



Comunicação Institucional para representações de classe e a capacidade de gerar pertencimento e união com alinhamento de discurso¹

Autora: Mariana de Mello Mattos

Resumo

O presente artigo abordará de maneira descritiva e analítica a utilização da Comunicação Institucional como disciplina fundamental e decisiva para o impedimento da fusão Varig – TAM. Por meio do uso de estratégias integradas de Comunicação, as entidades representativas de classe dos funcionários da Varig mantiveram seus associados unidos em prol de um objetivo que visava ao bem comum e consistia na manutenção dos milhares de empregos.

Palavras-chaves

Comunicação institucional; comunidade; ciberespaço; união; pertencimento

Contextualização histórica

A Varig posicionava-se como a maior empresa de aviação civil no mercado nacional e uma das maiores internacionalmente. Contudo uma crise provocada por administração retrógrada, se comparada aos conceitos contemporâneos de governança corporativa, deixava claro que era imprescindível uma mudança interna que colocasse a Varig novamente na rota de alta lucratividade. Nesse contexto, os responsáveis pelas administrações da empresa e da Fundação Ruben Berta – instituição proprietária da Viação Aérea Rio Grandense S. A. – fizeram um acordo denominado code share que findaria numa fusão das empresas Varig e TAM. Essa fusão transformaria as duas maiores companhias de aviação civil do Brasil em apenas uma, fato que acarretaria na sobreposição de vôos e conseqüente demissão em massa.

¹ Trabalho apresentado para o Congresso Regional Sudeste Intercom, Divisão Temática Comunicação Organizacional, Intercom Sudeste 2009.



Essa situação estava sendo direcionada pelas administrações de ambas empresas com o governo federal como mediador visto que a aviação civil é de interesse estratégico nacional. No que se refere aos trabalhadores, os interlocutores naturais dos aeronautas e dos aeroviários seriam os sindicatos que representam as duas categorias. Porém, devido a questões políticas e econômicas, essas duas representações sindicais não possuíam o trânsito com as categorias necessários para mediar a situação e muito menos a proximidade com os chamados variguanos para propor soluções que melhorassem a situação administrativa da companhia e assim fossem preservadas as vidas profissionais dos trabalhadores.

Vale salientar que os sindicatos de aeronautas e de aeroviários possuíam uma distância cultural e de posicionamento político das associações representativas de classe. Esses sindicatos não eram percebidos como mediadores naturais de conflitos, o que difere em muito da postura de possíveis co-administradores, assessoria jurídica preventiva ou até mesmo pacificação nas relações empregador e empregado. Os próprios variguanos não se sentiam representados por esses sindicatos e isso era detectado claramente na pequena quantidade de associados empregados da Varig.

Essa postura de contribuição para a melhoria da situação administrativa da empresa foi adotada pelas Associações de Pilotos, Comissários e Mecânicos de Vôo da Varig como forma de impedir a fusão com a TAM e assim manter os empregos, a cultura organizacional positiva que ainda resistia na Varig e a independência da companhia.

As Associações possuíam vários elementos positivos que possibilitavam uma adesão do grupo de trabalhadores a um movimento uníssono que impedisse a fusão Varig-TAM, são eles:

- conhecimento das questões que afligiam o grupo de trabalhadores;
- possuir a mesma cultura organizacional e de linguagem;
- ter como objetivo único a reestruturação da empresa uma vez que o único sentido dessas associações existirem era pela Varig e mais nenhuma outra (diferentemente dos sindicatos, por exemplo).

Alguns desafios deveriam ser transpostos, tais como a resistência dos trabalhadores em se posicionarem politicamente frente à situação de ameaça. Em



passado recente, muitos pilotos e comissários haviam sido sumariamente demitidos como retaliação a movimentos grevistas. Era preciso desmistificar e encorajar, demonstrando a importância da união dos funcionários.

Só dessa maneira haveria força política suficiente para trabalhadores conseguirem impedir um movimento engendrado por uma administração empresarial apoiada no governo federal.

Questões comunicacionais que impediram a fusão Varig-TAM

Ao se verem com a responsabilidade de agir politicamente, as Associações precisaram adotar uma postura diferenciada da seguida até então. Os espaços físicos das Associações eram utilizados para encontros sociais, momentos de relaxamento, conversas informais e festas comemorativas.

Um dos primeiros passos foi o desenvolvimento de um plano econômico-financeiro para reestruturar a companhia. A missão da Comunicação Institucional era fazer com cada aeronauta do Grupo Varig – este compreendido pelas empresas Varig, Rio Sul e Nordeste – se tornasse consciente de que podiam impedir a fusão, através da força política conjunta e de um plano econômico, denominado PRA.

A Comunicação Institucional passou a usar essa relação amigável estabelecida entre as diretorias e seus associados para organizar encontros cujo tema principal era a importância da união em prol de impedir a fusão. Foram implementadas estratégias de endomarketing e gerenciamento de crise que agregaram valores de união, reestruturação e manutenção da cultura organizacional. Nesse sentido, foi ressaltado e fortalecido o sentimento de pertencimento já arraigado em cada variguiano.

Marca para agregar valor de pertencimento e unicidade

Uma iniciativa de caráter comunicacional importante foi a criação da marca TGV – Trabalhadores do Grupo Varig. A partir dessa marca as Associações que representavam os aeronautas da Varig puderam construir um conceito de unicidade para a luta pelo impedimento da fusão. Dessa forma, a comunidade de variguianos passava a ter identidade própria além da construída pela cultura organizacional da empresa. Essa cultura passou a ser mantenedora de uma marca que vivia pelo sentimento de união e força política dos trabalhadores e não pela empresa. Essa independência dos



trabalhadores com relação à empresa foi fundamental para o desenvolvimento da força política necessária para impedir a fusão da Varig com a TAM.

Comunicação no ciberespaço

As ferramentas de Comunicação Integrada de Marketing, conceito adotado por James R. Ogden, foram adotadas principalmente no universo digital com apoio constante de atualização por mídia impressa. Assim, formou uma comunidade no ciberespaço que discutia as questões da Varig e mantinha-se sempre informada. Nesse sentido a questão digital associa-se ao conceito de que:

“um grupo humano qualquer só se interessa em constituir-se como comunidade virtual para aproximar-se do ideal do coletivo inteligente, mais imaginativo, mais rápido, mais capaz de aprender e de inventar do que um coletivo inteligentemente gerenciado.”²

A criação desse ambiente comunitário na web foi fundamental pois os aeronautas estão constantemente fora de suas residências e não possuem um mesmo espaço físico onde cumpram jornada diária.

Assim foi intensificado o Jornalismo Online. O setor de Comunicação Institucional criou um novo veículo de notícias. Um jornal enxuto, com apenas uma página, diagramação atraente, com cores e simplicidade. Esse jornal, chamado Registro de Bordo, tinha periodicidade diária e era enviado por e-mail para todos os endereços eletrônicos cadastrados nas Associações, o que incluía não apenas os pilotos, mas também alguns comissários, mecânicos, aeroviários, outras instituições de representação política, políticos e interessados em aviação civil.

O jornal era impresso e distribuído nos Despachos Operacionais da Varig – locais onde os tripulantes se apresentam antes dos vôos. Dessa forma, o jornal atingia não só aos pilotos, mas também aos demais comissários e mecânicos de vôo, que não pertenciam ao cadastro da Associação, além de proporcionar uma outra forma de leitura, muitas vezes preferida por pessoas que não criaram o hábito de acesso à Internet e de leitura pelo computador (perfil muito comum entre os aeronautas naquela época).

² LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo, Editora 34, pág. 130, 1999.



O Registro de Bordo era uma seleção das principais matérias do dia comentadas em pequenas pílulas, como notas. Naquele momento era importante mostrar ao grupo de funcionários as estratégias e todos os ângulos da tentativa de fusão com a TAM. Por meio dessa explicitação dos fatos, a APVAR esperava unir os esforços para impedir de vez o que considerava ser o fim da Varig.

E assim informações correram entre os funcionários e as demais associações de representação (comissários, mecânicos de vôo, pilotos da nordeste, pilotos da Rio Sul), bem como alguns sindicatos passaram a integrar ações conjuntas contra a fusão. De qualquer forma, a concentração das ações comunicacionais permaneceu na APVAR, pois sempre foi a Associação com maior estrutura organizacional.

Com o crescimento do movimento contra a fusão, denominado Unidos pela Varig, foram criados adesivos para ser fixados nas pastas e malas de viagem dos aeronautas, adesivos de carro, camisetas, enfim, todo o aparato que as mídias alternativas podem proporcionar.

Outros veículos de comunicação também foram desenvolvidos. Todos com o objetivo de manter o grupo de trabalhadores constantemente informado para a união em prol do impedimento da fusão.

O Infoco preocupava-se em não repetir as notícias já publicadas pelo Registro de Bordo, tendo como foco de pauta os fatos gerados pelas próprias Associações, como reuniões com políticos para impedir a fusão, ações tomadas para unir esforços no mesmo sentido. O que já tivesse saído no Registro, mas fosse considerado de extrema importância, era então reescrito com uma opinião melhor detalhada. Esse veículo, publicado duas vezes por semana, em formato A3 dobrado (apenas 4 páginas), era também o espaço para os dirigentes do movimento expressarem suas opiniões.

Concomitantemente, textos de caráter político, que detalhavam a situação de crise, de forma complexa, e propunham soluções eram enviados pela Internet, por meio de uma publicação com o nome de Informativo TGV. Outro modelo também adotado, consistia em perguntas e respostas. Por meio de um canal criado para esclarecer dúvidas de todos os que desejassem enviar suas perguntas, o setor de comunicação mantinha contato direto com o público receptor. Assim, tornou-se possível, de tempos em tempos, selecionar as perguntas mais freqüentes e enviar como publicação da TGV, pela Internet, ou mesmo editar no jornal Infoco.

Muitas vezes a seleção dessas perguntas era feita por intuição. Não havia a realização de pesquisa profissional e formal suficiente para a criação de



questionamentos, nem tampouco existia a interatividade da atual web 2.0. A cultura de interatividade ainda estava sendo formada pela comunidade. Após um bom tempo de relacionamento entre o setor de comunicação e o público receptor (trabalhadores da Varig), era possível saber o que mais o estava angustiando ou sendo motivo de grande curiosidade. Assim, os responsáveis pela Comunicação Institucional criavam as perguntas consideradas as mais importantes e gerava um fato novo de discussão, aproximando ainda mais a instituição dos receptores.

Comunicação das representações de trabalhadores e parlamentares – importância da integração das ferramentas para alinhamento do discurso

A atuação da Comunicação Institucional Integrada gerou inúmeros resultados. Nesse sentido vale destacar o trabalho que precisou ser realizado em consequência dessas ações. Alguns políticos começaram a se envolver com a questão da fusão Varig-TAM, pelos mais variados motivos. A Varig incrivelmente despertava sentimentos profundos de amor e saudosismo, fator que facilita o lobby e a comunicação com parlamentares por se tratar de um assunto que movia grandes números de eleitores. Deputados estaduais e federais e senadores, principalmente do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul, desejavam saber mais sobre a crise na empresa e a proposta de reestruturação defendida pelos trabalhadores.

Nesse contexto, ações comunicacionais segmentadas precisaram ser desenvolvidas. Foram criados kits com CD de apresentação do Plano de Recuperação Ampla, proposto pelos funcionários, textos explicativos sobre a implementação do plano na Varig, artigos sobre a importância estratégica da companhia para a segurança nacional, bem como a soberania e o espaço aéreo brasileiro. Alguns senadores chegaram a pedir comentários detalhados sobre as matérias publicadas na grande imprensa e até sugestões de discursos em defesa da Varig.

Mesmo com todos esses esforços, o alto escalão do governo federal, à época o país era presidido por Luis Inácio Lula da Silva, continuava a defender a fusão e não mostrava uma solução para os futuros milhares de desempregados nem para o monopólio da empresa aérea TAM.

Com isso, o trabalho de Comunicação Institucional precisou iniciar uma nova fase: as manifestações de rua por todo o Brasil.



O evento para as representações políticas

Em empresas de geração de capital, em agremiações e outras instituições similares, a organização de eventos existe para criar festas de confraternização, palestras sobre temas variados entre outros exemplos. Mas, quando se trata de representação de trabalhadores que enfrentam a maior crise já vivida, o tipo de evento a ser realizado tem suas peculiaridades.

Assim, surge a manifestação em rua para atender a necessidade de mostrar força política, capacidade de mobilização, chamar a atenção da sociedade e dos veículos de comunicação. São esses os principais motivos de se realizar uma manifestação na rua e toda a sua organização tem que estar de acordo com eles.

Os materiais usados são faixas, cartazes, pirulitos, apitos, bandeiras, carro de som, megafone, fitas, tinta para pintar o rosto, camisetas e panfletos que expliquem de forma clara qual é a reivindicação. Quando ocorria uma manifestação organizada em direção a um local específico, como, por exemplo, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), os dirigentes das representações levam também um material de cunho técnico para ser apresentado.

O Plano de Recuperação Ampla (PRA) para reestruturar a Varig era apresentado nessas ocasiões e para tal era necessário material com linguagem adequada que em muito diferia da adotada para os trabalhadores.

Além de todo o preparo do material, também era preciso avisar à polícia e ao departamento de trânsito do local a fim de evitar ao máximo criar problemas para a população. Muitas manifestações foram realizadas dentro dos aeroportos como forma de chamar a atenção do passageiro para a problemática que o afetaria diretamente. Por esse motivo, foram distribuídos panfletos e contratadas pessoas que ficassem com faixas em lugares bem próximos aos aeroportos para alertar sobre o perigo de só existir uma empresa aérea com porte para fazer vôos estratégicos para a nação. O ponto principal que afetaria o passageiro era o valor dos bilhetes e isso precisava ser levado a público.

Outro ponto importante para as manifestações é o repertório musical. Mesmo esse tipo de evento deve ter uma seleção que agrade a todos e mantenha o ritmo da passeata ou em alguns casos até mesmo da carreta (artifício menos utilizado por ter menor apelo e causar problemas para o trânsito). O jingle da Varig conhecido por todo brasileiro das grandes cidades emocionava os funcionários que muitas vezes choravam



em quanto caminhavam. Os cidadãos, que assistiam a um verdadeiro espetáculo de luta pelo emprego, também se sensibilizavam e cantavam junto com manifestação.

Outras músicas como Meu País, de composição de Ivan Lins, tocavam o coração especialmente do grupo de pilotos, por falar que não é possível ser feliz em outro lugar. Esses profissionais teriam pouquíssimas chances de encontrar emprego no Brasil e se veriam obrigados a sair país para trabalhar. Como inclusive chegou a acontecer com alguns na época da perseguição política dentro da Varig, na década de 1980.

Nesse tipo de situação também é importante a presença de figuras conceituadas como forma de dar credibilidade à luta dos trabalhadores. O mesmo que ocorre numa empresa quando resolve contratar um palestrante para dar entusiasmo a um determinado grupo de profissionais como os de venda. No caso da manifestação de trabalhadores, essa estratégia comunicacional é adotada para elevar a moral, já baixa pela ameaça da perda do emprego, e para manter a mobilização bem alta. Por isso, são convidados políticos eloquentes que possuam boa aceitação e empatia junto ao público e algumas vezes até os próprios consultores compareciam para mostrar que a vitória era possível e que as próprias pessoas que desenvolveram o PRA acreditavam e lutavam por isso.

Lobby em Brasília para conseguir apoio político

Aqui no Brasil quando falamos em lobby logo alguém tem uma reação de reprovação. Pensamos em trapaças, negociatas e comissões milionárias para algo que favorecerá um pequeno grupo de empresários. Contudo esse não é o conceito dessa prática e em muitos países, como, por exemplo, os Estados Unidos, a profissão de lobbista é inclusive regulamentada.

Essa função pode ser caracterizada como a de um profissional que representa interesses de um grupo de pessoas e leva as informações para outros grupos de modo que estes celebrem acordos interessantes para ambos os lados.

E exatamente assim foi realizado o lobby dos Trabalhadores do Grupo Varig. Primeiramente um pequeno grupo de representantes das Associações, liderados pelos pilotos, viajou para Brasília diversas vezes. Nessas ocasiões, eram realizados encontros com parlamentares para esclarecer todos os pontos que envolviam a questão da fusão Varig-TAM.

Depois desse trabalho inicial, os parlamentares de Brasília que estavam envolvidos no processo consideraram fundamental a criação de uma comissão mista,



composta por deputados federais e senadores, para realizar os trabalhos em defesa da Varig, de seus funcionários e do mercado de aviação civil. Contudo, seria preciso a adesão não apenas de deputados e senadores da oposição ao governo federal, era necessário que fosse formada por parlamentares também da situação.

Para que essa comissão se tornasse real, o setor de comunicação elaborou campanhas para que ocorrem caravanas rumo a capital federal. Foi preciso contratar ônibus, serviço de alimentação, hospedagem, determinar as atividades diárias, criar novas faixas, cartazes, panfletos destinados apenas aos parlamentares, comunicar à imprensa e estabelecer os plantões do setor de comunicação, bem como as funções de cada profissional.

Tudo preparado com a maior rapidez e em menos de 10 dias ônibus partiram do Rio e São Paulo. Os funcionários da Varig que saíram de Porto Alegre fizeram o trajeto de avião, por ser o percurso muito mais longo.

No primeiro dia de trabalhos em Brasília, foram estipulados pequenos grupos que iriam atuar em diferentes frentes.

A essa altura da luta contra a fusão os textos eram publicados incansavelmente num plantão constante. Jornais online, impressos, panfletos e todo tipo de ferramenta que fosse necessária para informar, mas mesmo assim algumas vezes havia vácuo na comunicação. Muitos ruídos também ocorreram, o que é extremamente comum, principalmente em época de crise, basta que o setor de comunicação se posicione com rapidez e dinamismo para esclarecer tudo o mais depressa possível.

Movidos pelo sentimento de união e luta para impedir a fusão, outros três pilotos decidiram ir até a capital do país apenas de bicicleta, esperando, dessa forma, conseguirem atrair a atenção do presidente da república. Durante toda a viagem deles foi realizado um trabalho de Assessoria de Imprensa para os veículos de comunicação das cidades pelas quais eles passaram. Além disso, era também levado um documento de moção a favor da Varig para que as câmaras de vereadores e os prefeitos assinassem. Todos manifestaram apoio, a Varig mostrava sua força e os trabalhadores a faziam pulsar.

No dia da chegada dos ciclistas em Brasília foi organizada uma recepção e vários outros funcionários estavam lá com a cobertura da imprensa nacional e local.

Principais resultados obtidos com a estratégia adotada



Após todo o trabalho idealizado por equipes multidisciplinares (incluindo profissionais de comunicação institucional) e executado pelo setor de comunicação, finalmente órgãos como o Ministério Público, do Rio Grande do Sul e do Rio de Janeiro, o Cade, a procuradoria das fundações entenderam que era imprescindível a manutenção da Varig. Seria um ônus muito grande para o país.

Nesse cenário de grande pressão política, a própria empresa TAM desistiu da operação e percebeu que não seria um bom momento para uma medida desse porte.

Além de ser esse o principal resultado de todo o trabalho realizado, podemos verificar também a mudança no clima organizacional. A força e toda luta criaram uma união jamais vista em toda a história da Varig entre os pilotos e os demais aeronautas. Esse ganho não mensurável permanecerá marcado na vida de cada um deles.

Para implementar as mudanças, foi percebido que os antigos veículos de comunicação das Associações deveriam ser mantidos. Era preciso respeitar o público alvo, suas preferências, emoções, gostos e vivências. Conceito já visto pela Escola de Palo Alto, mas muitas vezes discriminado pelos formuladores de cartilhas empresariais.

Nesse contexto é interessante também observar que por algum tempo veículos de estruturas distintas, uma retrógrada e outra contemporânea, conviveram de forma harmônica.

Mesmo depois desse período, o tipo de texto denso, longo, prolixo e confuso para tratar de questões políticas precisou ser mantido. Isso porque denotava credibilidade. Esse fator é extremamente significativo para o estudo da comunicação empresarial, pois demonstra que a credibilidade de uma instituição e o conceito de verdade para determinado público pode estar em elementos considerados dispensáveis e até mesmo errôneos para qualquer especialista no tema.

Após a análise proposta pelo presente artigo, podemos verificar que a comunicação institucional foi a ferramenta principal para que o grupo de trabalhadores da Varig impedisse a fusão da Varig com a TAM. Estratégias de integração das mídias e alinhamento do discurso foram fundamentais para que todos os envolvidos no processo estivessem sempre atualizados.

Referências bibliográficas

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo, Editora 34, pág. 130, 1999.

BERLO, David, *O processo da comunicação – introdução à teoria e à prática*, São Paulo, 4ª ed., Editora Martins Fontes, 1982.



- BORDIEU, Pierre. *Sobre a televisão e outros ensaios*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1997.
- FOUCAULT, Michel. *A ordem do discurso*, São Paulo, 9ª ed., Edições Loyola, 2003.
- GARCIA-CANCLINI, Nestor. *Consumidores e cidadãos – Conflitos multiculturais da globalização*, Rio de Janeiro, Editora UERJ, 1995.
- HOHLFELDT, Antonio (org.). *Teorias da Comunicação – conceitos, escolas e tendências*, Petrópolis, 4ª ed., Editora Vozes, 2001.
- KOPLIN, Elisa e Luiz Artur Ferraretto. *Assessoria de Imprensa, teoria e prática*, Porto Alegre, 4ª ed., Editora Sagra Luzzatto, 2001.
- MARTIN-BARBERO, Jesus. *Dos meios às mediações – comunicação, cultura e hegemonia*, Rio de Janeiro, Editora UFRJ, 1997.
- MORIN, Edgard. *Cultura de Massas do século XX*, Volume I: Neurose, Rio de Janeiro, 9ª ed., Editora Forense Universitária, 2000.
- _____. *A cabeça bem feita, repensar a forma de repensar o pensamento*, Rio de Janeiro, 2ª ed., Editora Berrand Brasil, 2000.
- OGDEN, James R. *Comunicação Integrada de Marketing – modelo prático para um plano criativo e inovador*, São Paulo, Editora Person Prentice Hall, 2006.
- PAZZINATO, Alceu Luiz e Maria Helena Valente Senise. *História Moderna e Contemporânea*, São Paulo, 8ª ed., Editora Ática, 1995.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional*, São Paulo, 4ª ed., Summus Editorial, 1986.
- VIA, Sarah Chuid da. *Televisão e consciência de classe*, Petrópolis, Editora Vozes, 1977.