

# Uma abordagem da comunicação estratégica entre sindicatos e empregados

*Camila Franco*

Viver é uma diária comunicação e, também, como bem disse o jornalista Mário Rosa em depoimento no livro “Dançando com o Urso – Negociações Sindicais”, de João Rached, “viver é uma diária negociação”. Ambas as frases fazem total sentido para qualquer relação e, sobretudo, para uma em específico: a relação entre sindicatos (representantes) e empregados (representados).

O sindicato, como o próprio nome sugere, nasceu para ser porta-voz de um grupo de indivíduos. A palavra é derivada do latim *syndicus*, proveniente, por sua vez, do grego *sundikós*, que designava um advogado ou funcionário que costumava auxiliar nos julgamentos de interesses em comum. Para tanto, o mínimo esperado é que se tenha uma boa comunicação do representante com o representado a fim de que falem “a mesma língua”, construam juntos os mesmos valores, estabeleçam iguais propósitos, e, por consequência, lutem pelos os mesmos objetivos.

Em outras palavras, a comunicação estratégica - que vai além do simples ato de informar - é imprescindível para que o sindicato defenda a sua razão de existir, ou seja, a sua missão, bem como os valores cultivados, e a sua visão, que representa o esperado para o futuro, além de ser fundamental para a definição de uma identidade própria.

KUNSCH (1997) já explicava a importância da comunicação nas entidades contemporâneas, o que cabe perfeitamente também para os sindicatos.

As organizações modernas assumem novas posturas na sociedade de hoje. A velocidade das mudanças que ocorrem em todos os campos impele a um novo comportamento institucional das organizações perante a opinião pública. [...]. Em síntese, isso significa que as organizações não podem se pautar por uma política de indiferença, fechando-se para o que ocorre no mundo. Muito pelo contrário. Elas têm de assumir posturas cada vez mais claras, definidas e precisas. E isto só é possível com a comunicação, que deve receber delas o espaço merecido em suas estruturas formais (KUNSCH, 1997, p.141).

Na prática, o ex-vice-presidente mundial da Alcoa, Alain Belda, também compartilha dessa visão sobre o poder da comunicação. Em depoimento para RACHED (2016, p. 110), diz:

A comunicação interna sustenta o bom clima organizacional. A comunicação interna deve ser sempre imediata e pontual, pela transparência, pela verdade e pela difusão da informação vertical e horizontal no tempo certo. Informações tardias, meias verdades e retenção de informação não têm valor.

RACHED (2016), executivo que também tem vasta experiência de relacionamento e negociações com sindicatos, em especial com o dos metalúrgicos e o dos bancários, por ter sido vice-presidente de Recursos Humanos da montadora Volkswagen e do banco HSBC, complementa dizendo que as organizações devem ser muito mais proativas do que reativas no que diz respeito, entre outros fatores, à comunicação. Em publicação do Blog do Sindicato, página dedicada às entidades sindicalistas, é descrita a importância da comunicação interna.

A comunicação está ligada diretamente com o relacionamento, com a gestão de pessoas, com a imagem e a integralização. Quanto mais o funcionário tiver compreensão do funcionamento geral do sindicato, mais consciente estará do seu papel nesse e, assim, colaborará para o sucesso do mesmo. Para que esta coesão seja possível, a comunicação interna é uma ferramenta essencial. (RACHED, 2016, p. 110)

Não se trata da comunicação pela comunicação, apenas o ato de informar o que está acontecendo. Trata-se da comunicação estratégica em que o sindicato planeja antecipadamente ações, pensa e administra de forma planejada a comunicação com o seu público.

Assim, o planejamento estratégico não deve ser entendido como uma atividade episódica ou meramente

operacional. Ele deve resultar de uma política de comunicação, instrumento de gestão que vislumbra ações e estratégias também em longo prazo, estar em sinergia com a cultura da organização, e levar em conta o contexto econômico, sociocultural, ambiental e legal em que a organização se insere. Além disso, deve estar alinhado com as novas realidades colocadas pelas transformações sociais e incorporar esse novo modelo mental, essa nova cultura, que consiste em aceitar a incerteza como condição permanente e trabalhar com e a partir dela.

## O sindicalismo no Brasil

Conhecer as origens do movimento sindical no País e como eles foram estruturados é muito importante para entender as relações atuais. RACHED (2016) mais uma vez nos ajuda, agora com um pouco do histórico do sindicalismo brasileiro.

Voltamos para mais de 100 anos atrás. A indústria brasileira perdeu tempo em seu desenvolvimento quando comparada aos Estados Unidos, aos países da Europa e, mesmo, a outros continentes [...]. Esse atraso não se deu por acaso. Ele atendia aos interesses dos grandes fazendeiros de café e de cana-de-açúcar, que ainda se utilizavam do trabalho escravo para conseguir uma extraordinária rentabilidade [...]. A entrada de novos produtores de café no mercado internacional e a abolição da escravatura, em 1888, começaram a mudar esse cenário. Conforme as fábricas foram sendo construídas, operários foram contratados e com eles vieram as organizações sindicais (RACHED, 2016, p.15).

Do século passado para cá, obviamente, muita coisa mudou. Os interesses dos empresários, dos empregados e, claro, dos sindicalistas já não são mais os mesmos. E no Brasil, país de proporção continental, é mais complexo analisar as relações trabalhistas, visto que temos sindicatos divididos por categorias e também por localização geográfica.

No Brasil, há sindicatos com muita força, como o dos químicos, da indústria petrolífera, dos portuários, dos metalúrgicos e dos bancários, e outros não tão influentes, como dos comerciários ou dos jornalistas. E há ainda a concorrência das centrais sindicais, que representam os sindicatos no campo político. Mas embora cada categoria tenha sua idiosincrasia, algumas regras valem para todos (RACHED, 2016, p.11).

A maneira como as empresas enxergam e tratam os sindicatos, sem dúvida, interfere diretamente na relação entre sindicalistas e empregados. Atualmente, podemos encontrar três cenários completamente diferentes no país. O primeiro, que segundo RACHED (2016, p.25) já é passado no Brasil, “mas em menor proporção ainda acontece, é o de tratar o sindicato como inimigo a ser exterminado”. No segundo, “a empresa respeita e entende a legislação e tolera a representação sindical, mas tenta sempre estar na posição de independência total em relação a isso”. E o terceiro, por fim, é o cenário de “empresas que institucionalmente abrigam o sindicato dentro da sua própria estrutura”. Este é o caso de companhias alemãs, como Volkswagen e Mercedes-Benz, que têm representantes dos sindicatos ocupando, inclusive, posto no conselho administrativo mundial com o papel de defender os direitos dos empregados.

## Representante de comunicação nas decisões estratégicas

É fato que o terceiro cenário apresentado por RACHED (2016) é o mais fácil e propício para uma melhor comunicação entre representantes e representados, uma vez que ambos estão vivendo em mesmo ambiente, com as mesmas condições e lutando pelos os mesmos objetivos.

Valter Sanches, secretário geral e diretor de Comunicação do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC paulista, que, segundo dados da obra de referência utilizada neste trabalho, é o mais forte do Brasil, ocupa desde 2007 o posto de representante dos trabalhadores no Conselho de Administração da Daimler AG, grupo que detém, entre outras marcas, a Mercedes-Benz.

Sanches trabalha há 28 anos na empresa e sua participação no conselho de administração dá uma outra dimensão para a ação sindical, uma vez que lhe permite saber com antecedência as decisões da multinacional e lhe dá poder de interferência. No Brasil, apenas estatais e algumas ex-estatais têm representantes dos trabalhadores no board diretivo.

Os conselhos de administração têm o papel de fiscalizar a atuação da diretoria executiva da companhia, designar e desligar diretores, aprovar planos de investimento, fusões, vendas, aquisições e todas outras decisões a curto e longo prazo que interferem diretamente no desempenho da empresa no país.

Não é à toa que um representante de comunicação foi o escolhido para ocupar a posição. Uma vez no conselho, Sanches também tem a oportunidade de melhor elaborar uma comunicação estratégica entre o sindicato e os colaboradores, pois está participando das decisões que os afetam desde o início. Em entrevista publicada em 2014 pela Federação dos Sindicatos de Metalúrgicos da CUT/SP, o sindicalista explica:

Comunicação é uma questão estratégica para o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. Como comunicador que está em constante diálogo com todos, tenho a capacidade de ser o elo entre a alta liderança e os colaboradores e, principalmente, apontar os interesses de ambos (SANCHES, 2014, online).

## Equipe e ferramentas de comunicação

É evidente que ninguém faz comunicação sozinho. Assim como nas empresas, os sindicatos também precisam contar com equipes de comunicação.

(...) Elas [as organizações] têm de assumir posturas cada vez mais claras, definidas e precisas. E isto só é possível com a comunicação, que deve receber delas o espaço merecido em suas estruturas formais (KUNSCH, 1997, p.141).

Em sua estrutura, o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, além de equipes financeiras, jurídicas, administrativas, entre tantas outras, tem um time de comunicação. Há anos, essa equipe está sempre a postos para comunicar as propostas da entidade aos colaboradores em primeira mão e também aos dirigentes das empresas. Para tanto, utilizam diversas ferramentas.

Segundo Sanches, a entidade está à frente de vários segmentos sociais e públicos porque há 30 anos trabalha para ter meios próprios de comunicação, como TV e rádios, e vem construindo a plataforma da Revista do Brasil, o jornal regional ABCD Maior, a TVT, a Rádio Brasil Atual, além da Tribuna Metalúrgica, distribuída diariamente em frente às fábricas, os jornais dos CSEs, dentre outras publicações, sites, redes sociais e aplicativos para smartphones.

Entendemos que temos que construir e aperfeiçoar permanentemente as nossas ferramentas em vez de ficar chorando que não temos acesso à comunicação ou espaço na mídia nacional. A categoria já destinou uma quantia substantiva de recursos para a comunicação e continua a destinar. É um investimento muito caro, mas muito importante. Temos que tentar estar em todos os segmentos possíveis para dialogar com o conjunto da sociedade (SANCHES, 2014, online).

O dirigente também destaca que faz parte do projeto do sindicato “investir e deixar todas as portas abertas para se expressar e receber conteúdos, interagindo com a categoria e com o público em geral”. Ele exemplifica com a implantação da TV digital em São Paulo, um canal interativo, com informações simultâneas, e que é uma nova forma de se relacionar com quem acessa e lê seus conteúdos. “Os jovens, principalmente, querem interagir. Eles querem elogiar, xingar, trocar, dar opiniões e temos que estar prontos e abrir este espaço, porque nossa categoria é cada vez mais jovem”, ressaltou o sindicalista na mesma entrevista concedida em 2014.

Atualmente, a presença do sindicato vem crescendo nas plataformas digitais, com destaque para redes sociais como Facebook, Twitter, Instagram e WhatsApp, ferramentas que têm atingido número cada vez

maior de pessoas e cada vez mais rápido.

O porquê do sucesso dessas novas ferramentas? Segundo Sanches, é a possibilidade do constante diálogo. Algo que sindicatos têm feito muito bem desde o seu surgimento, independentemente de qualquer veículo de comunicação: dialogar.

## A importância do diálogo

No artigo “Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações – narrativas de liderança”, MANSI (2015) lembra que somos tentados a entender comunicação apenas como troca de informações. Seja qual for o ambiente, de fato, essa é uma realidade. A autora nos mostra que comunicação também deve ser entendida num sentido mais amplo, de interação e reciprocidade.

Na relação entre alguns sindicatos-empregados, é possível identificar essa dinâmica de reciprocidade em ação. Mesmo que a escolha do trabalhador não seja a adotada naquele momento, o sindicato está sempre a postos, pronto para ouvi-lo e, principalmente, por meio do diálogo, dá a entender que tem feito de tudo para atendê-lo e é compreendido. Todos estão em uma mesma sintonia, com os mesmos propósitos, numa convivência diária, e usando uma mesma linguagem.

Fica mais clara a distinção que aqui propomos entre comunicação, como uma via de mão dupla, de troca, de compartilhamento, e o que entendemos como diálogo: um espaço de transformação, de criação de sentido, de reinterpretação de realidade a partir da convivência. Não se trata de ver comunicação e diálogo como princípios opostos, mas com diferentes graus de profundidade. O caminho do diálogo passa pela comunicação, como uma primeira etapa, em que os indivíduos se conhecem, convivem, estabelecem confiança para, num segundo momento, alcançar um estágio mais profundo de interação (MANSI, 2015, p. 6).

Nesse sentido, os sindicatos assumem a postura de diálogo de diferentes maneiras e vão muito além de usar veículos de comunicação. A maneira mais formal ocorre, geralmente, em assembleias realizadas na própria sede da entidade, em que se dá espaço para que os trabalhadores perguntem e também votem novas medidas. Outra forma de dar voz ao empregado é vista frequentemente em frente às fábricas. Informalmente, as entidades colocam seus líderes em cima de caminhões e ali mesmo começam discurso e diálogo. A estrutura é simples, mas sempre tem um ingrediente fundamental: a proximidade, o que facilita a troca de ideias. A oportunidade também é aproveitada para desfazer qualquer boato ou solucionar dúvidas entre as centenas de trabalhadores. Em outras palavras, a entidade dá importância ao líder, a um interlocutor que se faz constantemente presente.

E não é apenas em momento de greve ou em episódios específicos que o diálogo ganha espaço. Estando dentro das empresas, os sindicatos são beneficiados por serem vistos como parte daquela companhia e estão diariamente a postos para ouvirem e serem ouvidos, o que representa o papel de qualquer liderança.

Ao assumir uma postura de diálogo nos espaços de interação que estão à sua disposição, desde os mais formais até os informais, “podemos sugerir que abre-se a porta para essa transformação, em que líderes e liderados possam compartilhar sua visão de mundo e saírem dali afetados por essa comunicação” (MANSI, 2015, p. 6).

Se analisarmos sob a ótica de PROVEDEL (2013, p. 144), pode-se dizer que a comunicação de alguns sindicatos com o empregado é sim “plena em vivacidade, voltada ao bem-estar coletivo, buscando o exercício da empatia, a recuperação dos vínculos, permeada por um esforço maior na interpretação de fenômenos organizacionais subjetivos”. Assim, cada pessoa, apesar de fazer parte de um grande coletivo, se sente representada individualmente e, portanto, vê sentido naquela comunicação, compreende e é compreendida.

## Desafios

Nesse artigo, usamos como base para estudo o Sindicato dos Metalúrgicos do ABC por dificuldade em

entrar em contato com outros sindicalistas de exponencial importância no Brasil. É importante ressaltar que há muitos desafios ainda na relação desses representantes com os seus representados. O jornalista Clomar Porto, em artigo divulgado em 2014, conta que muito se fala e se debate sobre a importância da comunicação nos sindicatos.

É algo que fica ainda mais evidenciado quando as entidades, nos planejamentos de gestão, refletem um pouco mais sobre sua atuação e insuficiências. A comunicação – ou a falta dela –, em geral, aparece como um problema a ser enfrentado e solucionado. Nota-se, também, uma enorme dificuldade nas direções sindicais quanto à identificação das medidas necessárias e do caminho a seguir para enfrentar o problema (PORTO, 2014, online).

Ainda em sua visão, há duas questões que são decisivas para seguir adiante:

Falta a decisão política da direção sindical visando à construção de uma política de comunicação que realmente faça a diferença e, conseqüentemente, a disposição para a sua realização com o investimento necessário. Neste sentido, é imprescindível que a comunicação deixe de ser encarada como uma atividade meramente instrumental (PORTO, 2014, online).

Em geral, segundo ele, as entidades sindicais, por falta de profissionais de comunicação em suas bases, ainda subestimam o papel da comunicação. Vivendo nesse ambiente, o jornalista acredita que o primeiro passo deveria ser dado por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas que ajudem a conhecer melhor o perfil dos trabalhadores e identificar como a sociedade percebe a entidade sindical e suas bandeiras de luta. A partir daí, ele aconselha:

É importante trabalhar a imagem da entidade frente à sua base e à sociedade de maneira planejada, posicionando-a e estabelecendo metas de crescimento e influência, assim como estabelecer canais de comunicação democráticos, que permitam o reconhecimento e a participação ativa dos trabalhadores e da sociedade, entre outras questões. Portanto, no mundo atual, não é possível pensar em um sindicalismo combativo sem que haja investimento em comunicação estratégica. É uma área prioritária e deve estar presente e acompanhar o processo de debates na direção do sindicato, fazendo parte da cadeia de decisões. Além disso, deve ser configurada em um plano de comunicação. Este será o guia de ações do setor, com a implementação de uma política de comunicação planejada, ligada à estratégia global da entidade (PORTO, 2014, online).

Porto conclui que há uma necessidade que se impõe cada vez mais forte nas entidades sindicais dos trabalhadores.

É imprescindível superar a nítida defasagem em que se encontram no campo da comunicação. Somente a partir de uma visão mais clara sobre o papel atual e estratégico da comunicação é possível mudar a compreensão errada de que esta significa custo, de que é gasto improdutivo. Comunicação é investimento cumulativo que reforça o esforço global da entidade na realização dos seus principais objetivos, de curto, médio e longo prazos. Uma política de comunicação bem executada tem papel decisivo no posicionamento da marca da entidade e da sua direção no cenário social, seja diante das categorias de trabalhadores representados, seja na sociedade como um todo (PORTO, 2014, online).

## Considerações finais

A partir desse estudo de comunicação estratégica entre sindicatos e empregados, fica um aprendizado para empresas ou qualquer outra instituição: o diálogo, a proximidade e a transparência, usados como ingredientes importantes e estratégicos, são ferramentas poderosas e que vão muito além do mero ato de informar. Estamos falando aqui de um nível muito mais profundo da comunicação, que envolve convencimento e compreensão, e em que o comunicador conquista muito mais do que ser ouvido: conquista a empatia de seus liderados.

É possível aprender - e muito - com alguns sindicalistas, líderes natos que sempre fizeram da comunicação sua maior arma. Afinal, eles seguem à risca o lema lembrado no início desse artigo: "Viver é uma diária comunicação. Viver é uma diária negociação".

## Referências

BLOG DO SINDICATO. A importância da comunicação interna no sindicato. Disponível em <<http://blogdosindicato.com.br/2016/02/17/a-importancia-da-comunicacao-interna-no-sindicato/>>. Acessado em 29 Dez. 2016

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS POLICIAIS RODOVIÁRIOS FEDERAIS (FENAPRF). Comunicação: ferramenta estratégica para a luta dos trabalhadores. Disponível em <<http://fenaprf.org.br/comunicacao-ferramenta-estrategica-para-a-luta-dos-trabalhadores>>Acessado em 29 Dez. 2016

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e Modernidade. São Paulo: Summus, 1997

MANSI, Viviane. Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações – narrativas de liderança. Disponível em <<http://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2015/01/Viviane-Regina-Mansi-FCL.pdf>> Acessado em 29 Dez. 2016

PORTO, Clomar. A nova comunicação na luta dos trabalhadores da CTB. Entrevista para Federação dos Empregados no Comércio de Bens e Serviços do Estado do Rio Grande do Sul (Fecosul), 2014. Disponível em <[http://fecosul.com.br/noticias/single/a\\_nova\\_comunicacao\\_na\\_luta\\_dos\\_trabalhadores\\_da\\_ctb](http://fecosul.com.br/noticias/single/a_nova_comunicacao_na_luta_dos_trabalhadores_da_ctb)> Acesso em 29 Dez. 2016

RACHED, João. Dançando com o urso – negociações sindicais. São Paulo: Primavera Editorial, 2016

SANCHES, Valter. ABC: o sindicato se soma à sociedade civil que luta pela regulamentação da comunicação. Entrevista para Federação dos Sindicatos de Metalúrgicos da CUT/SP. Disponível em <<http://fem.org.br/noticia/abc-o-sindicato-se-soma-a-sociedade-civil-que-luta-pela-regulamentacao-da-comunicacao.com>> Acessado em 29 Dez. 2016

SANCHES, Valter. Fazemos jornalismo para transformar a sociedade. Entrevista para Sindicato dos Metalúrgicos de Sorocaba e Região. Disponível em <[http://www.smetal.org.br/noticias/valter-sanches-fazemos-jornalismo-para-transformar-a-sociedade/20150918110304\\_C\\_868](http://www.smetal.org.br/noticias/valter-sanches-fazemos-jornalismo-para-transformar-a-sociedade/20150918110304_C_868)> Acessado em 29 Dez. 2016