa exigência de 15%. Após uma série de greves de aviso que não levaram a um acordo com a Deutsche Post AG, mais de 66.000 trabalhadores e membros do Ver.di iniciaram uma greve por tempo indeterminado. A paralisação custou à Deutsche Post AG mais de 100 mil dias de trabalho, obrigando a empresa a chegar a um acordo com o sindicato. Durante este período, o Ver.di registou um crescimento significativo do número de membros.

Fonte: UNI Europa

## 6. Conectando o efeito de escala das ferramentas digitais com o ativismo de base

Este relatório demonstrou que as campanhas digitais aumentam efetivamente a visibilidade dos sindicatos e envolvem novos grupos de trabalhadores, especialmente em setores fragmentados ou de difícil acesso. No entanto, por si só, estas estratégias de soft power raramente conduzem a uma mobilização sustentada ou ao aumento do número de sindicalizados.

Para passar da experimentação à consolidação, o sindicalismo digital exige investimento a longo prazo no desenvolvimento de competências, no recrutamento de pessoal e nas infraestruturas — particularmente em regiões e setores com poucos recursos, como na Europa Central e Oriental.

Fundamentalmente, os esforços digitais devem complementar — e não substituir — a organização presencial. Muitos sindicatos entrevistados enfatizaram a importância de combinar as campanhas online com as visitas aos locais de trabalho, o envolvimento dos delegados sindicais e a organização relacional para construir confiança e reforçar as mensagens digitais.

As forças antidemocráticas desenvolveram uma estratégia digital altamente eficaz, baseada em apelos emocionais.

Mensagens tendenciosas, amplificação algorítmica e utilização estratégica das redes sociais são alguns dos desafios enfrentados pelos sindicatos. Para combater isto, as organizações sindicais devem reforçar a sua presença digital através de narrativas baseadas em valores que liguem o sindicalismo à democracia e à segurança económica inclusiva. Isto está em linha com o apelo da CES (Confederação Europeia de Sindicatos) para que as ferramentas digitais sejam utilizadas não só para a divulgação, mas também para a educação política proativa e a renovação democrática.

#### Caixa 11: Usar a narrativa digital para combater narrativas antidemocráticas

Um sindicato sediado no Reino Unido, com o apoio da Trademark Belfast, desenvolveu uma estratégia digital para combater a desinformação e as narrativas antidemocráticas, recuperando o espaço online com uma narrativa baseada em valores. Reconhecendo a crescente influência das forças antidemocráticas nas redes sociais, particularmente através da retórica anti-imigrante e anti-trabalhador, o sindicato adoptou uma abordagem proactiva focada na narrativa digital, na educação política e na construção de comunidades.

Os principais elementos da estratégia incluem:

- **Capacitar os ativistas em comunicação digital**, em particular sobre como responder a narrativas antidemocráticas com mensagens confiantes e progressistas.
- **Produção de vídeos curtos de alta qualidade** Apresentando as vozes dos membros — enfatizando as lutas partilhadas, a solidariedade apesar das diferenças e as histórias positivas de conquistas sindicais.
- **Focando-se em “ir além da bolha”** Ao adaptar o conteúdo a públicos indecisos ou desinteressados, em vez de apenas discursar para os apoiantes existentes.
- **Utilização estratégica do Facebook e do TikTok** Divulgar mensagens que sejam acessíveis, emocionalmente impactantes e baseadas nas preocupações quotidianas dos trabalhadores.

A iniciativa procura não só desmentir a desinformação e as narrativas antidemocráticas, mas também reafirmar a relevância dos sindicatos nos espaços digitais, onde os trabalhadores mais jovens e em situação precária se deparam frequentemente primeiro com mensagens reacionárias. Embora a campanha evite o confronto directo com grupos de ódio online, promove activamente uma narrativa alternativa fundamentada na solidariedade, na dignidade e na justiça económica.

Este exemplo destaca como os sindicatos podem integrar mensagens antirracistas e pró-democráticas nas suas estratégias digitais mais amplas — não como um esforço isolado, mas como parte essencial da organização inclusiva.

## 7. Construção de alianças e assistência técnica coordenada

A colaboração com iniciativas como o Centro Organizacional da Europa Central (COZZ) permitiu a sindicatos como o MASZSZ (Hungria) implementar campanhas de recrutamento financiadas pela UE e ter acesso a conhecimentos especializados externos. Estas parcerias ajudam a expandir a capacidade sem sobrecarregar as estruturas internas.

Tal como descrito no Capítulo 4, os sindicatos manifestaram uma forte necessidade de capacitação para melhorar a infraestrutura digital e desenvolver competências de organização. A renovação sindical exige uma forte coordenação interna, principalmente no que diz respeito ao sindicalismo digital. Em muitos casos, é necessária uma mudança cultural para que o envolvimento digital seja tratado não apenas como uma ferramenta de comunicação, mas como um processo central de organização. Assim sendo, a formação deve ser integrada em todas as áreas de atuação de um sindicato, e não se limitar à direção ou aos departamentos de comunicação.

Para a ETUC, isto poderia envolver a realização de uma série de sessões de formação personalizadas, adaptadas às funções específicas dos diferentes departamentos dentro dos sindicatos. Além disso, a ETUC está numa posição privilegiada para fomentar a colaboração entre as suas filiadas e apoiar o planeamento estratégico conjunto. Vários sindicatos entrevistados neste estudo enfatizaram que o alinhamento das campanhas e a partilha de recursos entre federações e filiadas melhoram a consistência, a escalabilidade e o impacto global.

Caixa 12: Quão abrangente é a estratégia de renovação do seu sindicato? – Lista de verificação indicativa

- Φ O seu sindicato centraliza dados desagregados sobre os membros (por exemplo, por profissão, região, idade, sexo, nível de qualificação)?
- Φ Tem uma ideia clara de onde o seu sindicato está sub-representado?
- Φ O seu sindicato investiu em planeamento estratégico para antecipar as mudanças no mercado de trabalho e o seu impacto na taxa de sindicalização?
- Φ O seu sindicato investiu em ferramentas digitais capazes de identificar os membros que se desligaram ou correm o risco de se desligar, e de compreender os motivos?
- Φ O seu sindicato definiu metas prioritárias para o recrutamento?
- Φ Em caso afirmativo, o seu sindicato desenvolveu mensagens específicas para estes diferentes grupos-alvo?
- Φ O seu sindicato estabeleceu metas mensuráveis para melhorar a democracia interna (por exemplo, quotas, comissões de trabalhadores para grupos sub-representados, espaços de diálogo entre membros)?
- Φ O seu sindicato desenvolveu uma estratégia abrangente para o sindicalismo digital?
- Φ O seu sindicato implementou uma avaliação regular e independente das suas estratégias de organização passadas?

## Referências

Attinasi, Maria Grazia, Michele Mancini, Lukas Boeckelmann e Marco Bottone. *Navegando por um Fragmentação do sistema de comércio global: perspectivas para os bancos centrais: um relatório do Grupo de Trabalho sobre a Fragmentação do Comércio do Comité de Relações Internacionais*. Banco Central Europeu, 2024.

Bednorz, janeiro. *Sindicalização e a dupla transição: boas práticas em ação coletiva e relações laborais envolvidas*. Parlamento Europeu, 2022.

CEDEFOP. «*Competências em transição: o caminho para 2035*». 2023.

DG EMPL. *Evolução do mercado de trabalho e dos salários na Europa: análise anual de 2024*. Publicações Gabinete da União Europeia, 2024.

ETUC. *Cortes de 100 mil milhões no orçamento previsto para o próximo ano, de acordo com o plano de austeridade do Conselho*. 2024. <https://www.etuc.org/en/comunicado-de-imprensa/cortes-de-100-mil-milhoes-no-proximo-ano-sob-plano-de-austeridade-do-conselho>.

— *Salários reais em queda apesar dos lucros acima da inflação*. 2023.

ETUI. «*A economia das plataformas na Europa*». 2022.

Eurofundação. «*Cenário energético: implicações do Acordo de Paris sobre o Clima para o emprego*». 2019.

Eurofundação. «*Pacote climático "Apto para os 55": impacto no emprego na UE até 2030*». 2023.

Eurofundação. «*A era digital: implicações da automação, digitalização e plataformas para o trabalho e emprego*». 2021.

Banco Central Europeu. *Projeções macroeconómicas da equipa do BCE para a área do euro, março de 2025*. 2025. [https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/ecb.projections202503\\_ecbstaff~106050a4fa.pt.html](https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/ecb.projections202503_ecbstaff~106050a4fa.pt.html).

Comissão Europeia. *Previsão Económica para o Outono de 2024: Uma recuperação gradual num cenário adverso. ambiente* 15/11/2024. [https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment\\_en](https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/autumn-2024-economic-forecast-gradual-rebound-adverse-environment_en).

Eurostat. *Inflação anual até 2,5% na zona euro. 24/02/2025*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/2-24022025-ap>.

Eurostat. «*Inverno de 2024: Previsão Interina*». 2024.



- Gentile, Antonina e Sidney Tarrow. «*Charles Tilly, a globalização e os direitos de cidadania dos trabalhadores*. Revista Europeia de Ciência Política 1, n. 3 (2009): 465-493.
- Gumbrell-McCormick, Rebecca e Richard Hyman. «*A democracia nos sindicatos, a democracia através de sindicatos?*» Democracia Económica e Industrial 40, nº 1 (2019): 91-110., 2019.
- Hyman, Richard e Rebecca Gumbrell-McCormick. «*(Como pode um sindicato internacional As organizações devem ser democráticas?*» Transferência: Revista Europeia de Trabalho e Investigação 26, n.º 3 (2020): 253-272., 2020.
- ILOSTAT. *Estatísticas sobre o diálogo social. 2025*. <https://ilostat.ilo.org/topics/industrial-relations/> (consultado no dia 04 2025).
- FMI. «*Os empregos verdes e o futuro do trabalho para mulheres e homens*. Notas de discussão da equipa, 2024.
- IndustrialALL Europa. «*Garantir empregos de qualidade na transição dupla: como os sindicatos estão a negociar. Uma transição justa*. 2023.
- McKinsey. «*O futuro do trabalho na Europa*. 2020.
- Mella, Andrés e Edmundo Werna. *Competências e empregos de qualidade na construção civil no âmbito do Pacto Ecológico Europeu e a recuperação pós-COVID*. ITUC, JTC e EFBWW, 2023.
- Müller, Torsten, Kurt Vandaele e Wouter Zwysen. «*Salários e negociação coletiva: o adequado Directiva sobre o Salário Mínimo como um ponto de viragem*.» In Benchmarking Working Europe 2024: A procura contínua de uma Europa Social, de Agnieszka Piasna e Sotiria Theodoropoulou. ETUI, 2024.
- OCDE. *OCDE Economic Perspectives, Volume 2024, Número 2: Versão preliminar*. Publicações da OCDE, 2024.
- OCDE. «*Perspectivas do Emprego da OCDE 2024: A Transição para as Emissões Líquidas Zero e o Mercado de Trabalho*.» 2024b.
- Piasna, Agnieszka e Sotiria Theodoropoulou. «*Análise comparativa do Working Europe 2024: O projeto em curso Em busca de uma Europa Social*. 2024.
- SASE. *Regulamentação da Economia de Plataformas na Europa: Novas Vias de Investigação e a Emergência de um Novo Modelo Social Europeu. 2023*. <https://sase.org/blog/regulating-platform-economy-in-europe-new-avenues-of-research-and-the-emergence-of-a-new-european-social-model/>.
- TUC. *Os trabalhadores do Reino Unido deixarão de receber 3.600 libras em salários este ano devido à estagnação dos salários. com a OCDE*. 10/07/2023. <https://www.tuc.org.uk/news/uk-workers-will-miss-out-ps3600-pay-year-result-wages-not-keeping-pace-oecd>.
- Vandaele, Kurt. «*Interpretando a atividade grevista na Europa Ocidental nos últimos 20 anos: o movimento operário repertório sob pressão*.» Transferência: Revista Europeia de Trabalho e Investigação 22, n. 3 (2016): 277-294.





Fórum Económico Mundial. *Perspectivas dos Economistas-Chefes* Fórum Económico Mundial, 2025.

Zwysen, Wouter. «*Transição Verde e Qualidade do Emprego: Riscos para a Representação dos Trabalhadores*. SSRN Revista Eletrónica, 2024.



