



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Práticas digitais sindicais em tempo de pandemia: o caso do setor financeiro em Portugal

Patrícia Alexandra da Silva Bento Caixinha

Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientadora:

Doutora Guya Accornero, Professora Auxiliar
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Sociologia

Práticas digitais sindicais em tempo de pandemia: o caso do setor financeiro em Portugal

Patrícia Alexandra da Silva Bento Caixinha

Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientadora:

Doutora Guya Accornero, Professora Auxiliar

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

*Progress is impossible without change,
and those who cannot change their minds,
cannot change anything.*

George Bernard Shaw, 1944

AGRADECIMENTOS

À Professora Guya Accornero pela sua disponibilidade, compreensão, orientação e sábios conselhos que me conduziram nesta longa jornada. A minha gratidão!

Às colegas e aos colegas de curso que me apoiaram e motivaram.

Aos colegas de trabalho que aturaram as minhas “birras” e o mau-humor das noites mal dormidas, pela compreensão, motivação, ajuda e presença.

Aos dirigentes sindicais que me concederam o seu tempo e a sua participação nesta tese, pelas suas partilhas e contributos que muito enriqueceram este trabalho.

Aos Amigos do coração que me deram todo o apoio para chegar até aqui.

À Família do coração que, de forma incondicional, respeitou o meu espaço e os momentos de dedicação a esta tese. Por toda a vossa compreensão, amor e paciência durante este extenso período de enclausuramento, agradeço-vos com todo o meu amor.

E um agradecimento final à minha resiliência e persistência, sem elas teria sido impossível chegar aqui.

Com e Em Amor.

RESUMO

O objetivo principal desta dissertação é verificar a existência de uma relação entre a digitalização das práticas das organizações sindicais e a pandemia provocada pelo vírus Covid-19, nomeadamente se a pandemia influenciou o processo de digitalização dos sindicatos e, em caso afirmativo de que forma. Por práticas digitais, entende-se o recurso e utilização de ferramentas e tecnologias digitais na ação sindical. Começando pela ligação entre sindicalismo e digitalização, procurou-se aprofundar a necessidade de adaptação do modelo sindical a uma sociedade cada vez mais digital, abordando-se os conceitos de comunicação sindical, digitalização sindical e práticas digitais. Recorrendo-se a uma abordagem qualitativa, a recolha de informação foi obtida mediante a realização de entrevistas a dirigentes sindicais do setor financeiro, complementadas com uma observação autoetnográfica digital e com uma análise dos recursos digitais utilizados pelos sindicatos em três momentos distintos: antes, durante e após a pandemia. Os resultados obtidos, através da análise do conteúdo das entrevistas, permitiram concluir que os sindicatos conseguiram adaptar-se às transformações do trabalho durante a pandemia, e que esta exerceu uma influência sobre as práticas digitais sindicais, na medida em que promoveu a antecipação do digital como o “novo presencial”. Foram identificadas mudanças e diferenças nas práticas sindicais durante a pandemia, desenhando-se um modelo de sindicalismo que concilia o digital com o ativismo presencial.

Palavras-chave: pandemia; sindicatos; digitalização; práticas digitais sindicais

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to verify the existence of a relationship between the digitalization of the practices of trade unions organizations and the pandemic caused by the Covid-19 virus, namely whether the pandemic influenced the process of digitalization of trade unions and, if so, how. Digital practices are understood as the resource and use of digital tools and technologies in union action. Starting with the link between unionism and digitalization, we sought to delve deeper into the need to adapt the union model to an increasingly digital society, addressing the concepts of union communication, union digitalization and digital practices. Using a qualitative approach, the collection of information was obtained through interviews with union leaders in the portuguese financial sector, complemented with digital autoethnographic observation and an analysis of the digital resources used by unions at three different moments: before, during and after the pandemic. The results obtained, through the analysis of the content of the interviews, allowed us to conclude that the unions managed to adapt to the transformations of work during the pandemic, and that this exerted an influence on union digital practices, as it promoted the anticipation of digital as the “new face-to-face”. Changes and differences in union practices were identified during the pandemic, designing a model of unionism that combines digital with in-person activism.

Keywords: pandemic; unions; digitalization; union digital practices

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - Enquadramento teórico	6
1. Um novo desafio sindical: a digitalização	6
2. Sindicatos e tipos de sindicalismo	10
3. Principais conceitos	12
3.1. Comunicação sindical	12
3.2. Digitalização sindical	14
3.3. Práticas digitais: dos dirigentes sindicais e da organização sindical	15
CAPÍTULO II – O Setor Financeiro Português: descrição e justificação do caso de estudo	19
1. Caracterização do setor financeiro português	19
2. O movimento sindical no setor financeiro português	20
3. Caracterização dos sindicatos analisados e critérios de seleção utilizados	21
CAPÍTULO III – Desenho de Pesquisa e Métodos	24
1. A escolha metodológica para a recolha de informação	24
2. Métodos	25
2.1. A entrevista semidirigida	25
2.2. Metodologia complementar	26
CAPÍTULO IV – Apresentação e Discussão dos Resultados	29
1. Observações autoetnográficas digitais de S0	29
2. Análise dos resultados das entrevistas	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
BIBLIOGRAFIA	59
ANEXOS	63

Este trabalho é escrito ao abrigo do acordo ortográfico e ao abrigo da linguagem inclusiva de género, pelo que onde se lê trabalhador/es, sócio/os, associado/os, filiado/os, sindicalizado/os, cidadão/os, dirigente/es, entende-se que estas designações devem ser aplicáveis a pessoas de todos os géneros.

INTRODUÇÃO

O ano de 2019 ficou marcado por uma pandemia mundial provocada pelo vírus Covid-19¹, que veio acelerar a transformação digital do trabalho, promovendo uma alteração e reorganização nas formas de trabalhar convencionais, e uma necessária adaptação a uma nova realidade emergente no mundo do trabalho.

Terão os sindicatos, enquanto representantes da classe trabalhadora e do movimento operário tradicional, conseguido adaptar-se a essa transformação do trabalho em tempos de pandemia? E em caso afirmativo, de que forma o conseguiram?

O tema do presente trabalho tem por base três premissas: a pandemia; as organizações sindicais (ou sindicatos); e a digitalização (ou transformação digital), sendo o objeto da minha pesquisa as *práticas digitais* dos sindicatos no contexto da pandemia Covid-19, entendendo-se por práticas digitais o recurso e a utilização de ferramentas e tecnologias digitais para a realização da sua ação sindical.

O ponto de partida deste estudo foi, então:

Identificar e analisar a digitalização das práticas sindicais durante a pandemia

Definiu-se assim, como objetivo principal da presente pesquisa, verificar a existência de uma relação entre a digitalização das práticas das organizações sindicais e a pandemia Covid-19, explorando a existência de mudanças no uso do digital pelos sindicatos, e qual o papel da pandemia no processo de digitalização das práticas sindicais.

Mais concretamente, os objetivos propostos neste estudo são os seguintes:

- Compreender a relação entre a pandemia Covid-19 e as práticas sindicais;
- Identificar aspectos de mudança nas práticas sindicais durante a pandemia;
- Correlacionar esses aspectos com a pandemia (se esta influenciou ou não essas mudanças);
- Identificar novas práticas sindicais durante a pandemia;
- Perceber a relação entre novas práticas sindicais e o recurso ao digital;
- Identificar diferenças e semelhanças da relação com o digital entre os sindicatos;
- Explorar os motivos dessas diferenças e/ou semelhanças;

¹ A doença provocada pelo vírus coronavírus (Covid-19) foi classificada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como pandemia em março do ano de 2020.

- Identificar pistas de um novo modelo de sindicalismo (sindicalismo mais digital).

Assim, procurou-se perceber quais as práticas digitais existentes em cada um dos sindicatos antes da pandemia, como era feita a sua utilização, se existiram mudanças nessas práticas durante a pandemia, e se essas mudanças foram influenciadas, de alguma forma, pela pandemia e de que modo.

Recorrendo a uma grelha de análise das práticas digitais² para cada um dos sindicatos, no período pré, durante e pós pandemia, foi possível identificar todos os recursos utilizados por cada um deles, com a respetiva descrição (função, implementação e utilização). Este tema será desenvolvido no capítulo IV.

Em simultâneo, neste estudo procurou-se perceber quais os obstáculos e os desafios que os sindicatos encontraram, em contexto de pandemia, e identificar soluções e formas alternativas desenvolvidas para superar o isolamento e o distanciamento físico provocados pelo confinamento, como medida para o combate à pandemia da doença Covid-19, mantendo, assim, a sua atividade em funcionamento.

Neste contexto, surgem algumas questões: A transformação digital representa um desafio ou uma oportunidade para o movimento sindical? O movimento sindical conseguiu adaptar-se à digitalização em contexto de pandemia? Qual o modelo de sindicalismo que emerge num mercado de trabalho em profunda transformação digital? As práticas sindicais tornaram-se mais digitais com a pandemia?

É consensual na literatura de diversos autores que o modelo de sindicalismo tradicional está ultrapassado, e que os sindicatos carecem de um *upgrade* do seu modelo de organização e da sua atuação, exigindo a sociedade digital um sindicalismo que acompanhe a evolução tecnológica e digital (Oliveira e Almeida, 2017).

O *ativismo digital* como uma nova forma de organização dos movimentos sociais indica o caminho para um sindicalismo mais digital (Dencik e Wilkin, 2020), exigindo que os sindicatos retirem o melhor partido da digitalização (Costa, 2020).

Fatores internos ao movimento sindical tradicional, como a incapacidade de adaptação e de inovação, a desconfiança ou a ausência de competências na área da tecnologia da comunicação por parte das lideranças sindicais, contribuíram para a resistência do movimento sindical à revolução tecnológica dos anos 90 e a sua gradual e lenta adesão a uma era cada vez mais digital (Correia et al., 2012).

² Grelha de recursos digitais, Anexos B e B1

Ora com a digitalização tem-se assistido ao aparecimento de novas formas de mobilização coletiva e de ativismo, e de novos movimentos sociais, com mais recursos tecnológicos e mais atrativos para grupos mais jovens. No contexto específico da austeridade, por exemplo, marcado por momentos de crise económica e social, assistiu-se a uma atuação conjunta entre movimentos sociais sustentados nas novas tecnologias e o movimento sindical existente. Uns garantiram a extensão da mobilização, e o outro a sua continuidade, considerando que frequentemente movimentos fortemente baseados nos recursos digitais são caracterizados por um alto grau de volatilidade (Accornero e Pinto, 2015).

Este é, pois, o momento para um novo modelo de sindicalismo, no qual as práticas digitais podem moldar novas formas de protesto, de ativismo e de mobilização sindical.

Será que a pandemia influenciou um novo modelo de sindicalismo, contribuindo para uma mudança nas práticas digitais dos sindicatos?

A escolha do tema desta tese de Mestrado, surge pela ligação que tenho a uma organização sindical e que começou em 2004, altura em que me filiei pela primeira vez num sindicato sectorial, que designarei de S0.

Em 2008 fui eleita para os órgãos sociais de S0, para a direção nacional na qualidade de vogal, passando a ser dirigente sindical a tempo inteiro no final desse ano, ficando ligada às áreas da contratação coletiva, comunicação e imagem, parcerias e protocolos, e igualdade.

Atualmente, e desde 2021, fui eleita presidente da direção nacional do S0, a primeira mulher nesta qualidade em oitenta e sete anos de existência do sindicato.

A minha proximidade ao S0, enquanto organização sindical do setor financeiro português, poderá ser questionada ao nível da abstração sobre o objeto de estudo, dado que se por um lado, permite-me ter uma visão interna do mundo sindical, mais pessoal, familiar e personalizada, por outro, essa visão pode influenciar a minha perceção da realidade sindical mais generalizada que pretendo estudar e conhecer.

Por outro lado, a escolha de um setor de atividade ao qual pertenço como trabalhadora e dirigente sindical, como base deste estudo, pode ser considerado redutor e simplista para o objetivo pretendido, e para a extrapolação que se pretende conseguir para o mundo sindical em geral, devido à minha experiência e vivência sindical e laboral.

Sobre este aspeto metodológico, importa lembrar, como sugerem Hammersley e Atkinson (2007:18): “All social research is founded on the human capacity for participant observation.” Segundo estes autores, não só atuamos no mundo social, como temos a capacidade de refletir sobre nós próprios e sobre as nossas ações como objetos nesse mundo. Ao fazermos parte do mundo social que estudamos, ficamos naturalmente impedidos de “*escapar*” à

confiança no conhecimento do senso-comum. Na verdade, ao incluirmos o nosso próprio papel no foco da investigação, e talvez até explorar a nossa participação nos contextos em estudo como investigadores, podemos produzir relatos do mundo social de forma justificada (Hammersley e Atkinson, 2007:18).

Assim, utilizarei a minha experiência enquanto dirigente sindical, para descrever as práticas digitais do sindicato que represento, e contribuir para a perceção de aspetos de mudança durante a pandemia. Este contributo será realizado através da observação autoetnográfica sobre a minha interação com o digital no SO, e que será desenvolvida no capítulo IV.

Não obstante as vantagens e limitações associadas à escolha do objeto do presente estudo, estou certa de que o interesse em promover respostas para as minhas dúvidas pessoais enquanto dirigente sindical, mais do que limitarem os resultados deste estudo, servirão para valorizar e enriquecer o mundo sindical num todo, qualquer que seja o setor de atividade, a sua ideologia ou tipo de sindicalismo, e também irão contribuir para a literatura através de um estudo original.

Definiu-se que o objeto deste estudo seria restringido ao setor financeiro português, um dos setores onde o recurso ao teletrabalho e às ferramentas digitais durante a pandemia foi mais expressivo.

A análise incidiu em seis sindicatos de âmbito nacional, três do setor segurador e três do setor bancário, com vista a recolher testemunhos diretos dos seus dirigentes para perceber de que forma o recurso ao digital foi utilizado durante a pandemia, identificar eventuais aspetos de mudança nas práticas digitais dos sindicatos durante a pandemia, e em simultâneo, analisar como esses aspetos foram encarados, percebidos e implementados, e que impacto tiveram nas práticas destes sindicatos.

O presente estudo está dividido em cinco capítulos: o Enquadramento Teórico; o Setor Financeiro Português: descrição e justificação do caso de estudo; o Desenho de Pesquisa e Métodos; a Apresentação e Discussão dos Resultados; e as Considerações Finais.

No capítulo do *Enquadramento Teórico*, começa-se por fazer uma ligação entre sindicalismo e digitalização e a necessidade de adaptação de um modelo sindical a uma sociedade cada vez mais digital. Seguidamente, faz-se uma referência à classificação de Jesse Visser (1995 in Costa, 2011) dos sindicatos e do seu atual papel na sociedade. E introduz-se também, os conceitos base desta pesquisa, procurando explicá-los e fundamentá-los teoricamente à luz da literatura utilizada: comunicação sindical; digitalização sindical; e práticas digitais.

De seguida, faz-se uma breve *Caracterização do Setor Financeiro Português: descrição e justificação do caso de estudo*. Refere-se movimento sindical deste setor, de modo a sustentar

a escolha deste como objeto do presente estudo. É também aqui, que se faz a caracterização dos sindicatos analisados, e que se explicam os critérios de seleção subjacentes à amostra.

No capítulo III, descreve-se o *Desenho de Pesquisa e Métodos*, referindo-se os métodos de pesquisa qualitativa utilizados neste estudo. A *entrevista semidirigida*, realizada a dirigentes sindicais, mais concretamente aos presidentes e membros da direção de cinco sindicatos com ligações distintas às duas centrais sindicais: a *UGT* – União Geral de Trabalhadores, e a *CGTP* ou *CGTP-IN* – Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional. A *observação autoetnográfica digital* e a *grelha de recursos digitais* que irão complementar a recolha da informação obtida com as entrevistas.

Entrando no capítulo da *Apresentação e Discussão dos Resultados*, inicia-se com a observação autoetnográfica digital do S0, seguindo-se a análise de conteúdo efetuada às entrevistas aos dirigentes sindicais e práticas digitais de cada um dos sindicatos, discutindo-se o conteúdo da análise obtida em articulação com o enquadramento teórico e os objetivos definidos. Tendo em vista o objetivo principal definido, de identificar aspetos de mudança nas práticas digitais dos sindicatos do presente estudo, recorreu-se à análise das suas práticas digitais em três momentos distintos e que será desenvolvida neste capítulo.

E por fim, nas *Considerações Finais*, são apresentadas as principais conclusões, questões e limitações, bem como os contributos e sugestões quer para os estudos existentes, quer para uma investigação futura mais aprofundada, que permita fazer uma reflexão sobre um novo modelo de sindicalismo adequado e adaptado às transformações que ocorrem no mundo do trabalho, em particular, e na sociedade em geral, e que exigem respostas rápidas e ajustadas por parte das estruturas representativas dos trabalhadores.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Um novo desafio sindical: a digitalização

A nova revolução industrial, também designada por alguns autores como a *indústria 4.0*, refere-se à transformação tecnológica e digital que tem vindo a afetar a *relação de poder entre capital e trabalho*, na qual o capital, através do recurso à tecnologia digital, procura reorganizar o trabalho e os processos produtivos (Basualdo et. al., 2021).

O mercado laboral tem vindo a conhecer profundas mudanças suscitadas pela transformação digital, com implicações diretas sobre as relações de trabalho e a organização do trabalho, e importantes consequências nas formas de produzir e de trabalhar. O que nos leva a pensar numa sociedade completamente diferente da que iniciou com a revolução industrial e, daquela que historicamente tem resultado das alterações que tiveram lugar no último século (Miguélez e Alós, 2022).

A Indústria 4.0 é agora a época do digital e das TIC, dos Big Data, dos algoritmos, das plataformas digitais, da robótica, da automação, dos drones, dos dispositivos inteligentes e da Inteligência Artificial (IA).

As consequências da digitalização sobre o emprego é um dos aspetos abordados por Miguélez e Alós (2022), sugerindo que a revolução digital será responsável por três fenómenos: a destruição de emprego; a criação de emprego; e a transformação do emprego existente. A destruição ocorrerá no emprego mais rotineiro e, nos países e/ou setores onde esse emprego é mais caro para as empresas do que a inovação tecnológica. Por outro lado, existem aspetos da atual revolução tecnológica, como a IA, a capacidade de trabalhar à distância, ou as plataformas digitais em diversos serviços, que permitirão criar muito emprego. O terceiro fenómeno desta revolução digital é a capacidade de transformar o emprego, na medida em que muitos dos empregos exigirão competências digitais e competências comunicacionais para resolver problemas complexos, trabalhar em equipa, gerir as emoções, etc., pelo que permanecendo o cerne da profissão, esta deverá ser aprendida (Miguélez e Alós, 2022: 238-239).

Qual será o papel dos sindicatos e que modelo de sindicalismo surgirá desta *economia digital*? Segundo estes autores, assiste-se a um “*renovado poder das empresas*”, que tem como contrapartida uma diminuição do poder sindical, porque é mais difícil ao movimento sindical atuar sobre a tecnologia, mobilizar trabalhadores fora dos espaços físicos, ou sindicalizar pessoas com interesses tão diversificados (Miguélez e Alós, 2022: 238-239). Será este um possível retrocesso do poder sindical tradicional?

Ora a rápida transformação digital exige uma resposta rápida e, uma necessária adaptação ao novo mundo digital que se vai impondo, da qual o sindicalismo não pode ficar arredado.

A ideia de que a era digital é uma ameaça à relação de poder entre capital e trabalho, pode constituir um desafio, mas também uma oportunidade, para o movimento sindical inovar e se reinventar. A aparente novidade para os sindicatos na economia digital não são os algoritmos, os robots, ou a IA, mas sim a re-individualização dos trabalhadores, que podem estar sozinhos em casa, em teletrabalho, podem trabalhar sozinhos no seu transporte, as suas condições salariais e de trabalho podem ser definidas por um algoritmo que as tornarão únicas e não negociadas (Miguélez e Alós, 2022: 242).

Segundo estes autores, o mais importante destes problemas para os sindicatos, é que estes não têm a ver com as tecnologias, mas sim com “os novos trabalhadores que criam um novo modelo económico” (Miguélez e Alós, 2022: 242).

Na verdade, a digitalização e a Indústria 4.0 suscitaram mudanças nas relações de trabalho que, por sua vez, trouxeram grandes desafios para o movimento sindical, e que a pandemia veio apressar.

As implicações sociais da inovação tecnológica, particularmente no mundo laboral, foram já abordadas por Elísio Estanque em 2001, referindo que “(...) a componente tecnológica é simultaneamente causa e efeito de complexos conjuntos de práticas sociais.” (Estanque, 2001: 196). Segundo este autor, serão mudanças estruturais, de natureza institucional, socioeconómica e cultural que determinam o desenvolvimento social e de inovação tecnológica. Não só a mentalidade empresarial e a cultura organizacional necessitam de se adaptar aos novos hábitos e consumos, ditos modernos, mas também o modelo de sindicalismo tradicional terá de se adaptar à inovação tecnológica e à transformação organizacional, enquanto parceiro social ativo. O autor sugere existirem já indícios de uma necessária “(...) mudança de mentalidade das lideranças sindicais, com vista a procurar novas respostas e a reinventar as suas formas de atuação e participação” (Estanque, 2001: 200-202).

Já Hermes Augusto Costa (2001), numa reflexão sobre as transformações do capitalismo mundial e os seus impactos sobre o trabalho, refere a perspetiva de *Boltanski e Chiappello* (1999: 344 e ss.), inspirada na realidade francesa, de que o sindicalismo não conseguiu acompanhar as transformações tecnológicas do capitalismo, sendo um sinal disso o fenómeno da dessindicalização como uma “crítica social” ao poder e papel dos sindicatos.

Ora, segundo este autor, o sindicalismo enfrenta alguns desafios que precisa de superar, sendo o rejuvenescimento dos quadros sindicais um deles. É essencial mudar mentalidades, potenciar a aproximação dos jovens aos sindicatos, “rompendo com os sinais do «velho»

sindicalismo” (Costa, 2001: 242). E para isso, uma aposta naquilo que designa de *e-sindicalismo* é essencial para os sindicatos portugueses. Um sindicalismo que faz uso da internet e da realidade virtual para potenciar a sua ação.

A incerteza sobre o futuro dos sindicatos foi o mote do centenário da OIT, que abordou não só a precariedade e a instabilidade do emprego, mas também o desafio de uma economia digital que tanto pode criar empregos como destruí-los (Visser in OIT, 2019).

Visser (2019:10-11) apresenta quatro cenários futuros possíveis para os sindicatos: um cenário marcado pela *marginalização gradual dos sindicatos*, que acompanha as tendências atuais para uma decrescente sindicalização; um segundo cenário que aponta para uma *dualização da representação e das políticas sindicais*, no qual os sindicatos vão resistir apenas nos domínios onde são mais fortes; um terceiro cenário, que sugere uma *substituição* dos sindicatos por outras formas de ação e de representação social; e finalmente, um quarto cenário onde se assiste a uma *revitalização* dos sindicatos encontrando formas de fortalecimento e de renovação sindical.

Perante as profundas e rápidas transformações que assistimos na sociedade ou era digital, podemos questionar se as organizações sindicais são reconhecidas, pela própria sociedade, como aptas para fazer face a estas mudanças ou, pelo contrário, são descredibilizadas enquanto organizações ultrapassadas (Oliveira e Almeida, 2017). É consensual que a transformação digital exige um novo modelo de sindicalismo, que alguns autores referem como um *sindicalismo digital*, ou *e-sindicalismo*. Um sindicalismo que acompanhe a evolução tecnológica e digital, evitando cair numa “*inércia conservadora*” (Oliveira e Almeida, 2017), tornando-se um “infoexcluído digital”.

A transformação digital é o ponto central para um *sindicalismo revitalizado*, sendo necessária não só uma mudança na atual mentalidade da organização sindical, mas também uma adaptação da interação entre dirigentes e associados às mudanças e exigências sociais da sociedade atual (Oliveira e Almeida, 2017: 59).

Recentemente numa entrevista dada à ECOseguros (2022), referi a minha experiência pessoal enquanto dirigente sindical para responder à pergunta de como podia o sindicalismo agir nos tempos económico-sociais atuais: “O sindicalismo atual (...) tem de mudar o seu mind set de um modelo de sindicalismo tradicional que já não serve porque está desatualizado e desajustado. A era digital veio revolucionar o modelo das organizações e de trabalho, a pandemia veio acelerar essa necessidade de adaptação, pelo que o mundo sindical precisa também ele de se adaptar e reinventar a todas estas mudanças.” (Caixinha in ECOseguros, 2022).

O papel do *ativismo digital* no sindicalismo acrescenta uma nova dimensão à interação entre tecnologias digitais e movimentos sociais, permitindo defender causas sociais através do recurso às ferramentas digitais. “A necessidade de formas inovadoras e alternativas de organizar o movimento operário tem sido um foco contínuo, e o ativismo digital tem sido a chave para visões de revitalização do sindicalismo.” (Dencik e Wilkin, 2020: 8).

O *ativismo digital* permite a mobilização de trabalhadores fora do seu local de trabalho, criando uma “*nova cultura de protesto*” (Gerbaudo, 2017 in Dencik e Wilkin, 2020: 8) online e digital. Ora, esta nova cultura, exige a necessidade de uma nova forma de fazer sindicalismo, que está a ser moldado por novas formas emergentes de organização dos locais de trabalho, como por exemplo, o teletrabalho, o trabalho remoto e outras modalidades flexíveis de trabalhar (Dencik e Wilkin, 2020: 10).

O afastamento da organização sindical, seja pelo enfraquecimento do seu poder enquanto organização representativa das pessoas trabalhadoras, seja pelo distanciamento físico dos locais de trabalho, promoveu o ativismo digital, novas formas de organização dos movimentos sociais e, necessariamente, um novo modelo de sindicalismo mais digital.

Na verdade, “(...) a cultura política dominante no sindicalismo, procura lutar para manter a proteção dos interesses dos trabalhadores, num mercado de trabalho em rápida mudança e num contexto de uma nova cultura de protesto. O declínio do número de membros e uma força de trabalho cada vez mais limitada forçaram os sindicatos a (re)pensar o seu papel na sociedade e procurar caminhos alternativos para promover os interesses dos trabalhadores.” (Dencik e Wilkin, 2020: 12).

O ativismo digital veio conferir um novo sentido aos movimentos sociais, permitindo chegar a mais pessoas e de uma forma mais rápida, criando uma oportunidade de mobilizar pessoas que se organizam através das ferramentas digitais.

Tem sido diverso o debate que enfatiza que o aparecimento de formas de ativismo e de mobilização social, organizadas com recursos mais tecnológicos e digitais, contribuem para uma forma de protesto social que colabora com as formas estruturadas de mobilização, como os sindicatos ou os partidos políticos (Accornero e Pinto, 2015: 491).

Com efeito, em determinados contextos económico e sociais, as novas tecnologias podem desempenhar o papel de instrumentos de mobilização nos protestos (Cardoso et al., 2017: 406-407).

A utilização das TIC na expansão, comunicação e organização dos movimentos sociais é um aspeto importante que o movimento sindical deverá estar atento. As redes sociais servem para mobilizar pessoas, e esta forma de “*comunicação em rede*” sugere uma eventual mudança

quer na forma como os cidadãos se relacionam com as instituições, quer na forma como participam nas suas atividades.

As redes sociais conferem, assim, uma nova forma de poder, para comunicarem, mobilizarem e atuarem, e é esta conceção de “*poder de comunicação*” que distingue as novas formas de protesto (Cardoso et al., 2017: 422).

Ora este reverso da moeda do digital, vai exigir que os sindicatos, na sua fase de adaptação e de reinvenção, tirem “o melhor partido das redes sociais não só para recrutar novos membros, como para comunicar e falar “ao coração” da sociedade (...) usando recursos e estratégias de comunicação digital.” (Costa, 2020: 99).

2. Sindicatos e tipos de sindicalismo

Os sindicatos são entendidos como associações de trabalhadores que têm como objetivo a defesa e promoção dos seus interesses sócio-profissionais (CT: artigos 440.º e 442.º).

Segundo Jelle Visser (1995), os sindicatos podem ser classificados enquanto parte de um movimento social, enquanto uma instituição do mercado de trabalho, ou enquanto um grupo de interesse (Visser, 1995; Ebbinghauss e Visser, 2000 in Costa, 2011: 448).

Na classificação de sindicato *enquanto parte de um movimento social*, sendo apenas sobre esta que nos iremos deter, os sindicatos surgem como o movimento dos trabalhadores, enquanto organizações protagonistas de mobilização para a reivindicação de melhores condições da classe trabalhadora, sendo consideradas organizações com um papel de negociação reconhecidas socialmente.

Apesar da referência clássica de Visser aos sindicatos enquanto expressão do movimento operário e da tradicional luta de classes, não podemos deixar de fazer referência ao atual papel dos sindicatos na sociedade, nomeadamente ao enfraquecimento da sua capacidade de mobilização coletiva e à sua atuação no protesto coletivo, perante o aparecimento, nas últimas décadas, de novas formas de mobilização coletiva que retiram protagonismo ao movimento operário, enquanto movimento social por excelência na teoria marxista, no conflito de classes entre o trabalho e o capital.

Karel Yon (2016) refere esse distanciamento entre o movimento operário tradicional e os outros movimentos sociais atuais, caracterizados por uma transformação na forma de protesto e de ação coletiva a partir da década de 60. Tal não significa, segundo este autor, necessariamente o fim do movimento operário, como o conhecemos originalmente, mas antes uma mudança na forma de manifestar o conflito de classes.

A incapacidade dos sindicatos em “assimilar as novas identidades coletivas”, e o seu papel menos reivindicativo na obtenção de um consenso social (surgem como parceiro social com um papel de negociador, mais passivo), contribui para o desacreditar do seu papel enquanto organizações do movimento social. O movimento operário e sindical é então considerado “ora como uma forma social decadente, ora como um mero agente de negociação.” (Yon, 2016: 57).

Novas formas de organização, com novas formas de ação coletiva surgem para se ajustar às novas reivindicações, com novos protagonistas sociais, remetendo para um segundo plano o movimento operário. Os sindicatos enquanto organizadores do movimento operário e mobilizadores de ações de protesto e de luta coletiva, deixam de ser “o principal ator coletivo”. Surgem novos atores sociais que passam a conseguir mobilizar fora do tradicional movimento operário. E por esta razão, os sindicatos têm sido preteridos nos estudos dos movimentos sociais. Os jovens trabalhadores precários são um exemplo desses novos atores sociais que emergem fora do movimento sindical e operário (Yon, 2016: 63).

Já na definição de sindicatos como *instituições do mercado de trabalho*, surgem como atores do mercado de trabalho, onde o trabalho é realizado a troco de um salário e onde os trabalhadores possuem liberdade de associação, sendo os sindicatos os porta-voz dos seus interesses e reivindicações.

Finalmente, na tripla classificação de Ebbinghaus e Visser (2000 in Costa, 2011), os sindicatos surgem ainda como *grupos de interesses*, defendendo interesses específicos junto da democracia política, e exercendo influência sobre os governos, parlamentos, partidos e instâncias públicas.

Um dos aspetos referidos por Karel Yon (2016) para o recuo do movimento sindical como ator principal na ação de protesto coletivo, é sobretudo a incapacidade de exercer a sua função de intermediação em momentos de conflito, garantindo o consenso social que vai muito para além da negociação do salário e das condições de trabalho (Yon, 2016: 56).

Esta incapacidade reflete-se numa ação de protesto mais pacífica e dialogante (pacto social ou diálogo social) e menos reivindicativa, que poderá afirmar-se mais politizada.

Também Alan Stoleroff (1988), refere a politização e a originalidade do sindicalismo português, relativamente ao padrão do sistema de relações industriais: “a especificidade do caso português consiste na fraqueza dum espaço autónomo de contribuição sindical para a estruturação das relações industriais no local de trabalho, isto é, a sobredeterminação do elemento político-partidário em relação ao sindicalismo.” (Stoleroff, 1988: 161).

Analisando a sociedade capitalista do século XX (pós 2º Guerra Mundial), a intervenção do Estado Social na economia social e no emprego contribuiu para uma maior politização do

sindicalismo europeu, que pode explicar a falta de autonomia do movimento operário e sindical em relação à conjuntura económica e político-partidária.

A autora Ana Gonzalez (2012) aborda o sindicato como uma associação representativa de uma classe profissional, na qual os seus membros estão unidos por um objetivo comum, e que possui, à semelhança de outras instituições, uma cultura organizacional.

As organizações sindicais distinguem-se, por uma cultura organizacional partilhada entre os seus membros, assente em determinados princípios que os orienta para uma ação comum e, define um tipo de prática coletiva.

Sobre este aspeto, gostaria de fazer uma referência ao *tipo de sindicalismo*, ou a forma de atuação de cada organização ou associação sindical, apesar de não ser diretamente abordado neste estudo. No caso concreto do sindicalismo português, podemos falar de uma forma genérica, num *sindicalismo de negociação* e num *sindicalismo de contestação*, recorrendo à tipologia utilizada por autores como Marinús Pires de Lima (1991), Boaventura Sousa Santos (1995) ou Maria Teresa Serôdio Rosa (1998) in Costa, 2011.

De um lado, assistimos a um tipo de sindicalismo que privilegia a contestação como forma de ação para a obtenção das suas reivindicações, nomeadamente fundamentando-a na “oposição e antagonismo de classe” (Costa, 2011: 453), identificando-se aqui genericamente os sindicatos mais afetos à CGTP.

Do outro, temos um tipo de sindicalismo que valoriza a negociação, o consenso e o diálogo para conseguir alcançar as suas reivindicações, identificando-se aqui os sindicatos genericamente mais afetos à UGT.

3. Principais conceitos

3.1 Comunicação Sindical

A comunicação é um aspeto essencial em qualquer organização, independentemente do seu tipo de estrutura. Nos sindicatos, enquanto organizações da classe trabalhadora, a comunicação reveste-se de extrema importância porque é a ferramenta utilizada para passar informação para o exterior, para as pessoas que representa, para os seus associados e para a sociedade em geral.

Em simultâneo, a comunicação sindical serve de instrumento de mobilização e de desenvolvimento de uma consciência de classe, fornecendo informações de interesse à classe trabalhadora (Miani, 2002: 2).

Recorrendo à definição de comunicação sindical de Carvalhal e Thomaz Júnior (1998): “(...) entendemos as formas e relações de intercâmbio de informações e opiniões entre os trabalhadores

da base e a cúpula dirigente sindical, das quais a imprensa sindical é uma das modalidades possíveis.” (Carvalho e Thomaz Júnior, 1998: 22).

A comunicação, assume-se como uma “dimensão fundamental no seio de uma organização e na sua relação com o exterior.” (Rego et al., 2013: 94), sobretudo quando falamos da comunicação sindical com recurso às tecnologias que pode potenciar a sua atuação.

Tem sido necessária uma gradual adaptação dos sindicatos à revolução tecnológica, como uma forma de revitalizar o movimento sindical. Segundo o Comité sobre o Trabalho e a Internet das Nações Unidas, o *Ad-Hoc Committee on Labor and the Web* (1999), os sindicatos reconheceram tardiamente o potencial das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)³ na promoção do movimento sindical (Correia et al., 2012: 5).

A utilização de ferramentas digitais, disponibilizadas pela revolução tecnológica, e de uma estratégia digital de comunicação por parte dos sindicatos, só terá lugar se essa for uma prioridade e um objetivo das lideranças sindicais, dando lugar a uma transformação qualitativa do modelo de sindicalismo e a novas formas de fazer sindicalismo: sindicalismo digital (Correia et al., 2012: 7).

A revolução tecnológica tem contribuído para uma evolução nos meios utilizados pelos sindicatos para comunicarem. À tradicional comunicação sindical escrita e oral, juntam-se outras formas de comunicar, recorrendo-se a diversas ferramentas tecnológicas e a plataformas digitais.

Cosette Castro (1997) abordando as transformações no mundo do trabalho na comunicação sindical, concluía que existiam desafios para os sindicatos. Com efeito, as novas tecnologias, surgidas com a internet, vieram questionar o papel da comunicação sindical naquela que é a sua função essencial: informar e dar voz aos trabalhadores, realçando problemas da própria comunicação sindical que nada têm a ver com as inovações tecnológicas do momento (Castro, 1997: 171).

Rego et al. (2013), mencionando a *sociedade da informação* ou, a *sociedade em rede* de Castells e Cardoso (2006), consideram que para o sucesso da comunicação digital (via internet) é necessário, por um lado uma estratégia comunicacional descentralizada por parte dos dirigentes sindicais, e por outro lado, uma capacidade de apreensão por parte dos seus utilizadores: *knowledge divide* e *digital divide* (Diamond e Freeman, 2002; Martinez Lucio, 2003 in Rego et al., 2013: 96).

³ Inclui-se nas TIC, os telemóveis, os computadores e a internet.

O sucesso da comunicação digital carece, então, de conhecimentos e aptidões na utilização dos recursos pelas diversas partes envolvidas, aquilo que se designa de *literacia digital*, quer pelos dirigentes sindicais enquanto emissores, quer pelos associados e trabalhadores em geral enquanto recetores.

O presente estudo pretende abordar especificamente a comunicação digital dos sindicatos, e a forma como esta é utilizada antes, durante e após a pandemia. Entendendo-se, para efeitos deste estudo, comunicação sindical digital como a comunicação produzida pelos sindicatos com recurso a ferramentas e tecnologia digitais.

3.2 Digitalização Sindical

O modelo de sindicalismo tradicional, assente numa mentalidade mais conservadora das origens do movimento operário, ainda dominava o movimento sindical aquando dos primeiros passos das TIC na década de 90. Essa persistência, justificou, em grande parte, uma tímida e gradual adesão dos sindicatos portugueses à revolução tecnológica, tendência que se verificou também a nível mundial.

A suspeição e até rejeição de muitas das lideranças sindicais nos anos 90, foi uma atitude que contribuiu para esta tímida adesão ao tecnológico. Com efeito, segundo Correia et al. (2012), é somente em 2011 que se assiste a uma generalização da utilização do computador, acesso à internet através do uso do endereço de email, presença na internet e uso de dispositivos móveis, na maioria das estruturas sindicais ao nível distrital. (Correia et al., 2012: 13-14).

Por outro lado, o baixo grau de literacia digital (informática na altura) dos dirigentes sindicais, poderá explicar e compreender a sua fraca adesão inicial ao uso de dispositivos tecnológicos e digitais (Correia et al., 2012).

Apesar do acesso tardio dos sindicatos portugueses (e do mundo) à era digital, assiste-se, atualmente, a uma mudança significativa dessa realidade. As tecnologias já se encontram amplamente difundidas, apesar das assimetrias existentes no mundo sindical quanto à sua utilização, estilos, objetivos, estratégias e domínio (Correia et al., 2012: 12).

Segundo Khon e Moraes, “as transformações sociais estão diretamente ligadas às transformações tecnológicas da qual a sociedade se apropria para se desenvolver e manter”, entendendo as autoras que a *sociedade ou era digital* é definida, não pelo que é ou pelos seus feitos, mas antes pelos instrumentos que passou a utilizar para evoluir (Khon et Moraes, 2007: 1).

A nova configuração social, baseada no conhecimento, no acesso à tecnologia e à informação, conduziram a novas práticas sociais influenciadas pela tecnologia e pelo digital, e a uma nova forma de os indivíduos se relacionarem. E é aqui, neste ponto que se foca o presente

estudo: as práticas digitais para a interação sindical em tempos de pandemia, num contexto onde se assistiu a um relacionamento menos presencial e físico.

A digitalização sindical no presente estudo refere-se, essencialmente, à presença das tecnologias digitais no movimento sindical, particularmente nos sindicatos estudados, identificando-se as ferramentas digitais adotadas e a tipologia da utilização por cada um destes.

3.3 Práticas Digitais: dos dirigentes sindicais e da organização sindical

Max Weber é o fundador clássico da teoria da ação, segundo a qual *as práticas formam estruturas de ação* (Reckwitz, 2002: 244). O interesse pelo “quotidiano” e pela “vida do mundo” parece estar na origem de uma teoria das práticas sociais, refletida nas obras de diversos teóricos sociais como Pierre Bourdieu, Anthony Giddens, Michel Foucault, Harold Garfinkel, Judith Butler, Charles Taylor, ou Theodore Schatzki (Reckwitz, 2002: 244).

Segundo Andreas Reckwitz (2002), as teorias das práticas fornecem uma forma específica que designa de *teorias culturais*, entendidas como uma “forma diferente de explicar e compreender a ação, nomeadamente recorrendo a estruturas simbólicas de significado.” (Reckwitz, 2002: 244).

A teoria da prática coloca o social num domínio diferente das outras teorias culturais, segunda esta autora (Reckwitz, 2002), sendo necessário distinguir *a prática, das práticas*. A *prática ou práxis*, é utilizada para descrever toda e qualquer ação humana, contrastando, com a “teoria” ou com o simples pensamento. *Práticas*, no sentido da teoria das práticas sociais é diferente:

“Uma prática é um tipo rotinizado de comportamento que consiste em vários elementos, interligados entre si: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, “coisas” e seu uso, um conhecimento de fundo na forma de compreensão, know-how, estados de emoção e conhecimento motivacional (...) um “bloco” cuja existência depende necessariamente da existência e da interconexão específica desses elementos, e que não pode ser reduzida a nenhuma desses elementos isolados.” (Reckwitz, 2002: 249-250).

O indivíduo atua como “portador” de uma prática, ou seja, não é somente portador de padrões de comportamento corporal, mas também de certas formas rotineiras de compreender, saber como e desejar. Uma prática é social porque é um “tipo de comportamento e compreensão que aparece em diferentes locais e em diferentes pontos temporais e é realizado por diferentes corpos/mentes.” (Reckwitz, 2002: 250).

A teoria das práticas incide sobre a forma como os atores sociais realizam e produzem as suas ações sociais, e por isso elas são “elementos constitutivos das sociedades” (McMillan, 2017 in Mattoni, 2020: 2829).

Mattoni (2020) analisou as práticas nos meios de comunicação e a sua ligação aos movimentos sociais, sugerindo que, de acordo com os objetivos específicos, estes últimos fazem um uso adequado da variedade de ferramentas de comunicação ao seu dispor, sendo a comunicação digital uma forma dos movimentos sociais se desenvolverem nas sociedades. Esta autora frisou a importância dos recursos digitais nas práticas ativistas, e como o uso da comunicação digital numa prática pode potenciar outras práticas relevantes (Mattoni, 2020: 2842).

Na última década temos assistido ao aparecimento de novas formas de mobilização coletiva e de ativismo. Em parte, caracterizadas pelo recurso a tecnologias, equipamentos e meios de comunicação digitais. Estas novas ferramentas têm permitido a emancipação de novas formas de protesto e de mobilização informal da ação quer política, quer cívica: o *ativismo digital* (Campos et al., 2016). Segundo estes autores, as tecnologias da informação podem ser vistas do ponto de vista do instrumento utilizado pelos movimentos sociais para a divulgação e difusão da sua informação, mas também como o motivo para ações de protesto, não sendo este último o objetivo deste estudo (Campos et al., 2016: 30-31).

A perspetiva que interessa é a que se debruça sobre o conjunto de práticas que estão envoltas na construção de redes e da organização coletiva, permitindo uma concertação da ação coletiva a diversos níveis (Calle, 2005 in Campos et al., 2016: 30).

No estudo efetuado por Campos et al (2016) sobre o ativismo digital em Portugal e a utilização de meios digitais, os autores concluem que existe uma perfeita integração no quotidiano do uso da internet e das diferentes ferramentas digitais no ativismo encontrando: “(...) por um lado, uma adaptação de certas práticas e formatos de fazer ativismo a formas crescentemente familiares de usar os media e as plataformas digitais e, por outro lado, uma aplicação dos recursos digitais em “velhas fórmulas” ativistas.” (Campos et al., 2016: 35).

Já Guya Accornero (2017), num estudo sobre os protestos contra as medidas de austeridade implementadas em Portugal em 2010 e agravadas com o acordo da Troika em 2011, conclui que os novos movimentos sociais nascidos nesse contexto específico, entre outros aspetos, caracterizaram-se pelo uso de ferramentas digitais quer como um recurso organizacional de mobilização, quer como instrumento de participação horizontal (Accornero, 2017: 189).

O grande sucesso da ação de protesto destes movimentos sociais foi a capacidade de mobilizarem pessoas e de chamarem a atenção da comunicação social. Recorrendo às novas tecnologias digitais, estes novos movimentos sociais conseguiram alcançar um público mais vasto; comunicar muito mais rapidamente; controlar rigorosamente a forma como eram

comunicadas as suas reivindicações e protestos; e gerir não apenas o processo de mobilização em si, mas também a imagem pública dessa mobilização (Accornero, 2017: 191).

Os organizadores destes novos movimentos, foram capazes de criar uma *marca própria para a sua ação* coletiva, usando as redes sociais emergentes e os instrumentos digitais como formas de mobilização (Accornero, 2017: 198 e 202).

Apesar de nem todas as atividades ou etapas do trabalho ativista, beneficiarem claramente dos dispositivos e circuitos digitais, tudo aquilo que são práticas associadas a processos de comunicação beneficiam com a inclusão do digital. Na verdade, o recurso ao digital promove a uma circulação de informação mais fácil e eficiente, mobiliza pessoas e organiza o trabalho e a logística interna (Campos et al., 2016: 43-44).

Estes autores, não obstante, salientarem os benefícios associados a um ativismo mais digital, sugerem também que, para além do aspeto emancipador e participativo que as ferramentas digitais trazem, estas criam uma tensão entre “velhos” e “novos” modos de fazer ativismo.

É possível identificar na literatura mais recente, referências às limitações e problemas associados ao uso do digital no ativismo social, nomeadamente que mobilizações demasiadamente alicerçadas nas redes digitais, afastadas de uma liderança e de uma organização coerentes, criam laços mais voláteis funcionando como barreiras à própria mobilização (Beissinger, 2017: 368).

Ainda que os aspetos menos positivos do digital, não sejam aprofundados neste trabalho académico, é importante referir que eles existem. Aliás veremos alguma alusão, ao lado menos bom do digital na análise das entrevistas realizadas. Questões como a desigualdade no acesso e utilização do digital, ou uma maior individualização e facilitismo na participação, o “ativismo de sofá” como Campos et al. (2016) referem, são alguns exemplos que poderão ser explorados numa outra ocasião.

Para os objetivos pretendidos, o importante a reter, segundo Mattoni (2017), é que a forma como as tecnologias são apropriadas e integradas na atividade de protesto pode moldar as práticas sociais do protesto (Mattoni, 2017: 501). Por analogia, poderá dizer-se que as práticas digitais podem moldar a forma de fazer sindicalismo, isto é, as práticas sindicais.

Martins (2018: 51), refere-se à *cultura digital*, como um conjunto de práticas sociais singulares que ocorrem no espaço digital. Deste modo, as práticas sindicais são igualmente digitais e produtoras de uma cultura digital, na medida que são práticas que ocorrem no espaço digital.

O objetivo do presente trabalho é identificar as práticas digitais existentes antes da pandemia, durante a pandemia e pós-pandemia, e perceber o papel das tecnologias digitais no movimento sindical e se este foi, de alguma forma, impulsionado pela pandemia.

CAPÍTULO II – O SETOR FINANCEIRO PORTUGUÊS: DESCRIÇÃO E JUSTIFICAÇÃO DO CASO DE ESTUDO

1. Caraterização do setor financeiro português

O presente estudo incide sobre os sindicatos do setor financeiro português, um setor onde a digitalização tem tido um grande desenvolvimento, não só em Portugal, mas também nos países da Europa, em parte, justificado pelas características da própria atividade financeira, e pela importância estratégica que este setor ocupa no sistema económico (PPL Consult Lda., 2020: 15).

Esta especificidade do setor financeiro contribuiu para o desenvolvimento da sua infraestrutura tecnológica, na qual a digitalização surge nos diversos processos e procedimentos da atividade bancária e seguradora, assistindo-se a uma transformação “não só nos meios de produção, a forma como os bancos e as seguradoras operam internamente, mas também a forma de comunicação/interligação entre as instituições do setor financeiro e os seus clientes.” (PPL Consult Lda., 2020: 15).

A digitalização permitiu aos bancos e às seguradoras nacionais desenvolverem uma série de soluções inovadoras para os seus produtos e serviços. As vendas online e uma maior facilidade do acesso aos serviços pelas pessoas, são aspetos a realçar e que a digitalização no setor financeiro veio simplificar.

Se é certo que esta digitalização trouxe oportunidades para o setor em termos de inovação, por outro lado, implicou mudanças no emprego e na organização do trabalho no setor financeiro. Portugal acompanha a tendência europeia de encerramento de balcões e agências, a uma diminuição de empregos no setor, sobretudo ao nível do *back office*, motivada por uma utilização crescente da banca e da seguradora digitais, e pela extinção de funções. (PPL Consult Lda., 2020: 16-18).

Mas, mais do que destruir o emprego, a digitalização é uma oportunidade para o setor financeiro, na medida em que possibilita e exige a contratação de novas competências, nomeadamente na área das novas tecnologias, como por exemplo a Inteligência Artificial (IA).

A pandemia Covid-19 veio acelerar o processo de digitalização que já estava em curso no setor financeiro, sendo o recurso ao teletrabalho a alternativa mais utilizada para a manutenção da sua atividade. O teletrabalho permitiu quer às instituições bancárias, quer às empresas de seguros, assegurar o funcionamento dos seus serviços e, em simultâneo, criar serviços adaptados às novas necessidades surgidas com as restrições sanitárias.

“A pandemia do novo coronavírus trouxe mudanças significativas para a sociedade em geral (...). Com a necessidade de distanciamento social, muitas empresas tiveram que se adaptar rapidamente ao teletrabalho, uma modalidade que já vinha sendo discutida há algum tempo, mas que ainda não era amplamente adotada. As empresas que já estavam preparadas para o teletrabalho conseguiram se adaptar facilmente às mudanças impostas pela pandemia. No entanto, muitas outras tiveram que se reinventar para manter as suas atividades em funcionamento.” (Guidelli et al., 2023: 22288).

2. O movimento sindical no setor financeiro português

No setor financeiro português inclui-se a atividade bancária e a atividade seguradora. A *atividade bancária* inclui genericamente as instituições ou sociedades financeiras de crédito (bancos). A *atividade seguradora* inclui: seguradoras, empresas de assistência, empresas de peritagens, entidades de saúde e os distribuidores de seguros: as mediadoras e os corretores.

No ano de 2022, de acordo com os dados da Associação Portuguesa de Bancos (APB), existiam em Portugal 143 instituições de crédito, 3.362 balcões, 12.940 caixas automáticas, 389.300 terminais de pagamento e 37.074 colaboradores⁴.

Já no setor segurador, em 2022 existiam em Portugal 63 seguradoras com direito português - 38 nacionais e 25 estrangeiras com sucursal portuguesa -, 11.865 mediadores, 67 corretores ou sociedades corretoras de seguros e resseguros, 24 entidades gestoras de fundos de pensões, e 10.195 trabalhadores⁵.

Em termos de organizações sindicais, no setor bancário existem 7 sindicatos:

- *MAIS - Sindicato da Banca, Seguros e Tecnologias*, anteriormente designado por Sindicato dos Bancários Sul e Ilhas, filiado na União Geral dos Trabalhadores (UGT);
- *SBC – Sindicato dos Bancários do Centro*, filiado na União Geral dos Trabalhadores (UGT);
- *SBN – Sindicato dos Trabalhadores do Setor Financeiro de Portugal*, anteriormente designado por Sindicato dos Bancários do Norte, filiado na União Geral dos Trabalhadores (UGT);
- *SIB – Sindicato Independente da Banca*, fundador da União dos Sindicatos Independentes (USI);

⁴ Dados respeitantes apenas aos associados da APB, in APB, Síntese de Indicadores do Sector Bancário, 1.º trimestre de 2023.

⁵ ECOSeguros, *Seguros Yearbook 2022*, 2022.

- *SinTAF – Sindicato dos Trabalhadores da Actividade Financeira*, filiado na Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses (CGTP);
- *SNQTB – Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários*, fundador da União dos Sindicatos Independentes (USI);
- *STEC – Sindicato dos Trabalhadores das Empresas do Grupo Caixa Geral de Depósitos*.

No setor segurador existem 3 sindicatos:

- *SINAPSA – Sindicato Nacional dos Profissionais de Seguros e Afins*, não obstante a sua proximidade ideológica e de atuação à central sindical CGTP, não se encontra filiado na mesma;
- *SISEP – Sindicato dos Profissionais de Seguros de Portugal*, filiado na União Geral dos Trabalhadores (UGT);
- *STAS – Sindicato dos Trabalhadores da Actividade Seguradora*, filiado na União Geral dos Trabalhadores (UGT).

3. Caracterização dos sindicatos analisados e critérios de seleção utilizados

Foram contactados nove dos sindicatos identificados no ponto anterior para efeitos de entrevistas, tendo-se obtido aceitação para participação neste estudo de 6 sindicatos⁶. O sindicato STEC, por se tratar de um sindicato de empresa e, por isso, com características diferentes dos restantes sindicatos setoriais, não foi considerado para efeitos de seleção.

A análise do objeto do presente estudo incidiu, assim, sobre seis sindicatos de âmbito nacional, três do setor segurador e três do setor bancário, que serão identificados como S0, S1, S2, S3, S4 e S5.

A maioria dos sindicatos analisados têm um ponto histórico comum: a sua ligação à criação das duas centrais sindicais portuguesas.

Cinco das seis organizações sindicais consideradas neste estudo foram fundadoras da *Intersindical Nacional*, uma estrutura sindical informal, surgida em 1970 através de reuniões sindicais, representando o primeiro movimento que unia a luta organizada da generalidade dos trabalhadores contra o sindicalismo corporativista.

⁶ No total são considerados 6 sindicatos neste estudo: 5 cuja participação foi efetuada através de entrevistas aos seus dirigentes sindicais, e 1 cuja participação foi efetuada através de uma observação autoetnográfica.

Em 1975, a Intersindical constitui-se formalmente, e logo no seu I Congresso, a promulgação de uma nova legislação sindical que impõe o princípio da unidade orgânica, determinando esta como a central nacional única dos trabalhadores portugueses, cria uma separação interna. É assim que, após o II Congresso da Intersindical, que ocorre em 1977, a rutura de alguns sindicatos e sindicalistas com a intersindical, que constituem o *Movimento Autónomo de Intervenção Sindical – Carta Aberta* – que conduzirá à criação da central sindical UGT em 1978.⁷

A Intersindical, hoje designada de CGTP-IN e a UGT fazem, assim, parte da história dos sindicatos envolvidos no presente estudo.

Por outro lado, todos eles têm ou tiveram filiação ou ligação à *FIET – Federação Internacional de Empregados e Técnicos*, fundada em 1904 e que está na origem da atual *UNI – Global Unions*, uma federação internacional de sindicatos de serviços oriundos de mais de 150 países.

Também a maioria dos sindicatos envolvidos nesta pesquisa, foram fundadores da FEBASE, a maior Federação do Setor Financeiro, constituída por sindicatos da banca e sindicatos dos seguros, com ligações à central UGT.

Ainda que não seja relevante para este estudo, de referir que ao nível político, a CGTP-IN encontra-se conotada ao Partido Comunista Português (PCP), e a UGT conotada ao Partido Socialista (PS) e ao Partido Social Democrata (PSD). Assim, tendencialmente existem correntes partidárias, e muitas vezes opostas, no seio dos sindicatos envolvidos.

3.1. Os Sindicatos analisados

O Sindicato 1 (S1)

Na origem do S1 encontra-se o então designado Sindicato Nacional dos Empregados Bancários do Distrito de Lisboa, fundado em 1933, o terceiro sindicato a constituir-se no País, e o primeiro no continente, tendo sido um dos fundadores da Intersindical e uma das suas principais referências sindicais. Em 1979, o S1 filia-se na UGT, tornando-se, desde logo, um dos mais importantes sindicatos desta central sindical. Nesse mesmo ano, filia-se também na FIET. Em 2006, é formalmente constituída a FEBASE sendo o S1 um dos seus membros fundadores. O S1 continua a ser o sindicato bancário mais representativo do setor, possuindo atualmente

⁷ Informação histórica sobre a Intersindical Nacional retirada dos websites da CGTP-IN e da UGT.

âmbito nacional, alargando o seu campo de atuação sindical inicial para além da zona sul do país e regiões autónomas.

O Sindicato 2 (S2)

O S2 é o maior sindicato e o mais forte da região centro. Constituído em 1935, assumiu na altura a designação de Sindicato Nacional dos Empregados Bancários do Distrito de Coimbra. Também faz parte da FEBASE, tendo sido um dos seus membros fundadores, e é filiado na UGT e na UNI. O S2 é o sindicato mais representativo da zona centro do país, mantendo atualmente o seu campo de atuação nessa região, que compreende os distritos de Coimbra, Leiria, Viseu e Guarda.

O Sindicato 3 (S3)

O S3 foi criado em 1934 e é um sindicato do setor segurador. Sindicato fundador da central CGTP em 1970, da qual se desfilhou, tendo integrado a central UGT em 1977. Até ao ano de 1999, o S3 foi um sindicato regional, altura em que passou a abranger todo o território nacional, tendo também ligações a organizações filiadas na então FIET, hoje UNI. Em 2009 o S3 desfilia-se da UGT. Apesar da sua proximidade e similaridade ideológica à central CGTP, o S3 não se encontra filiado na mesma.

O Sindicato 4 (S4)

O S4 é o sindicato mais jovem do setor segurador, constituído em 1989 motivado pelo descontentamento nessa altura, de alguns profissionais de seguros que não se reviam nas organizações sindicais existentes. Abrangendo todo o território nacional, o S4 é filiado na UGT, pertence também à FEBASE e é um dos parceiros do S0 na contratação coletiva. Para além da área sindical, o S4 é ainda uma entidade formadora credenciada e fundador de uma Escola de Formação Profissional.

O Sindicato 5 (S5)

O S5 nasceu em 1934 como Sindicato Nacional dos Empregados Bancários do Distrito do Porto, com a jurisdição dos distritos de Aveiro, Braga, Bragança Coimbra, Guarda, Porto, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu. A partir de 1960 passa a ter a jurisdição dos distritos de Aveiro, Braga, Bragança, Porto, Viana do Castelo e Vila Real. Atualmente tem âmbito nacional. O S5 esteve na génese das centrais sindicais, tendo tido uma ligação inicial à então Intersindical. Está filiado na UGT e na UNI e pertence à FEBASE, tendo sido um dos seus membros fundadores.

CAPÍTULO III – DESENHO DE PESQUISA E MÉTODOS

1. A escolha metodológica para a recolha de informação

A opção metodológica de entrevistar dirigentes sindicais, entendidos como membros da direção de um sindicato (presidente ou outro membro), prende-se com o propósito de identificar as soluções encontradas pelos “gestores” dos sindicatos, atendendo que são estes que deliberam e tomam decisões sobre as eventuais políticas, estratégias e práticas sindicais a adotar na sua organização enquanto dirigentes.

Em termos de metodologia utilizada, e recorrendo a Bourdieu (1989: 26) que sugere que não devemos ficar privados de nenhum recurso metodológico entre os vários disponíveis, optou-se pela *entrevista semidirigida* aos presidentes/membros das direções dos sindicatos, com o objetivo de identificar e descrever os recursos digitais utilizados por cada sindicato.

Por outro lado, optou-se em complemento por fazer um autorretrato dos recursos utilizados pelo S0, através de uma *observação autoetnográfica* das suas práticas digitais, servindo de base para descrever, compreender e enquadrar as práticas digitais sindicais.

Esta observação autoetnográfica é complementada com as entrevistas aos dirigentes de sindicatos do setor financeiro português, com o objetivo de se identificar e analisar eventuais aspetos de mudança nas práticas digitais destes sindicatos em três momentos diferentes.



Pretendeu-se perceber a existência de uma relação entre Pandemia – Sindicatos – Práticas Digitais, e para esse efeito, a recolha da informação focou-se nos recursos digitais utilizados pelos sindicatos objeto desta pesquisa, antes da pandemia, bem como os que foram adquiridos durante o período pandémico. Igualmente, procurou-se verificar a sua adaptação ao digital através da identificação das diversas utilizações das práticas digitais existentes.

A análise das práticas digitais na atividade desenvolvida pelos sindicatos no período pré, durante e pós pandemia, pretende identificar mudanças nessas práticas e, sobretudo, na comunicação sindical produzida nos três momentos em análise, procurando-se, igualmente, perceber se existe alguma relação de influência entre a pandemia e as práticas digitais dos sindicatos envolvidos.

2. Métodos

2.1 A entrevista semidirigida

A entrevista é um método de recolha de dados qualitativo, cuja informação é obtida através da análise de conteúdo das respostas dadas pelas pessoas entrevistadas, bem como pela observação e interação da pessoa que entrevista, que visa sobretudo recolher informações detalhadas sobre opiniões, pensamentos, experiências e sentimentos pessoais, sobre o objeto de estudo definido (Gonçalves et al., 2021: 67).

As entrevistas tradicionalmente são classificadas de acordo com o seu grau de orientação e de estruturação, tendo-se optado pela *entrevista semidirigida*, partindo-se de um guião com perguntas relativamente abertas. A utilização desta ferramenta metodológica pareceu adequada para analisar o sentido que os dirigentes sindicais entrevistados dão à existência e utilização do digital, a perceção que estes têm sobre as práticas digitais do sindicato que representam, e a interpretação que fazem sobre a sua experiência sindical com o digital: a sua utilização e a sua importância na atividade sindical e na comunicação sindical.

O guião orientador utilizado para as entrevistas aos dirigentes sindicais⁸ é composto por três blocos de perguntas divididas pelos seguintes temas: Atividade Sindical e Práticas Digitais; Atividade Sindical e Digitalização; e Comunicação Sindical e Digitalização.

A informação recolhida das entrevistas efetuadas foi tratada segundo uma análise de conteúdo de cariz categorial⁹, na qual o material recolhido das entrevistas foi articulado com a estrutura e o quadro de referência definido previamente. Através desta análise, foi possível comparar a narrativa das entrevistas com os objetivos, conceitos e temas definidos inicialmente.

Dos 10 sindicatos identificados no setor financeiro português, foram considerados para efeitos de seleção apenas 8. Um por fazer parte do estudo através da observação autoetnográfica não foi considerado para efeitos de seleção, e o outro, por ser um sindicato de empresa e não

⁸ Anexo A – Guião de Entrevista Dirigentes Sindicais

⁹ Anexo D – Análise de Conteúdo

ter as mesmas características dos restantes também foi excluído da seleção. Dos 8 sindicatos contactados, apenas 5 responderam positivamente à participação neste estudo. O pedido de participação foi dirigido à presidência da direção dos sindicatos, podendo a entrevista ser realizada a qualquer dirigente sindical do respetivo órgão (presidente ou outro membro dirigente), presencialmente ou por via de plataforma online.

Cada direção é constituída por dirigentes sindicais, até a um máximo de 15 elementos, entre efetivos e suplentes. As mulheres estão sub-representadas no movimento sindical de uma forma geral, e especificamente no movimento sindical analisado, não obstante uma tendência para assegurar a paridade de género na composição das listas para os órgãos sociais dos sindicatos: O S0 e o S1 em 11 elementos da sua direção, 4 são do sexo feminino (36,4%); o S2 em 12 elementos, 3 são do sexo feminino (25%); o S3 em 15 dirigentes sindicais, 3 são do sexo feminino (20%); o S4, em 7 dirigentes, 2 são do sexo feminino (28,6%); o S5 em 15 dirigentes, 5 são do sexo feminino (33,3%)¹⁰.

Foram realizadas no total 5 entrevistas, 2 presenciais e 3 por via online. Dos 5 dirigentes sindicais entrevistados, 3 são do sexo masculino e 2 do sexo feminino, 4 exercem o cargo de presidente de direção, e 1 exerce o cargo de tesoureiro da direção.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre 3 de agosto de 2022 e 13 de outubro de 2023. Durante este espaço de tempo, foi possível restringir e focar mais o objeto da minha análise. As primeiras entrevistas (2), ocorridas durante o ano de 2022, continham um bloco de questões sobre a atividade sindical e a pandemia, que visavam, nessa altura, compreender mais a literacia digital sindical do que as práticas digitais sindicais.

Entretanto, e porque houve uma evolução na pesquisa e na orientação da análise, o foco passou a ser essencialmente sobre a utilização das ferramentas digitais praticada pelos sindicatos (práticas), e não sobre o conhecimento, as competências ou aptidões que os seus dirigentes detinham para agir sobre os contextos digitais (literacia).

Assim, foi decidido retirar o bloco I do guião de entrevista utilizado em 2022, nas entrevistas realizadas em 2023¹¹.

2.2 Metodologia complementar

Como metodologia complementar, e até porque o objetivo do presente estudo era perceber e identificar a existência de mudanças nas práticas digitais dos sindicatos no contexto da

¹⁰ Anexo E – Caracterização dos Dirigentes Sindicais Entrevistados

¹¹ Anexo A - Guião de Entrevista Dirigentes Sindicais

pandemia provocada pelo vírus Covid-19, e se estas foram influenciadas pela própria pandemia, recorreu-se à análise de uma grelha construída através da descrição e identificação dos recursos digitais utilizados pelos sindicatos estudados em três momentos: o período pré-pandemia, o período durante a pandemia, e o período pós-pandemia¹².

Ainda como complemento metodológico e, para efeitos de enquadramento do objeto de estudo, na qualidade de dirigente sindical do S0 e de observadora participante, efetuei o autorretrato das práticas digitais, identificando a relação deste sindicato e dos seus dirigentes com o digital nos vários momentos em análise, numa *observação etnográfica* das suas práticas digitais, descrevendo a experiência e vivência sindical com o digital¹³.

Uma autoetnografia é entendida como o “material teórico auto-reflexivo baseado nas minhas experiências” (Vieira, 2020: 451) como dirigente sindical.

Creio que tal utilização se justifica pela importância para a compreensão e quadro referencial do objeto do estudo que são as práticas digitais sindicais. “A elaboração de uma autoetnografia somente se justifica quando o conteúdo que será o foco da investigação possui, de facto, alguma relevância e possa trazer contribuição significativa ao campo de pesquisa sociológica.” (Vieira, 2020: 453).

O uso da observação etnográfica é uma forma valiosa de recolher informação sobre as práticas digitais do S0, antes, durante e pós pandemia, relevantes para a caracterização do objeto de estudo, e complementar às entrevistas realizadas e à análise do conteúdo das mesmas.

“Uma autoetnografia é uma forma de pesquisa qualitativa que parte da análise crítica de experiências pessoais para refletir sobre práticas sociais mais amplas. Ela é um género de escrita autobiográfica, mas também uma metodologia e uma proposta teórico-conceitual de pesquisa académica.” (Ellis e Bochner, 2000 in Gama et al., 2021: 4).

“A autoetnografia, que em linhas gerais tem como objetivo requalificar a relação entre objeto e observador, ressaltando a importância desta interação e da experiência pessoal do pesquisador como forma de construção do conhecimento.” (Jones, 2013: 1339).

A etnografia enquanto uma metodologia de investigação e de pesquisa qualitativa, pressupõe um trabalho de campo e de observação com uma duração longa e intensiva, entre outros princípios e procedimentos estruturais.

Atendendo que este trabalho académico, não se enquadra nos pressupostos subjacentes à realização de uma pesquisa dita etnográfica, sendo esta aqui apenas um complemento e um enriquecimento à metodologia principal adotada – a entrevista semidirigida – optou-se neste

¹² Anexos B e B1 - Grelha de Recursos Digitais

¹³ Anexo C – Observação Autoetnográfica Digital de S0

estudo por uma *observação etnográfica*. Mais concretamente, uma *observação autoetnográfica digital* que pressupõe a descrição, identificação e relato das práticas digitais do S0, procurando-se descrever, identificar e relatar o que observei, presenciei e experimentei enquanto dirigente e interveniente nesta associação sindical.

Com a observação direta das práticas digitais sindicais do S0, juntamente com a análise das entrevistas semidirigidas e das grelhas de recursos digitais dos sindicatos, objeto do presente estudo, pretende-se contribuir para a compreensão de uma relação entre pandemia – digitalização – sindicatos.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. Observações autoetnográficas digitais de S0

O S0 nasceu em 28 de fevereiro de 1934, sendo a sua designação na altura Sindicato Nacional dos Empregados das Companhias de Seguros do Distrito de Lisboa. Passou por diversas mudanças de nome e de área de abrangência. Do distrito de Lisboa passou a abranger também as Ilhas e toda a zona sul do país, nomeadamente os distritos de Faro, Beja, Évora, Setúbal, Portalegre, Castelo Branco, Leiria, Santarém. Em janeiro de 2000 passou ser um sindicato de âmbito nacional abrangendo todos os distritos do Continente e Regiões da Madeira e Açores.

Foi membro fundador da CGTP-IN, então intersindical em 1 de outubro de 1970 e, em 28 de outubro de 1978, fundou a UGT conjuntamente com outros sindicatos de onde se destacam os da Banca e dos Escritórios.

Em 2008 foi fundador da FEBASE – Federação do Setor Financeiro juntamente com os sindicatos da Banca e outro sindicato do setor de seguros.

Em 1990 promove o INETESE – Instituto de Educação Técnica de Seguros, entidade vocacionada para o ensino profissional, e em 2001 foi um dos fundadores da JOVENS SEGUROS - Associação Para o Desenvolvimento Ocupacional, uma instituição de referência no desenvolvimento de atividades para a ocupação de jovens.

Continua a ser atualmente o sindicato mais representativo do setor. Possui estruturas distritais e regionais nos Açores (Ponta Delgada), Castelo Branco, Évora, Faro, Leiria, Lisboa, Madeira, Santarém, Setúbal, Viseu.

Com vista à descrição das práticas digitais do S0, e desta forma contribuir, não só para a perceção de aspetos de mudança durante a pandemia, mas também para a compreensão de um contexto sindical em particular, que contribuirá para um entendimento do papel dos sindicatos e da sua atividade, sobretudo com as ferramentas digitais, optou-se por uma observação autoetnográfica digital para descrever a interação deste sindicato com os recurso digitais.

Período pré-pandemia (antes de março 2020)

O S0 no período antes da pandemia já estava na vanguarda do sindicalismo do setor, comparativamente com os outros sindicatos, em termos de imagem e de comunicação.

A proximidade desde muito cedo a um público mais jovem, através das suas ligações quer ao ensino profissional, quer à ocupação de tempos livres, aliada à visão futurista das lideranças sindicais, fomentaram a necessidade de comunicar e de interagir com diversos públicos fora do

movimento sindical, bebendo das suas experiências e vivências e adquirindo outras competências.

Iniciei a minha atividade sindical como dirigente com 32 anos, sendo a pessoa mais jovem da direção que, na altura, era composta por dirigentes com mais de 55 anos de idade. Não obstante a idade, o presidente da direção era uma pessoa à frente do seu tempo, e acima de tudo, à frente do mundo sindical onde nos inseríamos.

Aprendi muito com a sua liderança, sentindo da sua parte o incentivo e a motivação para ganhar asas e pensar por mim, e apresentar ideias e projetos inovadores, não obstante a resistência de alguns dos nossos pares, que não eram tão recetivos à mudança e à inovação.

Ser uma mulher dirigente sindical, jovem e criativa num sindicato tem os seus encantos e os seus desafios. Houve momentos em que me senti discriminada e desvalorizada sim, mas na generalidade consegui ir conquistando as minhas ambições, o respeito dos meus pares e o meu lugar no mundo sindical.

Desde sempre ligada à área da comunicação e imagem, foi possível trazer uma marca própria que se distanciava da conotação mais soturna associada à comunicação sindical, respeitando sempre a história do sindicato e honrando as suas raízes, mas dando-lhe uma “lufada de ar fresco”.

No *período pré-pandemia*, considerado antes de março de 2020, como recursos digitais utilizados pelo S0, existiam os *Elos informativos*, comunicados de caráter sindical, que eram enviados maioritariamente em formato digital, ainda que existisse a impressão de exemplares que eram colocados na sede e, nas diversas instalações do sindicato a nível nacional, para consulta pelos sócios que lá se deslocavam. O *Sabia Que* era uma outra divulgação online sobre diversas temas de cariz jurídico e sindical.

A forma de comunicação privilegiada com os sócios era através do correio eletrónico, vulgo email, sendo utilizada a plataforma *Benchmark Email* (a *mailing list* do sindicato), quer para o envio de comunicados, quer a *Corrente – Newsletter S0* (a revista do sindicato) que passou a ser exclusivamente digital a partir de 2014.

A destacar ainda, a utilização recorrente ao serviço de *SMS*, que nesta altura era utilizado para felicitar os sócios aquando do seu aniversário.

A *OneDrive*, ou nuvem, já era utilizada para armazenamento e partilha de informação e documentos entre os diversos departamentos do S0, uma ferramenta disponibilizada pela Microsoft no pacote de serviços subscrito pelo sindicato.

O 1º *Website* do sindicato foi criado em 2001, e já na altura era visualmente mais moderno do que os websites dos seus congéneres sindicais. Foi sendo sucessivamente, ao longo dos anos,

atualizado em termos de imagem e funcionalidades, de forma a agilizar procedimentos e a comunicação entre os sócios e o sindicato.

O S0 tinha também *Blogs* que utilizava para promover as suas atividades de lazer. Tinha um blog para o concurso de fotografia anual, que era alimentado através da publicação mensal das fotografias que iam sendo apuradas para a seleção final. Existia também, um blog das atividades outdoor que eram realizadas e que servia para a divulgação das mesmas e, para a partilha dos diversos momentos fotografados.

Em termos de redes sociais, o S0 dispunha de página de *Facebook* desde 2010, e um perfil no *Twitter* (atual X), também criado nesse ano, mas que sempre teve pouca utilização. O Facebook era utilizado para divulgação de comunicados e eventos.

O *Skype* era muito exceccionalmente utilizado como plataforma digital para reuniões online.

Em 2009, o S0 adquiriu um *programa digital para a realização das atas das reuniões* de direcção que passaram, assim, a ser em formato digital substituindo o tradicional livro de atas redigido manualmente.

Ainda no período antes da pandemia, a *formação e-learning* era uma aposta do S0 na oferta formativa online, que era proporcionada aos sócios e ao nível interno.

A *Bolsa de Emprego*, era também um serviço disponibilizado aos sócios e aos trabalhadores de seguros em geral, que procuram no mercado/setor uma oportunidade melhor. Ao mesmo tempo que serve para a angariação de ofertas de emprego, é também muito utilizado pelas empresas do setor para a procura de novos talentos.

A direcção de S0, antes da pandemia estava dividida entre uma facção mais tradicional que privilegiava as ferramentas menos digitais nas suas formas de trabalhar, por exemplo o papel em vez do digital ou um contacto mais presencial em vez de um email, e uma outra facção adepta da inovação e do progresso com sede de descobrir novas ferramentas para potenciar a acção sindical.

A resistência de aprender ou a dificuldade de manusear e experimentar coisas diferentes, por força da acomodação e da antiguidade de alguns dirigentes, marcaram desde sempre, a convivência entre os dirigentes sindicais de S0. Por outro lado, os dirigentes com maior literacia digital e com uma aptidão para a descoberta e aquisição de novas ferramentas que promovessem e facilitassem o trabalho diário, estavam mais suscetíveis às transformações que iam ocorrendo no sindicato.

Período durante pandemia (a partir de 25.03.2020)

No período a partir de 25 de março de 2020, considerado neste estudo como o *período durante a pandemia*, o S0 teve necessidade de colocar os seus trabalhadores em casa e de adaptar a sua atividade diária sindical ao teletrabalho, dado que o setor segurador entrou em regime de teletrabalho, numa primeira fase a cem por cento. Esta necessária adaptação, forçou o S0 a adquirir equipamento de vídeo e de som para realização de reuniões online, como câmaras, colunas e microfones, bem como a aquisição de portáteis para os trabalhadores em teletrabalho, e de discos externos para armazenamento de documentação importante quer da direção, quer dos serviços jurídicos. Foi também nesta altura, que os dirigentes passaram a utilizar a sua *OneDrive* (nuvem) pessoal, e em alguns casos, consoante a sua utilização, foi necessário aumentar a capacidade de armazenamento das nuvens.

O choque inicial de trabalhar a partir de casa teve os seus desafios, sobretudo com as pessoas – dirigentes e trabalhadores – que não estavam tão familiarizadas com as tecnologias e com as ferramentas digitais, existindo necessidade de prestar formação para a aquisição de competências para que pudessem realizar os procedimentos diários da sua atividade.

Nesta altura, o S0 passou a explorar as ferramentas disponíveis pelo seu pacote da Microsoft, passando a utilizar o *Teams* como plataforma preferencial para as reuniões do sindicato. A direção do S0 desconhecia que tinha esta ferramenta disponível no seu pacote anual, bem como desconhecia como se utilizava. Foi dada formação interna aos dirigentes para utilização das ferramentas do Microsoft, em particular do Microsoft Teams para videoconferências, tendo o departamento de comunicação criado tutoriais e dado formação/esclarecimento sobre a utilização das diversas ferramentas digitais ao dispor.

O objetivo da utilização deste recurso foi potenciar as reuniões e discussões de temas importantes da vida do sindicato através de reuniões online durante a pandemia e o confinamento obrigatório imposto pelo governo português.

Foi adquirida, também, uma licença anual do pacote *Zoom* Empresarial para permitir fazer webinars, formações e reuniões online até 500 pessoas em simultâneo. O objetivo da aquisição e investimento nesta plataforma foi ter uma alternativa ao Teams (com limitação de participantes) e realizar reuniões, sessões de esclarecimento e conferências com sócios durante a pandemia.

Neste período, as reuniões de negociação coletiva entre os sindicatos e as empresas e associações empresariais, ocorreram através das plataformas digitais – *Teams* e *Zoom* -, bem como as reuniões com as empresas e os Recursos Humanos das empresas. Até mesmo, as reuniões de Conciliação e Mediação na Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho,

ou as reuniões dos diversos órgãos quer do S0, quer da central sindical UGT, ocorreram através da plataforma Teams.

O S0 sentiu necessidade de criar manuais digitais (*Ebooks*), tutoriais das diversas plataformas digitais utilizadas (Teams e Zoom).

Apesar deste investimento e preocupação em fornecer todos os instrumentos para a aquisição de conhecimentos, existiram algumas dificuldades iniciais na utilização dos novos recursos, quer por desconhecimento do modo de funcionamento, quer por dificuldades em manusear as ferramentas.

Igualmente foi utilizado o *Whatsapp* para criação de grupos de trabalho entre a direção e as estruturas sindicais de S0, para agilizar a divulgação de informação e discussão de temas.

A importância da negociação coletiva, e das reuniões dos órgãos deliberativos quer do S0, quer da UGT, exigiu uma necessária adaptação aos encontros em formato online.

Neste período, toda a atividade sindical do S0 passou a utilizar os recursos digitais ao seu dispor, em parte impulsionada pelos dirigentes sindicais com mais aptidão tecnológica e digital que detiveram um papel essencial neste processo de adaptação a uma nova realidade.

Os seminários e conferências sobre os diversos temas sindicais e laborais passaram a ter realização e participação através das plataformas digitais Teams e Zoom, com transmissão em direto no Facebook e canal Youtube. Foi a forma encontrada para manter as atividades sindicais do sindicato e, em simultâneo, promover o contacto, esclarecimento e debate com os trabalhadores.

As comemorações do 25 de Abril e do 1.º de Maio, datas de grande importância sindical, foram assinaladas através da realização de eventos online, numa necessária adaptação do S0, da central sindical UGT e dos sindicatos filiados, à realidade da pandemia.

O S0 criou uma conta no *Canal Youtube* para alojamento de vídeos para transmissão e divulgação junto dos sócios no seu website e redes sociais. Incluem-se aqui vídeos para assinalar datas sindicalmente importantes e divulgação de serviços.

De forma a manter vivas algumas datas comemorativas para o S0, existiu a necessidade criativa de adaptação aos tempos da pandemia e ao momento em que o país estava em casa confinado. O Dia da Criança foi comemorado com a aquisição de acessos a links para uma peça de teatro virtual do Politeama, com a peça “A Menina do Mar” e que foi distribuído gratuitamente aos associados; e a Cerimónia de Entrega de Emblemas de 25 e 50 Anos de Filiação, foi assinalada com a aquisição de um livro sobre as memórias sindicais e o percurso do então presidente da direção, que foi enviado para casa dos homenageados, juntamente com o certificado de filiação e o respetivo emblema.

Os dirigentes sindicais mais adeptos do digital procuraram, de forma incansável, soluções para substituir a ausência de contacto físico, encontrando nos diferentes recursos digitais disponíveis formas alternativas de realizar as suas atividades.

O atendimento aos sócios pelos Serviços Jurídicos de S0, também passou a ser exclusivamente feito online através das plataformas *Teams* e *Zoom*, sendo necessário dar formação aos advogados dos serviços jurídicos sobre estas ferramentas digitais, concedendo-lhes as competências digitais adequadas, para manterem o atendimento aos sócios sobre as questões laborais durante o período pandémico.

Verificou-se um aumento da utilização do sistema de *SMS* aos sócios de S0, que para além da felicitação de aniversário, passou principalmente nesta fase a ser utilizado para o envio de informação laboral e sindical urgente e pertinente aos sócios.

A deliberação para a criação de um novo *Website* do S0 surgiu antes da pandemia, estando o mesmo a ser construído nesta altura. As necessidades trazidas durante este período ao nível da comunicação e distribuição de informação, serviram de alertas que acabariam por ser incorporados na conceção do novo website, melhorando-o. Por exemplo, ao nível da ligação às redes sociais e a necessidade de colocar notícias e informação de última hora e urgente nas páginas principais do site, conferindo autonomia ao departamento de comunicação do S0 para essa tarefa.

Em termos de redes sociais, foi criada uma conta de *Instagram* durante a pandemia, que servia para publicações de informação laboral relevante, esclarecimentos e dúvidas sobre questões laborais, informação atualizada sobre a pandemia e as regras laborais, nomeadamente sobre o teletrabalho. A página de *Instagram* funcionava em simultâneo com a página de *Facebook* já existente, e permitiu a oportunidade ao S0 de captar e chegar a um público mais jovem frequentador desta rede social.

Nem todos os dirigentes sindicais do S0 adotaram esta rede social como forma de comunicação, continuando a privilegiar as redes sociais já existentes como o Facebook.

Durante a pandemia o S0 criou uma coleção de FAQ's específica, que permitiu dar a conhecer e a esclarecer diversos aspetos da legislação laboral em tempo de pandemia e que eram publicadas nas redes sociais do sindicato. Para conseguir estas publicações diárias, foram adotados recursos para a criação, tratamento e divulgação de imagens, como o *Paint 3D* e o *Instasize*, que permitiu ao departamento de comunicação autonomia para criar e publicar conteúdos, sem recorrer à empresa gráfica e de design.

Tal deveu-se em parte, senão totalmente, aos conhecimentos, aptidões e competências digitais, dos dirigentes sindicais envolvidos no departamento de comunicação e imagem.

Ainda a destacar como recurso digital adotado durante a pandemia pelo S0, o *Survey - sistema de votação online*, que permitiu a realização de votações nas reuniões dos órgãos deliberativos. A exigência estatutária e legal da modalidade “voto secreto”, obrigou a criação de uma alternativa eletrónica para dar continuidade às deliberações essenciais para a vida sindical.

Foi também nesta altura, que os dirigentes sindicais passaram todos a adotar a *Assinatura Digital* para validar documentos institucionais importantes que passaram a ser, também eles, digitais. Alguns dirigentes, por não utilizarem este recurso, tiveram de proceder à sua ativação.

Período pós-pandemia (a partir de setembro de 2021)

Entrando no *período pós-pandemia*, considerado nesta pesquisa a partir de setembro de 2021, este coincidiu com as Eleições dos Órgãos do S0 para o quadriénio 2021-2025, momento em que foi necessária uma maior comunicação com os sócios durante todo o processo eleitoral que ocorreu em novembro do referido ano.

Já após as eleições, o S0 deu início à criação e implementação de uma nova imagem, que coincidiu com a eleição dos novos órgãos sociais do sindicato, mas também com a necessidade de renovação e inovação suscitadas com a pandemia. A escolha de uma candidata mulher e jovem, contribuiu também para uma modernização da imagem organizacional.

O website teve um papel importante na divulgação do processo eleitoral, bem como as redes sociais (Instagram e Facebook) que continuam a ser ferramentas essenciais para comunicar com os associados. Com vista a uma melhor gestão em simultâneo das suas redes sociais, e para garantir uma rápida partilha de conteúdos digitais, o S0 aderiu à aplicação *Business Suite*. Esta aplicação tanto era utilizada no computador, como no dispositivo móvel do dirigente sindical responsável pela gestão desta ferramenta.

Nesta altura as *Newsletters* que tinham antes da pandemia uma regularidade mensal, passaram a funcionar como edições especiais, ligadas a temáticas da ordem do dia e da vida do sindicato.

Continuaram a ser criados *Ebooks*, livros digitais como tutoriais ou contratos coletivos de trabalho negociados pelo S0. E o S0 registou-se no *Canva* para criar e inovar digitalmente as suas publicações, quer as newsletter, quer os ebooks.

Na senda da era digital e de forma a potenciar a redução de custos do sindicato, o S0 passou a utilizar o *QR CODE* como recurso digital na sua informação sindical e laboral, que permite o acesso rápido a documentos de alguma dimensão e facilita o acesso a informação relevante, em

qualquer momento e lugar. Desde publicações das convenções coletivas, ficha de inscrição de sócio, atividades, eventos ou informação sindical diversa, passaram a ser disponibilizadas através deste recurso. O S0 criou contas em vários websites que concedem a utilização deste recurso na modalidade gratuita.

Ainda como recursos adquiridos ou utilizados após a pandemia, o S0 aderiu ao *Google Forms*, uma ferramenta destinada à criação de fichas de inscrição para eventos e à realização de inquéritos e sondagens sobre diversos temas. Por outro lado, passou também a utilizar a aplicação *HiHello* para a criação de cartões de visita institucionais digitais.

Um dos recursos que se mantém atualmente no dia-a-dia sindical do S0 é a utilização do *Teams* como plataforma digital preferencial para a realização de reuniões, que passaram a ter um modelo híbrido ou misto: presencial e através desta plataforma digital. A subscrição anual do pacote *Zoom* Empresarial foi cancelada, passando o S0 a utilizar exclusivamente a plataforma *Teams*. A opção desta modalidade mista, prendeu-se com o facto de existir uma maior participação de pessoas nas diversas iniciativas da vida sindical. Trata-se de uma oportunidade, ganha com a pandemia, de aumentar os níveis de participação dos dirigentes sindicais, da estrutura sindical e dos trabalhadores naquilo que é a vida do sindicato, substituindo, em parte, o exercício da ação sindical presencial.

A plataforma *Teams* disponibiliza a opção para a votação online, pelo que esta passou a ser adotada nas reuniões mistas. Foi necessária uma alteração aos Estatutos do S0 para assegurar a previsão desta modalidade nas votações deliberativas.

A aquisição de competências e conhecimento, através de plataformas certificadas online passou a ser o modo privilegiado deste sindicato para a realização de *Ações de Formação*, para dirigentes e trabalhadores.

Os restantes recursos já utilizados e referidos nos períodos anteriores mantêm-se presentes na vida sindical diária do S0, nomeadamente a utilização das redes sociais (Facebook, Instagram e Whatsapp), do canal Youtube, do Benchmark Email, e dos blogs. Os recursos cuja frequência e utilização desacelerou após a pandemia foram o Paint 3D, dado que os trabalhos gráficos e de imagem passaram a ser novamente solicitados à empresa contratada pelo S0, e os Ebooks, dado que existe menos material para realizar neste momento.

De salientar que, em grande parte, a adoção dos recursos digitais e tecnológicos deveu-se à vontade e disponibilidade da liderança sindical e dos dirigentes sindicais que procuraram reinventar-se perante as adversidades, e encontrar soluções para manter a atividade do sindicato em funcionamento.

2. Análise dos resultados das entrevistas

A presente pesquisa tenta compreender a relação entre a pandemia Covid-19 e as práticas digitais sindicais, procurando-se identificar aspetos de mudança, identificar novas práticas e perceber a sua relação com a pandemia. Para isso, foram entrevistados 5 dirigentes sindicais de sindicatos do setor bancário e segurador, com idades compreendidas entre os 52 anos e os 68 anos, e que se encontram em cargos dirigentes desde 2004.

Com vista a manter-se no anonimato quer os dirigentes sindicais, quer o sindicato que representam, os dirigentes sindicais serão apresentados como DS1, DS2, DS3, DS4 e DS5, e os sindicatos como S1, S2, S3, S4 e S5¹⁴.

Dirigente Sindical	Idade	Sexo	Sindicato	Setor	Dirigente Sindical (desde)	Cargo
DS1	52	Masculino	S1	bancário	2004	Presidente da Direção desde 2020
DS2	58	Feminino	S2	bancário	2012	Presidente da Direção desde 2016
DS3	57	Masculino	S3	segurador	2005	Presidente da Direção desde 2009
DS4	68	Masculino	S4	segurador	2008	Presidente da Direção desde 2010
DS5	54	Feminino	S5	bancário	2017	Tesoureiro da Direção desde 2017

Tabela 1 - Caracterização dos Dirigentes Sindicais Entrevistados

2.1. Atividade sindical e práticas digitais: a adaptação à pandemia Covid-19

Quando questionados sobre que tipos de recursos tecnológicos e digitais eram utilizados no seu sindicato antes da pandemia, de um modo geral, os dirigentes entrevistados referem as redes sociais (essencialmente Facebook, Instagram e X, o antigo Twitter), o correio eletrónico (emails), mailing lists, as newsletters, o website, e os dispositivos móveis (telemóveis e telefones).

Existe já uma referência à utilização antes da pandemia de plataformas digitais de vídeo para reuniões em três dos sindicatos entrevistados. As razões da utilização deste recurso, ainda que neste período com menos frequência, são essencialmente a necessidade de contacto com alguns sócios, mais isolados pela dispersão geográfica, e também, a redução dos custos suportados com as deslocação dos dirigentes sindicais que se encontravam mais distantes das sedes dos sindicatos.

¹⁴ Foi solicitado o consentimento informado de todos os dirigentes sindicais entrevistados, Anexo A1

“[...] já realizávamos reuniões de direção, só de direção, através de meios digitais, neste caso, através do Skype. [...] como a direção nacional estava sediada no Porto e em Lisboa, tornava-se complicado e era oneroso, estar a levar vários dirigentes sindicais do Porto para Lisboa, e de Lisboa para o Porto. [...] inicialmente era o Messenger, mas depois passou para o Skype. Portanto, ou seja, era uma prática que já existia.” (DS3/S3, setor segurador)

Em relação ao S5, e também devido à dispersão geográfica dos seus sócios, as plataformas de vídeo já eram utilizadas, tendo existido esse investimento antes da pandemia:

“[...] porque tínhamos sócios um pouco dispersos, às vezes um pouco longe [...] às vezes já tinham necessidade de se fazerem consultas, principalmente com o nosso contencioso, e já era por vídeo.” (DS5/S5, setor bancário)

A aposta no digital era, também, uma tendência que se verificava há algum tempo, sobretudo no que diz respeito à informação sindical e à sua forma de distribuição, numa tentativa de acompanhar a digitalização da sociedade em geral:

“[...] ao longos dos tempos digamos que, apesar de mantermos presença física nas empresas, locais de trabalho para distribuição de informação, cada vez mais a informação digital se ia impondo, não é? [...] foi melhorado ao longo dos anos no sentido de poder corresponder cada vez mais a essa aposta digital que, no fundo da sociedade, na generalidade estava a fazer, portanto...” (DS3/S3, setor segurador)

Os recursos tecnológicos e digitais específicos utilizados pelos sindicatos, antes da pandemia, encontram-se descritos na grelha de recursos digitais¹⁵.

Conforme sugerido por Miguélez e Alós (2022), a maior preocupação dos sindicatos numa economia digital, mais do que os algoritmos, a robotização ou a inteligência artificial, seriam “os novos trabalhadores” que surgem num contexto de transformação das relações de trabalho.

O teletrabalho, a alternativa mais utilizada para manter as atividades do setor bancário e segurador em funcionamento durante a pandemia, colocou os trabalhadores a laborar a partir

¹⁵ Anexos B e B1 - Grelha de Recursos Digitais

de casa, tornando mais difícil aos sindicatos a sua missão de contacto, forçando-os a adaptar-se à nova realidade.

Assim, existiu uma necessidade, sentida por todos os dirigentes sindicais entrevistados de adquirirem ferramentas não só para comunicarem com os trabalhadores e associados que se encontravam em casa a trabalhar, mas também para comunicarem internamente, entre si.

As reuniões online substituíram o contacto presencial e foram utilizadas por todos os sindicatos estudados, tendo sido descrito a existência de investimento em ferramentas e equipamentos de vídeo para tornar esse contacto digital e online possível.

“[...] as inovações prendem-se com a implementação de novas abordagens de aproximação aos associados [...] Essencialmente novas formas de explorar as plataformas onde estamos presentes para chegar eficazmente aos nossos associados, simplificação de processos e reforço da digitalização. [...] Sindicalmente, com as medidas tomadas, criaram-se novas formas de comunicar, de estar próximo e adaptar a uma realidade que se vai desenhando, que é a do trabalho à distância, onde os trabalhadores deixam de estar num local específico onde habitualmente eram contactados.”
(DS2/S2, setor bancário)

A maioria dos dirigentes sindicais entrevistados referiu desconhecer que as plataformas de videoconferências, adotadas ou utilizadas durante a pandemia, já faziam parte do pacote de aplicações utilizado no seu sindicato. Com efeito, essa foi também a experiência vivida no S0. Os dirigentes sindicais, na procura de soluções digitais junto da empresa que dá apoio informático e assessoria nas tecnologias de informação, descobriram que existiam contratadas ferramentas por explorar e que poderiam ser muito úteis durante o período da pandemia. Depois da descoberta seguiu-se a exploração para utilização destas ferramentas digitais.

Como foi a adaptação à pandemia e à digitalização por parte dos sindicatos estudados? Será que existiram resistências ou dificuldades em realizar a atividade sindical? Ou terá sido uma adaptação fácil do movimento sindical?

Conforme sugerido por Elísio Estanque (2001), as implicações sociais da inovação tecnológica no mundo do trabalho exigem, necessariamente, uma adaptação do modelo de sindicalismo tradicional, em termos de atuação e de participação, nomeadamente uma “mudança de mentalidade das lideranças sindicais”.

Esta ideia, é reforçada por Hermes Augusto Costa (2001), quando sugere que um dos desafios do sindicalismo é, precisamente, o rejuvenescimento dos seus quadros sindicais, mudar mentalidades, com vista a uma maior aproximação dos jovens aos sindicatos.

Tendo presente a adaptação aos novos recursos tecnológicos e digitais durante a pandemia, perguntou-se aos dirigentes sindicais entrevistados sobre a existência de dificuldades ou resistências de adaptação no sindicato a que pertencem, ou se, pelo contrário, existiu uma fácil adaptação.

Foram feitas menções a alguma resistência motivada pelo receio do desconhecido, pelo desconhecimento ou domínio do digital, a dificuldade de adaptação e manuseamento devido à idade, a crença de que as novas tecnologias vêm tirar o emprego, mas também, menções à necessidade de adaptação, e a uma consciência de que as novas soluções tecnológicas e o digital constituem uma ferramenta útil para a divulgação da mensagem sindical.

O fator idade é mencionado por alguns dos dirigentes sindicais entrevistados, para descrever alguma resistência ou dificuldade sentida no contacto com as novas ferramentas digitais.

“[...] Mas houve resistências como é lógico, ao princípio não era muito natural isto. [...] Eu acho que era um bocadinho o desconhecido, quando a gente não conhece rejeita sempre e tem sempre receio e medo. [...] Tem a ver um bocadinho com as idades sou sincero. Acho que os mais novos adaptam-se mais rapidamente, os mais velhos têm mais dificuldade em se adaptar. Isso é normal. Temos aqui colegas que são do tempo da máquina de escrever também, não é?” (DS1/S1, setor bancário)

Conforme descrito pelo DS1, a dificuldade de adaptação pelos dirigentes com mais idade que ainda são do “tempo da máquina de escrever”, sugere uma maior resistência ao digital que, por estarem pouco familiarizados, representa para eles o desconhecido.

A mesma referência à resistência pela idade, e ao termo “desconhecido”, bem como a não utilização de ferramentas digitais foi sugerida pelo DS3, nalguns órgãos do seu sindicato:

“Não, não senti resistência ao nível da direção, a direção estava perfeitamente consciente de que o meio era o digital, tendo em conta as circunstâncias, não é? E até porque a direção tinha essa experiência e sabia que efetivamente o digital pode ser uma ferramenta útil no sentido de ajudar à divulgação da mensagem sindical, não houve resistência. O que houve resistência foi de alguns órgãos do sindicato que continham na sua estrutura, pessoas com alguma idade e já provinham do tempo onde o digital era algo desconhecido e, digamos, e que não os utilizava, portanto.” (DS3/S3, setor segurador)

Também o DS5 descreve alguma resistência associada ao fator idade, à dificuldade de adaptação e de manuseamento das novas tecnologias:

“Houve logo alguma resistência, claro. [...] Primeiro, aqui no sindicato porque temos uma população um bocadinho idosa, e portanto, mais dificuldade em se adaptar, quer ao tecnológico, que ao nível mesmo do contacto. [...] E depois a nível de manuseamento. São pessoas que têm alguma dificuldade, e há muita resistência. Claro que há muita resistência, a mudar. Há resistência em aderir às novas tecnologias, mas também porque existe a nível sindical um bocado aquela ideia de que vem tirar o emprego, não é? Quando eu acho que é ao contrário. [...]” (DS5/S5, setor bancário)

Mas a adaptação à pandemia também foi pacífica e fácil, decorrendo de uma necessidade natural e de um processo de inovação que já vinha gradualmente a ser implementado nos sindicatos S2 e S4, conforme descrito pelos seus dirigentes sindicais.

Ainda sobre a adaptação da atividade sindical à pandemia, não obstante as dificuldades mencionadas, o DS3 considera que estas foram superadas e que existiu uma adaptação por parte do seu sindicato.

“Eu creio que acabamos por nos adaptar sim. Dadas as circunstância, com mais dificuldades, lá está pela questão do contacto pessoal, [...] apesar de tudo, eu acho que conseguimos superar, e conseguimos criar, utilizar o digital, enfim, de uma forma útil também.” (DS3/S3, setor segurador)

Quando questionados quanto às dificuldades sentidas em fazer a sua atividade sindical durante a pandemia, os aspetos sobretudo identificados pelos dirigentes sindicais entrevistados foram ao nível do contacto com os sócios, ao nível da estratégia de comunicação e atuação, a falta de acesso à tecnologia e a ausência de contacto com as pessoas nos seus postos de trabalho, o medo do desconhecido, a falta de preparação dos sindicatos ao nível tecnológico e a dimensão cultural.

“Numa primeira fase, em que toda a sociedade enfrentou o choque da pandemia, e até definirmos uma estratégia de comunicação e atuação, tivemos de suspender preventivamente a atividade puramente sindical. [...] aquilo que é o “core” do sindicalismo, o contacto com os associados no seu local de trabalho ficou manifestamente afetado [...]. Esta realidade obrigou o [Sindicato 2] a adaptar e rever a sua estratégia de comunicação para conseguir chegar rápida e eficazmente a todos os seus associados.” (DS2/S2, setor bancário)

Também existiram dificuldades em fazer atividade sindical, não por parte dos sindicatos ou dos seus dirigentes, mas antes pelos seus sócios que, ou não tinham acesso à tecnologia digital, ou tinham alguma dificuldade em utilizá-la.

“Dificuldade em contactar com os associados. As dificuldades de contacto por vezes resultaram de esses associados não acederem a tecnologia para esse contacto e, nalguns casos não dominarem a tecnologia. Sendo que, quando era permitido, recorriámos ao WhatsApp.” (DS4/S4, setor segurador)

Uma descrição interessante é a do DS5 que associa a dificuldade ou ausência de contacto físico na altura da pandemia, ao medo do desconhecido e da “doença” sentido pelos dirigentes do seu sindicato.

Durante a pandemia e o confinamento, os dirigentes sindicais tinham autorização e credenciais para circular nas ruas e fazer o seu trabalho sindical, à semelhança do que acontecia com as profissões cuja atividade era considerada essencial.

Este “medo da doença” ou a percepção de que o mundo sindical não está preparado “culturalmente” para a juventude ou para as mudanças tecnológicas, poderá estar associado à variável idade dos dirigentes sindicais de S5. Não sendo a média de idades dos dirigentes sindicais deste sindicato a mais elevada, comparativamente com os outros sindicatos em análise¹⁶, ao longo da entrevista o DS5 referiu por diversas vezes a idade avançada de alguns dos seus dirigentes como um obstáculo. A idade será uma variável que, a explorar e a aprofundar futuramente, poderá explicar algumas das descrições identificadas.

“Acima de tudo eu acho que foi o medo... do desconhecido. [...] e eu acho que deveríamos ter tido a coragem de ter ido ao local, e muitas vezes não fomos porque tínhamos receio da doença, não é? [...] E olhando para trás, sim poderíamos se calhar ter estado mais presentes, presencialmente. [...] lá está, se calhar deveríamos ter tido a coragem de ter ido junto dos bancos ...” (DS5/S5, setor bancário)

“[...] de uma maneira geral, os sindicatos por variadíssimos motivos, estão sempre mais atrás. Quer ao nível tecnológico, quer ao nível de estratégia. [...] tem mesmo a ver com a alteração da nossa sociedade, dos jovens que agora vão saltar de emprego para emprego, ou de área para área, [...] e o mundo sindical não está de todo preparado para isto. [...] E a área sindical não é uma área que se

¹⁶ Anexo E - Caracterização dos Dirigentes Sindicais Entrevistados

adapte às mudanças. Tem muita resistência. [...] é um problema cultural e como qualquer problema cultural isto vai demorar muitos séculos a mudar. [...] e há muitas resistências. [...]” (DS5/S5, setor bancário)

Esta ideia da mentalidade do movimento sindical atual, como obstáculo à utilização e adaptação do digital, também é descrita pelo DS1, referindo-o como um problema cuja resolução não depende apenas do movimento sindical, mas da sociedade em geral.

“(...) Vivemos uma realidade completamente diferente e eu acho que os sindicatos ainda não estão preparados. Além do meu sindicato ser um sindicato que tem quase todas as ferramentas comunicacionais disponíveis, mesmo assim eu acho que não resolve tudo. Eu acho que isto é um grande problema de mentalidade, e as mentalidades não se mudam pelos próprios sindicatos. As mentalidades mudam-se pela educação, com a formação que temos, com a escola, e etc.” (DS1/S1, setor bancário)

2.2. Atividade sindical e digitalização

Como sugerem Khon e Moraes (2007), a tecnologia e o digital conduziram a novas práticas sociais, numa nova configuração social onde a sociabilidade já não é necessariamente física.

No contexto de uma sociedade cada vez mais digital, existiram alterações na forma dos sindicatos fazerem a sua atividade sindical? Que tipo de recursos e de ferramentas digitais surgiram no movimento sindical?

No bloco de perguntas destinado a identificar as perceções dos dirigentes entrevistados sobre a existência de alterações nas práticas digitais do respetivo sindicato no período da pandemia, constatou-se que as respostas dadas referiram aspetos como: uma maior utilização do digital, reuniões com trabalhadores ou plenários por via digital, maior utilização das redes sociais e uma maior capacidade e conhecimento sobre as tecnologias.

“[...] as reuniões com os trabalhadores nas empresas por videoconferência, porque isso foi uma prática que é, de certa forma alterou, porque nós fazíamos essencialmente plenários presenciais. Era a prática, durante muitos anos. A pandemia veio trazer essa questão do digital nos plenários também, e nós passamos a fazer plenários digitais com os trabalhadores das diversas empresas, não é? Portanto isso foi uma alteração significativa.” (DS3/S3, setor segurador)

Quanto à questão da necessidade de formação na área digital, o DS2 e o DS4 referiram a formação como preparação para uma utilização mais eficaz e rentável das novas ferramentas

digitais disponibilizadas, e o DS5 a formação para a aquisição de conteúdos para comunicar. Os restantes dirigentes sindicais expressaram não ter existido formação no sentido certificado e formal, tendo sido o espírito de interajuda e de autoaprendizagem que facilitaram a aquisição de conhecimentos¹⁷.

“[...] Na área sindical, não, não houve [formação] foi de interajuda. Foi interajuda entre nós, de camaradagem, uns fomos ensinando aos outros, uns tinham mais aptidões que outros. Também as ferramentas são friendly, mas não fizemos formação a ninguém nessa área. As pessoas entreajudaram-se, uns sabiam mais e adaptaram-se melhor. Foi autoaprendizagem.” (DS1/S1, setor bancário)

Quanto às práticas digitais sindicais que se mantiveram após a pandemia, verifica-se uma tendência para se retomar os recursos que já eram utilizados antes, mantendo-se o uso do digital adquirido durante a pandemia.

“[...] mantivemos mais ou menos o mesmo, a mesma forma, a única diferença é que voltamos às empresas para distribuir informação e contactar diretamente os trabalhadores [...] com alguns condicionalismos que não havia antes da pandemia, no sentido em que as empresas adotaram agora regimes de teletrabalho, ou totais [...] ou parciais [...] temos é de nos ajustar [...] aquilo que na minha opinião, que resultou, da questão da evolução tecnológica e da pandemia, que resultou para nós em particular melhor, foi efetivamente a continuação dos plenários por via digital.” (DS3/S3, setor segurador)

Além da manutenção do uso do digital adquirido durante a pandemia, há um reforço da importância ao nível tecnológico, dos dirigentes sindicais terem mais conhecimentos sobre as ferramentas utilizadas e estarem mais aptos para as manusearem.

Os sindicatos analisados adquiriram, assim, mais experiência e aprendizagem na área digital, que servirá como um complemento à sua atual tipologia de ativismo sindical.

Procurou-se igualmente compreender qual a perceção dos dirigentes sindicais entrevistados quanto à relação entre a digitalização e a atividade sindical e qual o papel da digitalização no movimento sindical atual.

¹⁷ Anexo D - Análise de Conteúdo

Que papel terão os sindicatos na era digital e que modelo de sindicalismo existirá numa “economia digital”? De acordo com Miguélez e Alós (2022), haverá uma tendência para uma perda de poder dos sindicatos num mundo onde o trabalho é mais individualizado, e onde a tecnologia torna difícil a tarefa de juntar trabalhadores e de os sindicalizar.

Como conseguirão chegar os sindicatos a esta nova geração de trabalhadores: os teletrabalhadores ou trabalhadores digitais?

Estarão os sindicatos dispostos a mudar as mentalidades e romper com os “sinais do velho”, como Augusto Costa (2001) refere e apostarem num sindicalismo mais digital?

Com vista a obtermos respostas ou pistas a estas perguntas, procuramos conhecer que perceção os dirigentes sindicais entrevistados tinham da digitalização na atividade sindical: se um entravo, se uma oportunidade.

As respostas dadas sugerem maioritariamente uma oportunidade que influencia a sindicalização e permite alcançar um público mais jovem e as gerações mais digitais.

“É uma clara oportunidade. É uma forma de os sindicatos se adaptarem às necessidades dos seus públicos-alvo, mais jovens e tecnologicamente evoluídos e que precisam que os sindicatos falem a sua linguagem, uma linguagem moderna e grandemente ligada a fundamentos tecnológicos que não são muito compatíveis com uma certa forma de sindicalismo clássico.” (DS2/S2, setor bancário)

Ao mesmo tempo, é sugerido também uma oportunidade para um novo modelo de sindicalismo e, que o digital, substituindo ou complementando o contacto presencial, passa a ser o “novo presencial”.

“Eu acho que não deve ser considerado um obstáculo, não sei se é uma oportunidade... é também uma oportunidade no sentido dos sindicatos poderem-se reorganizar, não é? Se é um obstáculo, eu creio que os sindicatos não devem ter essa... não devem assumir essa perspetiva como obstáculo. Porque isso seria uma... digamos, ir contra, digamos, a evolução da sociedade e dos tempos, não é? Devem aproveitar a tecnologia daquilo que for aproveitável e continuar a ter as práticas que eram, digamos... Encontrar um ponto com o digital, pontos tradicionais vá lá, daquilo que é o mais importante, que é o contacto com as pessoas, não é? Ou seja, mas o contacto com as pessoas pode ser feito de diversas maneiras como nós já vimos, não é?” (DS3/S3, setor segurador)

“As pessoas sabem o que o tecnológico significa, é evidente que muitos sindicatos continuam a, digamos, a privilegiar as práticas tradicionais de contacto e de ação sindical. E não estou a dizer

que estejam errados, não. Nós também achamos que essa prática, deve manter-se, agora, deve ser complementada e, digamos, ajudada pela questão tecnológica, se ela for favorável. [...] Nós fizemos o envio de emails uma questão presencial.” (DS3/S3, setor segurador)

Apenas o DS1 referiu que tanto era um obstáculo como uma oportunidade, ainda que reconheça que as ferramentas digitais são positivas. Tal dualidade, é explicada em parte pela crença existente nos dirigentes bancários entrevistados de que a digitalização na banca é a responsável pela destruição do emprego e, conseqüentemente, da diminuição do número de potenciais sócios.

“É um pau de dois bicos na minha opinião. A digitalização para nós, e a automatização, tira-nos sócios porque na banca quanto mais é automatizado e digitalizado menos empregados há para fazer, porque os computadores fazem o trabalho em vez das pessoas. Em termos de ferramentas, elas podem melhorar a nossa comunicação como é lógico. [...]” (DS1/S1, setor bancário)

Esta visão pessimista e redutora, que pode estar associada à saída expressiva de trabalhadores bancários sentida por este dirigente sindical, foi um dos cenários referidos por Miguélez e Alós (2022) sobre o impacto da digitalização no emprego, que iria afetar sobretudo as tarefas mais rotineiras. Ao mesmo tempo, a digitalização seria também responsável por um cenário menos pessimista ao permitir a criação de emprego em novas áreas e serviços.

Ainda em termos de percepção da digitalização na atividade sindical, foi mencionado o aspeto de representar uma oportunidade para os sindicatos desde que estes saibam utilizar as ferramentas digitais e tecnológicas.

“No nosso caso, seria uma oportunidade se nós a soubéssemos utilizar. E porquê? Porque os jovens cada vez estão mais adeptos às novas tecnologias e seria uma forma até de se fazerem contactos [...] se nós soubéssemos comunicar e aproveitar estas ferramentas, sim seria uma boa oportunidade para nós até estarmos mais juntos dos sócios. [...]” (DS5/S5, setor bancário)

Quanto aos aspetos que poderão impedir um sindicato do recurso e da utilização da digitalização, as respostas obtidas referem os recursos financeiros para investir, a visão sindical e a parte cultural, a falta de meios tecnológicos, a resistência à digitalização, opção por outros meios, as orientações ideológicas, ou o modelo organizacional sindical.

“A tecnologia também se paga, e paga-se caro e, portanto, nem todos os sindicatos têm a capacidade para o fazerem, não é? Mas acima de tudo, também pode ter a ver com o facto das práticas internas, e as orientações ideológicas do sindicato serem adversas a esse tipo de perspetiva. [...] podem até ter capacidade tecnológica e podem ter capacidade financeira, mas o modelo muitas vezes descuramos, no sentido de que isto não é importante. Desvalorizam a questão, ou seja, acham que a questão tecnológica, é secundária em relação ao objetivo principal que é estar fisicamente nos locais de trabalho. E acho que não valorizam isso [...] e, portanto, não apostam na tecnologia, que deviam apostar. (DS3/S3, setor segurador)

Para além das orientações ideológicas e o próprio modelo de sindicalismo existente, há uma referência interessante na descrição do DS3, sobre a influência que a central sindical, ao fornecer material, pode exercer para uma não aposta no digital por um sindicato.

“Aquilo que eventualmente será escasso em termos de aposta tecnológica, têm no mundo da central. Talvez seja um pouco por isso que talvez não apostem tanto tecnologicamente, no fundo, porque têm um guarda-chuva, digamos assim, que faz esse trabalho, não é? [...] mas no caso da CGTP, funciona muito por aí, funciona harmonicamente, é pronto, é feito centralmente e depois distribuído por todos e depois cada sindicato tem naturalmente, o seu site, tem as suas coisas e tem as suas comunicações, mas há muita coisa que é feita pela central e que isso de certa maneira faz com que os sindicatos não estejam tão preocupados nesse esforço tecnológico que estariam se não tivessem esse apoio central, não é?” (DS3/S3, setor segurador)

A questão cultural e as pessoas não estarem habituadas quer à digitalização, quer às novas tecnologias é para o DS5 o fator principal para impedir o recurso ao digital por um sindicato.

Em termos da existência de um departamento ou de pessoas especializadas em comunicação sindical e em comunicação digital nos sindicatos, parece ser consensual que é importante que existam, sejam eles internos ou externos ao sindicato. Aspetos como o trabalhar a comunicação e a divulgação, o passar a mensagem, o falar a mesma linguagem das gerações mais digitais, o saber comunicar, ou uma maior capacidade para enfrentar os desafios, foram descritos pelos dirigentes sindicais entrevistados.

“A vantagem é acompanhar a realidade dos novos tempos. A realidade dos novos tempos prende-se com o facto de as novas gerações estarem mais aptas a lidar com as tecnologias que têm ao seu dispor, e por outro lado, com as novidades dessas tecnologias.” (DS4/S4, setor segurador)

A questão do “saber comunicar” e da “forma como comunicar” foram aspetos destacados pela DS5, que tendo formação em arte gráfica, revela uma perceção mais consciente sobre as potencialidades da comunicação digital para o movimento sindical.

“Eu também sou de artes gráficas e por isso entendo bem a necessidade que é saber comunicar, não só a nível de palavras, a forma como se colocam as palavras, como a parte da imagem, não é? Mas sim, claro que sim é extremamente importante a forma como comunicamos.” (DS5/S5, setor bancário)

A literacia digital dos dirigentes sindicais poderá ser um aspeto importante para a compreensão de diferenças na comunicação sindical. Para este DS é muito importante saber comunicar, e revela que nem todos os dirigentes do seu sindicato têm essa literacia e aptidão para a comunicação digital e para as ferramentas digitais, em parte, porque como estão há muitos anos no sindicato, não chegaram a conhecer a transformação tecnológica que ocorreu na banca e, por isso, ficaram afastados do processo gradual de digitalização:

“(…) mas noto que os meus colegas têm muita dificuldade. [...] aqui os meus colegas que já estavam aqui há mais tempo no sindicato, não conheceram essa realidade e tiveram alguma dificuldade. E depois a nível de manuseamento. São pessoas que têm alguma dificuldade, e há muita resistência.”. (DS5/S5, setor bancário)

Ainda sobre a digitalização, procurámos identificar as perceções dos dirigentes sindicais entrevistados sobre qual o papel da adoção e utilização do digital na sua atividade sindical.

A digitalização é um dos pontos fulcrais para um novo sindicalismo, um “sindicalismo revitalizado”, como referiram Oliveira e Almeida (2017), sendo para isso necessário, não só uma mudança de mentalidades nas organizações sindicais, mas também uma adaptação na forma como os dirigentes sindicais interagem com os seus associados numa sociedade em mudança.

Será necessário o sindicalismo inovar e o “ativismo digital” de Dencik e Wilkin (2020), o caminho para revitalizar a forma de fazer sindicalismo, numa sociedade cada vez mais digital, onde os locais de trabalho se tornaram à distância.

Estaremos perante dirigentes sindicais de um modelo de sindicalismo mais digital? De acordo com as respostas obtidas, há uma percepção da necessidade de uma atividade sindical mais digital, e sobretudo de uma comunicação sindical digital e mais “visual”:

“[...] estamos na geração da imagem, do imediato, é muita informação com pouco... Os vídeos por exemplo, que nós ainda não trabalhamos muito, mas os vídeos são coisas muito interessantes. Os vídeos são coisas muito interessantes que eu acho que os sindicatos têm de começar a abordar isso. Eu acho que os sindicatos têm de continuar a apostar nos sistemas de vídeo, dos media, das tecnologias...” (DS1/S1, setor bancário)

Ainda sobre a importância de uma “imagem mais visual”, o DS1 descreve uma necessária adaptação do movimento sindical atual a esta alternativa de comunicar:

“Eu acho que os sindicatos são cinzentos sinceramente. São cinzentos, conservadores e velhos, na minha opinião, e acho que já evoluímos em muitas coisas. Por isso eu acho que nós, os sindicatos, vão ter de deixar de ser menos cinzentos e ir para essa coisa e para essas áreas. E cada vez mais utilizarem os meios audiovisuais para comunicar. Eu isso não tenho dúvida. Agora, se chega? Talvez não chegue, mas é uma ferramenta que nós vamos ter de intensificar. É um contributo, na minha opinião.” (DS1/S1, setor bancário)

Por outro lado, há o reconhecimento que a digitalização permite fazer atividade sindical e interagir com os trabalhadores de uma outra forma, através da sua “vida social digital”, como refere o DS2:

“[...] será a diferenciação que conseguirão fazer em segmentação dos seus públicos-alvo, convocando uma atuação distintiva e direcionada para cada em plataformas diversas, pelo reconhecimento da importância de que: 1) é verdadeiramente importante comunicar, sempre; 2) têm de ser os sindicatos a procurar associados e não o inverso; pelo que temos de estar conscientes desta realidade e de que os trabalhadores têm hoje uma vida social digital que é, por vezes, muito mais ativa do que a sua vida social física.” (DS2/S2, setor bancário)

Outros aspetos foram também referenciados por DS3 e DS4, como a digitalização permitir à atividade sindical prestar mais informação, flexibilizar e agilizar os processos, e ainda a aprendizagem de outras formas de trabalhar:

“Agora, eu acho que o sindicato teve a noção que é possível trabalhar durante a pandemia, e que foi possível funcionar, e sabemos que se tiver de acontecer alguma coisa, nós somos capazes de funcionar nesse âmbito. Serviu de certa forma como aprendizagem.” (DS3/S3, setor segurador)

2.3. Digitalização e Comunicação Sindical

Na grelha de recursos digitais utilizados pelos sindicatos estudados nos três momentos de referência, procurou-se perceber a existência de mudanças nas suas práticas no contexto da pandemia, particularmente identificar a aquisição de novos recursos e alterações na utilização dos recursos disponíveis. As grelhas de recursos digitais de cada um dos sindicatos, bem como a grelha de recursos comparativa, encontram-se nos Anexos B e B1. Os recursos digitais adquiridos em cada um dos períodos de referência, encontra-se realçado a verde na respetiva grelha e a amarelo a frequência de utilização a destacar.

No caso do *S1*, foram adquiridos alguns recursos digitais durante a pandemia, com vista a potenciar o contacto com os sócios pela via digital. Foi identificado um investimento em sistema de sons e imagem para utilização das plataformas digitais para reuniões também adquiridas (*Teams* e *Zoom*). Por outro lado, também foi referenciado um investimento em publicidade nas redes sociais, de forma a potenciar as publicações e visualizações de *S1* durante a pandemia, e que se manteve pós-pandemia.

Em termos de comunicação e informação para os sócios, tanto a revista em formato papel, como a newsletter do sindicato, aumentaram as suas publicações e frequência durante a pandemia.

Já em período pós-pandemia, constata-se que em termos de recursos digitais, o *S1* passou a utilizar uma nova rede social para efeitos de recrutamento essencialmente, o *Linkedin* e passou a utilizar os meios audiovisuais (vídeos) na sua atividade sindical.

Analisando a grelha de recursos de *S2*, constata-se que existiu a aquisição e utilização de novas ferramentas digitais (também destacadas na cor verde), essencialmente de plataformas para reuniões de acordo com a sua duração e tipo de formalidade, como a *Conference Call Whatsapp* ou a *Multicall Google para Android*. Foram também identificadas outras plataformas como o *Teams*, o *Zoom* e o *Google Meet*, mas que o *S2* apenas utiliza como convidado, não

dispondo de conta nem paga, nem gratuita em nenhuma destas plataformas. A principal plataforma utilizada para reuniões online pelo S2 é a plataforma *Cisco Webex*, adquirida antes da pandemia.

De realçar ainda o recurso a novas redes sociais durante a pandemia, como o *Twitter* (atual *X*), o *Linkedin* e o *Whatsapp*.

No S3, verifica-se que não existiu grande alteração nos recursos utilizados nos três momentos de referência, apenas o *Skype* que era utilizado como plataforma digital para reuniões, foi substituído durante a pandemia pelo *Teams* que se manteve como a plataforma preferencial.

A grande alteração referida durante a entrevista pelo DS3, foi a utilização desta plataforma que aumentou durante a pandemia e cuja frequência de uso se manteve pós pandemia com uma utilização diária. Já nos restantes recursos utilizados, o S3 manteve a sua frequência de uso durante e pós a pandemia.

Em relação à grelha de recursos digitais do S4, constata-se que a plataforma para videoconferências *Teams*, foi a aquisição durante a pandemia e que se manteve já depois da mesma.

A utilização e publicação nas redes sociais (*Facebook* e *Instagram*) aumentou no período da pandemia, tendo diminuído a sua frequência após a mesma. Apenas o *website* foi referido como tendo aumentado a sua utilização e atualização após o período pandémico.

Finalmente, analisando os recursos digitais do S5 utilizados durante a pandemia, verifica-se o investimento na aquisição de *câmaras* para a realização de reuniões online, o *e-learning* em comunicação, a criação de *caixas de email – diretas* para agilizar o atendimento e os assuntos, e ainda a aquisição de *equipamentos informáticos* para os trabalhadores.

Em termos de frequência de utilização, foi identificado pelo DS5 um acréscimo nos atendimentos aos sócios através de *dispositivos móveis*, e na utilização das plataformas de vídeo: *Zoom*, *Teams* e *Skype*.

A *revista em formato papel* conheceu uma redução das suas publicações durante a pandemia, tendo retomado a sua publicação trimestral após a mesma. Os *comunicados* e as *circulares*, também tiveram uma diminuição na sua frequência.

Já após a pandemia, os atendimentos através dos dispositivos móveis retomaram a normalidade, reduzindo o número diário comparativamente com o período da pandemia. A utilização das plataformas de vídeo identificadas por DS5, após a pandemia conheceram uma

diminuição expressiva. Já as redes sociais (*Whatsapp, Facebook e Instagram*), bem como os *Emails*, conheceram um aumento na frequência e nas publicações.

Sendo a comunicação o instrumento essencial para passar informação numa organização, como conseguiram os sindicatos comunicar entre si e com os seus associados durante a pandemia? Existiu alguma alteração ou adaptação na forma de comunicarem?

Já vimos que todos os sindicatos da pesquisa sentiram necessidade de adquirir (uns mais que outros) recursos para exercerem a sua atividade sindical durante a pandemia, numa forma de se adaptarem à nova realidade laboral. No bloco de perguntas do guião “Comunicação Sindical e Digitalização”, procurou-se perceber se a forma de comunicação sindical sofreu algum tipo de alteração, identificando-se aspetos percecionados pelos seus dirigentes, nomeadamente as suas dificuldades em comunicar e como essas dificuldades foram superadas.

Os aspetos mais evidenciados em termos de dificuldades de comunicação, foi a ausência do contacto presencial com os sócios, o trabalho a partir de casa ou o teletrabalho, e a ausência de ferramentas digitais numa primeira fase.

“Aquilo que é o “core” do sindicalismo, o contacto com os associados no seu local de trabalho ficou manifestamente afetado pelo condicionamento provocado pelas limitações impostas. [...] Esta realidade obrigou o [Sindicato 2] a adaptar e rever a sua estratégia de comunicação para conseguir chegar rápida e eficazmente a todos os seus associados.” (DS2/S2, setor bancário)

“A pandemia deu aso a um hiato nas relações entre associados e Sindicato e no início não existiam ferramentas que permitissem substituir o contacto presencial, estas foram as dificuldades encontradas. Ou seja, o presencial passou a ser à distância.” (DS4/S4, setor segurador)

Já ao nível das perceções dos dirigentes sindicais de alterações na forma de comunicar com os sócios durante a pandemia, foram referidos aspetos como a intensificação da comunicação:

“Reforçámos a nossa presença nas redes sociais, passando a utilizar novas plataformas e soluções, desenhando uma nova estratégia de comunicação compatível. Redesenhámos a estratégia de infomail, abrimos novas formas de contacto, com maior disponibilidade e capacidade de resposta.” (DS2/S2, setor bancário)

A abordagem sindical, a utilização do contacto digital para os contactos à distância e um maior cuidado na forma de comunicar, que passou a ser mais assertiva, “mais visual e menos escrita”, foram aspetos referidos pelos dirigentes sindicais DS2, DS3 e DS5.

Já foi referido anteriormente como a digitalização e o aparecimento de novos movimentos sociais, que mais dotados e aptos a manusear as ferramentas digitais, colaboram com o movimento sindical tradicional na forma de protesto e de ativismo social (Accornero e Pinto: 2015).

Este “ativismo digital” acaba por criar alguma pressão sobre as organizações sindicais tradicionais, no sentido de uma necessária adaptação a novas formas de mobilização (Costa, 2020), onde o recurso ao digital sugere uma nova tipologia de mobilização social (Accornero e Pinto, 2015) e, eventualmente um novo modelo de sindicalismo.

Segundo Correia et al. (2012), a utilização de ferramentas digitais e a existência de uma estratégia digital de comunicação por parte das organizações sindicais, só ocorrerá se essa for uma das prioridades e um objetivo das suas lideranças.

Estarão as lideranças sindicais entrevistadas dispostas a adotar uma comunicação mais digital e, a apostar na digitalização como ferramenta para novos mecanismos de passar informação? E os sindicatos que representam, promovem eles uma “cultura digital” nas suas diversas formas de interação sindical?

A perceção do DS1 sobre qual o papel da comunicação digital na atividade sindical no futuro, é de que esta representa uma ferramenta complementar para a proximidade dos sócios e para a sindicalização e fidelização dos mesmos.

“Acho que vai ser irreversível também a forma de fazer sindicalismo [...] como é que nós cativamos os nossos sócios para virem para os sindicatos. Esse para mim, é o maior desafio que os sindicatos têm pela frente. Que é como atrair os novos trabalhadores para os sindicatos. Como falar com eles, e eu acho que as redes sociais ajudam, mas não resolve o problema na totalidade. Continuo a achar que o contacto presencial seria muito importante na mesma. O problema é como é que o vamos fazer.” (DS1/S1, setor bancário)

E reforça novamente a idade do movimento sindical atual como uma potencial dificuldade para a adoção da necessária digitalização sindical.

“Eu acho que ainda temos na nossa estrutura político-sindical da UGT, muita gente com uma idade muito avançada. E não quer dizer que uma pessoa mais velha não possa dar o salto para o outro lado, e ser um apoiante dessas coisas, acho que é temos de nos munir de recursos ou empresas que não tenhamos internamente, para nos ajudar nessa tarefa e eu acho que estas novas tecnologias de comunicação, que estão a evoluir a toda a hora, a todo o momento [...] O que eu acho é que isto não é a solução total, mas pode contribuir para nos mantermos. [...] acho que a presença física não substitui a presença virtual. [...] por isso se conseguirmos conjugar uma boa comunicação com uma presença física, acho que será um bocadinho a solução para tentarmos, pelo menos, conter esta saída [de sócios].” (DS1/S1, setor bancário)

Já o DS2 refere a importância de utilização da mesma linguagem e a estratégia correta para comunicar na atividade sindical no futuro. O DS3 refere a importância do digital que permite chegar às pessoas que estão mais isoladas e fechadas e, mais dispersas geograficamente.

“Acho que as pessoas estão cada vez mais isoladas, não é? E, portanto, a forma de tentar chegar a elas é precisamente através do digital, mais até do que às vezes o presencialmente. Depois nós compreendemos que também depende dos locais e das áreas geográficas.” (DS3/S3, setor segurador)

O DS4 realça a celeridade e a maior eficiência e qualidade da comunicação digital na atividade sindical, e o DS5 destaca a necessária adaptação da atividade sindical às circunstâncias e às mudanças sociais, e como devemos aproveitar essas oportunidades para atrair mais sócios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia mundial provocada pelo vírus Covid-19 trouxe uma alteração na reorganização do trabalho, particularmente no setor financeiro, e trouxe o apressar da adaptação sindical à transformação digital que já se encontrava em curso.

A combinação de dois fatores – a digitalização e a pandemia - foi abordada numa perspectiva de transformação do emprego, onde o aparecimento de novas formas de trabalhar e de novos trabalhadores impõem ao modelo sindical apresentar novas respostas. A pandemia surge, então, como a oportunidade de acelerar a digitalização das práticas sindicais.

A literatura sobre o movimento sindical é consensual na necessidade deste se abrir a uma maior interação e atuação com o digital, numa nova forma de fazer sindicalismo, reconhecendo a urgência de um novo modelo de sindicalismo mais digital, fazendo um *upgrade* com novas tipologias de mobilização social, novas formas de comunicar e com uma nova configuração de ativismo sindical.

Esta digitalização do movimento sindical está, assim, associada a uma “cultura digital” na qual as ferramentas e recursos digitais têm um papel preponderante na interação, comunicação, partilha e ação sindicais. Dito de outra forma, nas práticas digitais sindicais.

O objetivo principal desta pesquisa era identificar e analisar a digitalização das práticas sindicais durante a pandemia, procurando-se compreender a relação entre a pandemia e as práticas digitais dos sindicatos analisados.

Importa previamente às considerações sobre os resultados, recordar que estes incidiram sobre seis sindicatos do setor financeiro, e não sobre o movimento sindical como um todo, procurando-se aprofundar o conhecimento sobre este movimento sindical singular e particular, delimitado e definido em seis sindicatos e seis dirigentes sindicais.

A especificidade do setor financeiro (bancário e segurador) nesta abordagem, e em particular a especificidade dos sindicatos da amostra, deixam pistas que permitem entender de forma aprofundada as perceções, as crenças, vivências e experiências dos dirigentes sindicais entrevistados e da realidade do sindicato onde se incluem.

Com isto, pretende-se assegurar que as descrições e relatos das experiências dos dirigentes sindicais reportam-se a uma parte restrita do movimento sindical, a um setor de atividade específico e a organizações sindicais definidas e identificadas.

Ainda assim, entende-se que esta pesquisa valoriza o entendimento sobre o movimento sindical e sobre a sua adaptação ao digital em tempos de pandemia.

Depois deste introito, e em jeito de reflexão sobre os resultados e respondendo à pergunta se os sindicatos conseguiram adaptar-se à transformação do trabalho em tempos de pandemia, pode afirmar-se que sim.

Quanto à relação entre pandemia e práticas sindicais, ainda que não se tenha verificado uma relação direta entre a pandemia e as práticas digitais sindicais, podemos afirmar que a pandemia exerceu alguma influência sobre as práticas digitais dos sindicatos deste estudo, na medida em que promoveu a antecipação de uma nova forma de atuação sindical que se caracteriza principalmente pelo recurso às plataformas digitais para a realização do contacto sindical: o digital passa a ser o “novo presencial”.

Foi possível identificar aspetos de mudança nas práticas sindicais durante a pandemia, na medida em que os sindicatos estudados procuraram soluções digitais para conseguirem realizar contactos e manterem a sua atividade em funcionamento, e que se mantiveram depois do período pandémico. Os sindicatos passaram a adotar as plataformas digitais para reuniões, recurso que ficou após a pandemia. Ainda que existam diferenças na forma de utilização e na sua frequência, é um recurso digital que caracteriza as práticas sindicais analisadas.

Uma utilização mais frequente das redes sociais para divulgação de informação e para o contacto, é outra alteração identificada nas práticas sindicais após a pandemia.

A pandemia veio acelerar a digitalização das práticas sindicais, ainda que não possamos concluir que a pandemia foi a causa desta digitalização. A pandemia influenciou o acelerar das mudanças digitais das práticas sindicais analisadas, contudo existia já um processo de digitalização em curso, ainda que progressivo, nos sindicatos estudados.

A grande mudança, que podemos retirar deste estudo, é a de que surgiram novas práticas digitais com a pandemia que foram adotadas e incorporadas no período pós pandémico, como um complemento de um novo ativismo sindical no setor financeiro estudado. Essencialmente, verificou-se uma maior utilização do digital para reuniões com trabalhadores, e uma maior utilização das redes sociais para comunicar. O digital passou a ser o já referido “novo presencial”, complementando e potenciando a atividade sindical.

Foi também possível identificar diferenças na relação dos sindicatos estudados com o digital, através da descrição dos seus dirigentes sindicais, nomeadamente, que os sindicatos com uma área de atuação mais dispersa geograficamente, detinham e utilizavam recursos digitais, já antes da pandemia, para os seus contactos internos e com o exterior, dado que o isolamento e a distância tornavam mais difícil o contacto presencial e, também, por uma questão de redução de custos.

Não obstante esta distinção, foi possível reconhecer alterações na utilização e na frequência destes recursos digitais nos sindicatos após a pandemia.

Em resposta à pergunta que modelo de sindicalismo surge numa era digital, estamos em condições de responder agora. A digitalização veio revolucionar a forma de fazer sindicalismo, sendo uma peça fundamental na sustentabilidade do movimento sindical estudado. Mesmo com resistências de diversa ordem, foi identificada uma necessidade consciente de adaptação dos sindicatos às mudanças e transformações da sociedade e das relações laborais, e o delinear de um sindicalismo mais digital que concilia o presencial com o online, numa forma de garantir o contacto com os trabalhadores que é considerado o “core” do movimento sindical. Estamos assim perante um movimento sindical que concilia o digital com o ativismo presencial.

Isto sugere que os dirigentes e as lideranças sindicais são capazes de promover uma mudança na mentalidade do movimento sindical tradicional, não obstante as resistências e dificuldades encontradas no processo de adaptação à digitalização. Aliás, foi também identificado que o digital representa uma oportunidade para o movimento sindical, que deve ser aproveitado para mitigar o grande desafio sindical: a *dessindicalização* progressiva. Por isso, deve o movimento sindical utilizar as ferramentas digitais e tecnológicas para chegar às gerações mais jovens e mais digitais, como instrumentos essenciais e complementares para a proximidade aos trabalhadores, para a sindicalização e para a fidelização.

Contudo, há ainda um longo caminho a percorrer para alterar o “mind set” do movimento sindical tradicional para um sindicalismo mais digital e com uma comunicação sindical mais digital e mais “visual”, que permita uma interação com a “vida social digital” dos novos trabalhadores.

Esta mudança da mentalidade sindical passa, numa linguagem digital, pela programação dos dirigentes e das lideranças sindicais para a digitalização, mas também, por uma programação social do papel do movimento sindical numa sociedade digital.

A idade foi diversas vezes referida como um fator que poderá travar ou dificultar este novo modelo de sindicalismo, na medida em que as estruturas dos sindicatos estudados estão envelhecidas e menos recetivas e aptas a um sindicalismo mais digital. Em abordagens futuras, esta variável poderá ser mais amplamente explorada no contexto das práticas digitais sindicais e na literacia dos dirigentes sindicais. A duração do mandato como dirigente sindical poderá ser outro aspeto a explorar, no sentido de se perceber se existe alguma influência entre o número de anos numa organização sindical e uma melhor adaptação sindical às mudanças externas.

Ainda assim, considera-se que esta tese acrescenta valor ao estudo do movimento sindical atual, ao contribuir para identificar e analisar a digitalização das práticas sindicais de um grupo

específico de sindicatos durante a pandemia, trazendo pistas para um novo ativismo sindical digital. Um estudo mais alargado, com outra dimensão, outros setores de atividade e com outros contornos contextuais, poderá ser aprofundado numa pesquisa futura.

BIBLIOGRAFIA

- Abecasis, M., Pereira, P., Field, D. & Bicacro, E., (2018), *O impacto do digital na economia portuguesa*, Boston Consulting Group, 1-39
- Accornero, G. e Pinto, P. R., (2015), “Mild Mannered”? *Protest and Mobilisation in Portugal under Austerity*, 2010-2013, *West european Politics*, 38:3, 491-515, DOI:10.1080/01402382.2014.937587
- Accornero, G., (2017), The Mediation of the Portuguese Anti-Austerity protest Cycle – Media Coverage and Its Impact, *Media Representation of Anti-Austerity Protests in the EU: Grievances, Identities and Agency*, Routledge, Newyork, pp. 188-205
- APB, Síntese de Indicadores do Sector Bancário, 1.º trimestre, julho de 2023 in www.apb.pt
- APS, Associação Portuguesa de Seguradores, *Seguros em Portugal 2020/2021*, maio de 2022
- ASF, Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, *Histórico das Empresas de Seguros Estabelecidas em Portugal entre 1975 e janeiro de 2022*
- Banco de Portugal, *Perspetivas sobre onboarding digital*, março 2022, Lisboa, www.bportugal.pt
- Barreto, J., (1990), Os primórdios da Intersindical sob Marcelo Caetano, *Análise Social*, vol. XXV (105-106), (1.º, 2.º), 57-117.
- Basualdo, V., Dias, H., Herberg, M., Schmalz, S., Serrano, M. & Vandaele, K., (2021), *Construindo o poder de trabalhadoras e trabalhadores do capitalismo digital*, Friedrich Ebert Stiftung, pp. 1-21
- Beissinger, M. R. (2017). “Conventional” and “Virtual” Civil Societies in Autocratic Regimes. *Comparative Politics*, 49 (3), 351–371. <http://www.jstor.org/stable/26330962>
- Bennett, W. L. & Segerberg, A., (2012), The Logic of Connective Action: The Personalization of Contentious Politics, *Information, Communication & Society*, 15 (5), pp. 739-768
- Bourdieu, P., (1989), *Pierre Bourdieu and Physical Culture*, ed. Lisahunter, Wayne Smith and elke emerald, by Routledge, pp. 3-23
- Bourdieu, P., (1989), *O poder simbólico*, ed. Bertrand Brasil S.A., Rio de Janeiro, pp. 17-58
- Burchell, K., Driessens O. & Mattoni, A., (2020), Practicing Media – Mediating Practice, *International Journal of Communication*, 14, pp. 2775-2788
- Caixinha, P., in ECOseguros, (2022, junho). *O Sindicalismo tem de mudar o seu mind set tradicional*. <https://eco.sapo.pt/entrevista/patricia-caixinha-stas-o-sindicalismo-tem-de-mudar-o-seu-mind-set-tradicional/>
- ECOseguros, *Seguros Yearbook 2022*, 2022
- Campos, R., Pereira, I. & Simões, J.A., (2016), Ativismo digital em Portugal: um estudo exploratório, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 82, pp. 27-47
- Cardoso, G., Accornero, G., Lapa, T. & Azevedo, J., (2017), Social Movements, Participation and Crisis in Europe, *Europe’s Crises*, edited by Manuel Castells (org.), Polity Press, pp. 405-427
- Carvalho, M. D., & Thomaz, J., (1998), A comunicação sindical frente à ofensiva neoliberal, *Geografia em atos* (vol. 1), n. º1, 15-26. <https://doi.org/10.35416/geoatos.v1i1.7573>

- Castells, M. e Cardoso, G., (2006, 4 e 5 março), *A Sociedade em Rede, Do Conhecimento à Acção Política*, Imprensa Nacional Casa da Moeda, Conferência promovida pelo Presidente da República, Centro Cultural de Belém, pp. 17-61
- Castro, C., (1997), As transformações no mundo do trabalho e a comunicação sindical, *Revista Famecos*, n.º 7, novembro, Porto Alegre, 168-179
- Cocola-Gant, A., (2023), Place-based displacement: Touristification and neighborhood change, *Geoforum*, (138), pp. 1-10
- Correia, M., Marques Alves, P., Garrido, U., Gonçalves, L., & Fidalgo, F. (2012, junho 19-22), *Sindicatos Portugueses, Utilização da Internet e Culturas Digitais*, VII Congresso Português de Sociologia, Universidade do Porto – Faculdade de Letras – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, 1-15.
- Correia, M., Marques Alves, P., Garrido, U., Gonçalves, L., & Fidalgo, F. (2012, setembro 5-7), Adoption and uses of ICTs by the Portuguese Unions. Are the technologies helping to revitalize the trade Unions?, *IREC- Industrial Relations in Europe Conference, Lisboa*, 1-24.
- Costa, H. A., (2011), O Sindicalismo Contemporâneo entre as Tipologias e as Formas de Ação, *Estud. Sociol.*, Araraquara, vol. 16, n.º 31, pp. 447-474
- Costa, H. A., (2001), O Futuro do Trabalho e os Caminhos da Formação Sindical, *Sociedade e Cultura 3*, Cadernos do Noroeste, Série Sociologia, vol. 16 (1-2), 231-249
- Costa, H. A., (2020), Sindicalismo, *Palavras para lá da Pandemia: Cem Lados de uma Crise*, Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra, julho, 2020, p. 99
- Couldry, N., (2004), Theorising media as practice, *Social Semiotics*, 14:2, pp. 115-132. DOI: 10.1080/1035033042000238295
- Código do Trabalho, artigos 440.º e 442.º
- Dencik, L. & Wilkin, P., (2020), Digital activism and the political culture of trade unionismo, *Information, Communication & Society*, 23:12, 1728-1737. DOI:10.1080/1369118X.2019.1631371
- ECOSeguros, *Seguros Yearbook 2022*, 2022
- Estanque, E., (2001), Novas Tecnologias e Recomposição do Trabalho em Portugal: Estagnações e Desafios, *Sociedade e Cultura 3*, Cadernos do Noroeste, Série Sociologia, vol. 16 (1-2), 187-207
- Esteves, A. J., (1998), Metodologias Qualitativas Análise Etnográfica e Histórias de Vida, *Metodologias Qualitativas para as Ciências Sociais*, 41-48
- Fino, C. N., (2003), FAQs, ethnography and participant observation, *SEE – Revista Europeia de Etnografia da Educação*, 3, pp. 95-105
- Framil, R. e Silva, L. M., (2020), *Trabalho, sindicatos e proteção social na pandemia de 2020: notas sobre o caso brasileiro*, Ciências Sociais Unisinos, vol. 56, n.º 2, maio-agosto, pp. 177-188. DOI: <https://doi.org/10.4013/csu.2020.56.2.06>
- Gama, F., Raimondi, G. A. & Barros, N. F., (2021), Apresentação – Autoetnografias, escritas de si e produções de conhecimentos corporificadas, *Sexualidade, Salud y Sociedad – Revista Latinoamericana*, n. 37, 2-10. <http://doi.org/10.1590/1984-6487.sess.2021.37.e21300.a>

- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P. & Marques, C. G., (2021), *Manual de Investigação Qualitativa*, ed. Pactor, Lisboa, pp. 65-85
- Gonzalez, A., (2012), Análise da Formação e da Cultura Organizacional em Sindicatos e Suas Particularidades, *Dito Efeito*, ano III, vol. 3, n.º 2, UTFPR – Campos Curitiba, pp. 1-17
- Greenwood, E., & de Fátima Sedas Nunes, M. (1965). Métodos de investigação empírica em Sociologia. *Análise Social*, 3(11), 313–345. <http://www.jstor.org/stable/41007719>
- Guidelli, A. et al. (2023), “O impacto da pandemia nas relações de trabalho e as estratégias empresariais para o teletrabalho”, *Brazilian Journal of Development*, , vol.9, n.º 7, pp. 22287-22308, jul., Curitiba
- Hammersley, M. e Atkinson, P., (2007), *Ethnography Principles in practice*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, pp. 20-40
- Jones, SH, Adams TE & Ellis C., (2013), *Handbook of Autoethnography*, (ed. Walnut Creek: Left Coast Press, Coleção Queer, 736 p. in Motta, P.M.R. & Barros, N. F., Autoetnografia, *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 31 (6), 1337-1340, jun. 2015
- Khon, K. e Moraes, C. H., (2007, 29 de agosto a 2 de setembro), *O impacto das novas tecnologias 'na sociedade: conceitos e características da Sociedade da Informação e da Sociedade Digital*, XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Santos
- Martins, D. L., (2018, novembro), As práticas da cultura digital, *Revista centro de Pesquisa e Formação*, n.º 7, pp. 51-60
- Mattoni, A., (2017), Uma compreensão situada das tecnologias digitais nos movimentos sociais. Ecologia da mídia e abordagens na prática da mídia, *Estudos de Movimentos Sociais*, 16:4, pp. 494-505. DOI: 10.1080/14742837.2017.1311250
- Mattoni, A., (2020), A Media-in-Practices Approach to Investigate the Nexus Between Digital Media and Activists' Daily Political Engagement, *International Journal of Communication*, 14 (2020), pp. 2828-2845
- Miani, R. A., (2002, setembro, 4-5), *A charge na imprensa sindical: uma iconografia do mundo do trabalho*, XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Salvador/BA
- Mónico, L. M., Alferes, V. R., Castro, P. A. & Parreira, P. M., (2017), A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa, *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais*, (vol.3), pp. 724-733
- Miguélez, F. e Alós, R., (2022), Sindicalismo en la era digital, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 38 (2), 237-243
- Montardo, S. P., (2016), Consumo digital e teoria da prática: uma abordagem possível, *Revista Famecos – mídia, cultura e tecnologia*, v. 23, n.º 2, maio a agosto, Porto Alegre
- Oliveira, E. L., e Almeida, S. N. C., (2017), Desenvolvimento e Difusão das Premissas de um Modelo de “Sindicalismo Digital”, *Revista de Direito*, Viçosa, vol. 09, n.º 1, pp. 41-62
- PPL Consult Lda., (2020), *Digitalização no Setor Financeiro: Desafios e Oportunidades para a Ação Sindical*, dezembro 2020

- Reckwitz, A., (2002), Toward a Theory of Social Practices, *European Journal of Social Theory*, pp. 243-263
- Rego, R., Marques Alves, P., Silva, J., & Naumann, R. (2013), Os sítios na internet dos sindicatos portugueses: navegação à vista?, *Sociologia, Problemas e Práticas*, (73), 93-110. DOI:10.7458/SPP2013732809
- Robles, J. M., Torres-Albero, C., Antino, M. & Stefano De Marco, (2015), The use of digital networks from an analytical sociology perspective: The case of Spain, *Rationality and Society*, vol. 27(4), pp. 492-512
- Santos, S.M.A., (2017), O método da autoetnografia na pesquisa sociológica: atores, perspectivas e desafios, *Plural – Revista de Ciências Sociais*, vol. 24, n.º 1, Universidade de São Paulo, Brasil, pp. 214-241
- Silveira, S. A., (2021), Capitalismo Digital, *Revista Ciências do Trabalho n.º 20*, outubro de 2021, 1-10
- Stoleroff, A. D., (1988), *Sindicalismo e Relações Industriais em Portugal*, Repositorio.iscte-iul.pt, pp. 147-164
- Vieira, P. D. B., (2020), Autoetnografia: a construção da identidade de uma interventora social, *Investigação Qualitativa em Ciências Sociais: Avanços e Desafios*, Universidade de Coimbra, 451-560. DOI: <https://doi.org/10.36367/ntgr.4.2020.451-460>
- Visser, J., (1995), Trade Unions from a comparative perspective. in Costa, H. A., (2011), *O Sindicalismo Contemporâneo entre as Tipologias e as Formas de Ação*, Estud. Sociol., Araraquara, vol. 16, n.º 31, pp. 447-474
- Visser, J., (2019), *Sindicatos. Um equilíbrio em tempos de mudança*, OIT, 1-89
- Websites da CGTP-IN <https://www.cgtp.pt/> e da UGT <https://www.ugt.pt/>
- Yon, K., (2016), A Long-Awaited Homecoming – The Labour Movement in Social Movement Studies, *Social Movement Studies in Europe*, editado por Olivier Filleule and Guya Accornero, Berghahn (edit), Newyork, Oxford, pp. 54-68

ANEXOS

Anexo A – Guião de Entrevista semidirigida Dirigentes Sindicais

Anexo A1 – Declaração de consentimento informado

Anexo B – Grelha de recursos digitais

Anexo B1 – Grelha de recursos digitais comparados

Anexo C – Observação Autoetnográfica Digital S0

Anexo D – Análise de conteúdo

Anexo E – Caracterização dos Dirigentes Sindicais Entrevistados

ANEXO A – Guião de Entrevista Semidirigida Dirigentes Sindicais

Tema: Práticas Digitais Sindicais

Objetivo geral: Identificar e analisar a digitalização das práticas sindicais durante a pandemia Covid-19

Designação dos blocos	Objetivos específicos	Formulação de questões
Legitimação da entrevista	Fundamentos e objetivos da entrevista	
	<ul style="list-style-type: none"> - garantir a confidencialidade e consentimento informado - autorização gravação e registo áudio e vídeo da entrevista 	
<p>Caracterização dos dirigentes sindicais e</p> <p>Caracterização das organizações sindicais</p>	<p>Caracterização da Pessoa Entrevistada</p> <p>Idade; Sexo; Escolaridade</p> <p>Percurso dirigente sindical:</p> <ul style="list-style-type: none"> - anos na atividade sindical - cargo atual que ocupa e anos no cargo <p>Caracterização da Organização Sindical</p> <p>Sindicato</p> <p>Setor de atividade</p> <p>Central Sindical</p>	

	Literacia Digital da Pessoa Entrevistada Tipo de Práticas Digitais diárias Uso e frequência	
	Caracterização da Organização Sindical N.º Trabalhadores do setor N.º Sócios Idade Média dos dirigentes sindicais	
Bloco - ELIMINADO Atividade Sindical e Pandemia	- impacto da pandemia na atividade sindical - aspetos da manutenção da atividade sindical - mudanças na atividade sindical - adaptação do sindicato e da atividade sindical à pandemia	
Bloco I Atividade Sindical e Práticas Digitais	- recursos tecnológicos e digitais utilizados antes da pandemia	- Que tipo de recursos tecnológicos e digitais eram utilizados pelo sindicato a que pertence antes da pandemia de covid-19?
	- recursos adquiridos com a pandemia (inclui ferramentas, formação, equipamentos digitais)	- Foram adquiridos/adotados/utilizados novos recursos pelo sindicato a que pertence durante a pandemia? Se sim, quais. - Tendo respondido sim na pergunta anterior, que razões na sua opinião, justificaram a necessidade de aquisição/adoção/utilização de novos recursos? - Existiu algum investimento do sindicato a que pertence em equipamentos e materiais digitais durante a pandemia? Se sim, indique quais.

	<p>- resistências/dificuldades de adaptação à pandemia vs. fácil adaptação à pandemia</p>	<p>- Tendo presente a adaptação do sindicato a que pertence aos novos recursos tecnológicos e digitais durante a pandemia, na sua opinião, existiram dificuldades/resistências de adaptação, ou existiu uma fácil adaptação?</p> <p>- Se sim, o que motivou essas dificuldades/resistências ou essa fácil adaptação?</p> <p>- E em algum tipo de formação na área digital (formação de competências e aquisição de conhecimentos)? Se sim, indique quais.</p>
	<p>- identificação das dificuldades na realização da atividade sindical durante a pandemia</p>	<p>- E em algum momento, durante a pandemia, o sindicato a que pertence teve algum tipo de dificuldade em fazer/realizar a sua atividade sindical? Especifique.</p> <p>- Considera que a atividade sindical no geral adaptou-se bem à pandemia de covid-19?</p> <p>De que forma? Em que aspetos? Especifique.</p>
	<p>- alterações nas práticas digitais sindicais durante a pandemia</p>	<p>- Em termos de utilização de recursos/ferramentas digitais, antes da pandemia qual a frequência com que eram utilizadas no sindicato a que pertence?</p> <p>- E durante a pandemia, qual a frequência da utilização digital que passou a existir?</p> <p>- Considera que o sindicato a que pertence aumentou ou diminuiu a utilização digital durante a pandemia? Porquê?</p> <p>- E após a pandemia? Porquê?</p> <p>- Na sua opinião, o sindicato a que pertence tem atualmente mais capacidade para responder digitalmente às necessidades dos seus associados? Diga de que forma e porquê?</p>

Bloco II Atividade Sindical e Digitalização	- percepção da digitalização como entravo ou oportunidade para a atividade sindical	- Considera que a digitalização é uma oportunidade ou um entravo para a atividade sindical? Porquê?
	- impedimentos ao recurso e utilização da digitalização pelo sindicato	- Na sua opinião, o que impede o recurso e utilização da digitalização por parte de um sindicato?
	- existência de um departamento de comunicação sindical e de comunicação digital	- O sindicato que representa dispõe de um departamento ou de pessoas especializadas na área da comunicação? - E na área da comunicação digital? - Considera importante a existência de pessoas com competências na área da comunicação digital no sindicato que representa? Indique as vantagens e/ou desvantagens.
	- percepção sobre o papel da digitalização na atividade sindical	- Já após a pandemia, para si, qual o papel da digitalização na atividade sindical do sindicato que representa?
Bloco III Comunicação Sindical e Digitalização	- comunicação sindical utilizada antes da pandemia	- Que tipo de comunicação sindical era utilizada pelo sindicato a que pertence antes da pandemia?
	- comunicação sindical utilizada durante a pandemia	- E durante a pandemia?
	- dificuldade de contacto durante a pandemia	- Em algum momento, durante a pandemia, o sindicato a que pertence teve algum tipo de dificuldade em contactar os seus associados, ou ser contactado pelos seus associados? Especifique esse(s) momento(s) e as suas razões.
	- percepção das mudanças/alterações na forma de comunicar com sócios durante a pandemia	- Durante a pandemia, considera que houve mudanças ou alterações na forma de comunicar com os associados do seu sindicato, em relação à forma como se comunicava no período antes da pandemia? Em que sentido? Especifique.

	- frequência da comunicação promovida pelo sindicato durante a pandemia	- E no que diz respeito à quantidade da comunicação promovida pelo sindicato a que pertence, considera que aumentou, diminuiu ou manteve-se igual em relação ao período antes da pandemia? Dê alguns exemplos concretos.
	- percepção do papel da comunicação digital na atividade sindical no futuro	- Qual julga ser o papel da comunicação digital na atividade sindical doravante? Porquê.

CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo surge no âmbito de um projeto de dissertação de mestrado a decorrer no **ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa**. Este estudo incide sobre a Literacia e Prática Digital e pretende entrevistar dirigentes sindicais, entendidos como membros da direção do sindicato, com vista a estudar a adaptação da atividade sindical à pandemia, nomeadamente o impacto da pandemia na digitalização da atividade dos sindicatos.

O estudo é realizado por Patrícia Caixinha a13009@iscte-iul.pt, que poderá contactar caso deseje colocar uma dúvida ou partilhar algum comentário.

A sua participação, que será muito valorizada, consiste em responder a um guião de perguntas e poderá durar cerca de 1H30. Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo. Poderá beneficiar diretamente com a participação no estudo na medida em que, as suas respostas vão contribuir para uma perceção de como fazer atividade sindical recorrendo a outras ferramentas e, contribuindo para criar um modelo novo de fazer sindicalismo.

A participação neste estudo é estritamente **voluntária**: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também **anónima** e **confidencial**.

Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Poderá existir transcrição de partes da sua entrevista mantendo-se, no entanto, a identificação pessoal e organizacional no anonimato. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

Face a estas informações, por favor indique se aceita participar no estudo:

ACEITO ☐

NÃO ACEITO ☐

Nome: _____ Data: _____

Assinatura: _____

ANEXO B – Grelha de Recursos Digitais

• Período pré-pandemia (antes de março 2020)

Recurso Utilizado S1	Recurso Utilizado S2	Recurso Utilizado S3	Recurso Utilizado S4	Recurso Utilizado S5
Redes Sociais – Instagram	Internamente	Comunicado	emails	Telemóvel
Redes Sociais – Facebook	Slack	Newsletter	SITE	Computador
Website	Whatsapp	Website	Redes sociais Facebook e Instagram	Plataforma de Vídeo - Cisco Webex
Revista (formato papel)	E-mail	Facebook	computadores	Plataforma de Vídeo - Zoom
Newsletter	Ordens de Serviço	Skype	telemóveis	Plataforma de Vídeo - Teams
Correio Eletrónico (emails)	Intranet			Plataforma de Vídeo - Skype
Voto Eletrónico				Whatsapp
Equipamento para gravação de som (reuniões)	Externamente			Emails
Ligue-se a Nós (mailing list)	Jornal			Redes Sociais - Facebook
Postal Digital	Website			Redes Sociais - Instagram
SMS	Facebook			Site
	Flickr			Newsletter
	Instagram			Revista - Nortada
	E-mail			Comunicados e Circulares
	Telefone			SMS
	Plataforma Cisco Webex			

• **Período durante pandemia (a partir de 25.03.2020)**

Recurso Utilizado S1	Recurso Utilizado S2	Recurso Utilizado S3	Recurso Utilizado S4	Recurso Utilizado S5
SOS Laboral	Internamente	Comunicado	emails	Telemóvel
Câmaras e sistema Som	Slack	Newsletter	Site	Computador
Portáteis	Whatsapp	Website	Redes sociais: Facebook e Instagram	Plataforma de Vídeo - Cisco Webex
TEAMS	E-mail	Facebook	Videoconferência: TEAMS	Plataforma de Vídeo - Zoom
ZOOM	Ordens de Serviço	Teams	computadores	Plataforma de Vídeo - Teams
Redes Sociais – Instagram	Intranet		telemóveis	Plataforma de Vídeo - Skype
Redes Sociais – Facebook				Whatsapp
Publicidade Facebook	Externamente			Emails
Website	Jornal			Redes Sociais - Facebook
Revista (formato papel)	Website			Redes Sociais - Instagram
Newsletter	Facebook			Site
Correio Eletrónico (emails)	Flickr			Newsletter
Voto Eletrónico	Instagram			Revista - Nortada
Equipamento para gravação de som (reuniões)	E-mail			
Ligue-se a Nós (mailing list)	Telefone			Comunicados e Circulares
Postal Digital	Twitter			SMS
SMS	Linked In			Aquisição de Câmaras
	Whatsapp			Computador + impressora
				e-learning comunicação
	Plataforma Cisco Webex			Criação de caixas email - diretas
	Conference Call Whatsapp			
	Multicall Google para Android			
	Teams			
	Zoom			
	Google Meet			

• **Período pós-pandemia (a partir de setembro de 2021)**

Recurso Utilizado S1	Recurso Utilizado S2	Recurso Utilizado S3	Recurso Utilizado S4	Recurso Utilizado S5
SOS Laboral	Mantemos todos os	Comunicado	emails	Telemóvel
Câmaras e sistema Som	Anteriormente referidos	Newsletter	SITE	Computador
Portáteis		Website	Redes sociais: Facebook e Instagram	Plataforma de Vídeo - Cisco Webex
TEAMS		Facebook	Videoconferência: Teams	Plataforma de Vídeo - Zoom
ZOOM		Teams	computadores	Plataforma de Vídeo - Teams
Redes Sociais – Instagram			telemóveis	Plataforma de Vídeo - Skype
Redes Sociais – Facebook				Whatsapp
Publicidade Facebook				Emails
Redes Sociais – LinkedIn				Redes Sociais - Facebook
Website				Redes Sociais - Instagram
Revista (formato papel)				Site
Newsletter				Newsletter
Correio Eletrónico (emails)				Revista - Nortada
Voto Eletrónico				
Equipamento para gravação de som (reuniões)				Comunicados e Circulares
Equipamentos - Estruturas sindicais				SMS
Ligue-se a Nós (mailing list)				
Postal Digital				
SMS				
Vídeos (meios audiovisuais)				

ANEXO B1 – Grelha de Recursos Digitais Comparados

Recurso Utilizado S1 – pré-pandemia	Recurso Utilizado S1 – durante pandemia	Recurso Utilizado S1 – pós-pandemia
Redes Sociais – Instagram	SOS Laboral	SOS Laboral
Redes Sociais – Facebook	Câmaras e sistema Som	Câmaras e sistema Som
Website	Portáteis	Portáteis
Revista (formato papel)	TEAMS	TEAMS
Newsletter	ZOOM	ZOOM
Correio Eletrónico (emails)	Redes Sociais – Instagram	Redes Sociais – Instagram
Voto Eletrónico	Redes Sociais – Facebook	Redes Sociais – Facebook
Equipamento para gravação de som (reuniões)	Publicidade Facebook	Publicidade Facebook
Ligue-se a Nós (mailing list)	Website	Redes Sociais – LinkedIn
Postal Digital	Revista (formato papel) - aumentou frequência	Website
SMS	Newsletter - aumentou frequência	Revista (formato papel)
	Correio Eletrónico (emails)	Newsletter
	Voto Eletrónico	Correio Eletrónico (emails)
	Equipamento para gravação de som (reuniões)	Voto Eletrónico
	Ligue-se a Nós (mailing list)	Equipamento para gravação de som (reuniões)
	Postal Digital	Equipamentos - Estruturas sindicais
	SMS	Ligue-se a Nós (mailing list)
		Postal Digital
		SMS
		Vídeos (meios audiovisuais)

Recurso Utilizado S2 – pré-pandemia	Recurso Utilizado S2 – durante pandemia	Recurso Utilizado S2 – pós-pandemia
Internamente	Internamente	Internamente
Slack	Slack	Slack
Whatsapp	Whatsapp	Whatsapp
E-mail	E-mail	E-mail
Ordens de Serviço	Ordens de Serviço	Ordens de Serviço
Intranet	Intranet	Intranet
Externamente	Externamente	Externamente
Jornal	Jornal	Jornal
Website	Website	Website
Facebook	Facebook	Facebook
Flickr	Flickr	Flickr
Instagram	Instagram	Instagram
E-mail	E-mail	E-mail
Telefone	Telefone	Telefone
	Twitter	Twitter
Plataforma Cisco Webex	Linkedin	Linkedin
	Whatsapp	Whatsapp
	Plataforma Cisco Webex	Plataforma Cisco Webex
	Conference Call Whatsapp	Conference Call Whatsapp
	Multicall Google para Android	Multicall Google para Android
	Teams	Teams
	Zoom	Zoom
	Google Meet	Google Meet

Recurso Utilizado S5 – pré-pandemia	Recurso Utilizado S5 – durante pandemia	Recurso Utilizado S5 – pós-pandemia
Telemóvel	Telemóvel – atendimentos sócios - aumentou frequência	Telemóvel
Computador	Computador	Computador
Plataforma de Vídeo - Cisco Webex	Plataforma de Vídeo - Cisco Webex - aumentou frequência	Plataforma de Vídeo - Cisco Webex
Plataforma de Vídeo - Zoom	Plataforma de Vídeo – Zoom - aumentou frequência	Plataforma de Vídeo - Zoom
Plataforma de Vídeo - Teams	Plataforma de Vídeo – Teams - aumentou frequência	Plataforma de Vídeo - Teams
Plataforma de Vídeo - Skype	Plataforma de Vídeo – Skype - aumentou frequência	Plataforma de Vídeo - Skype
Whatsapp	Whatsapp	Whatsapp
Emails	Emails	Emails
Redes Sociais - Facebook	Redes Sociais - Facebook	Redes Sociais – Facebook - aumentou frequência
Redes Sociais - Instagram	Redes Sociais - Instagram	Redes Sociais – Instagram - aumentou frequência
Site	Site	Site
Newsletter	Newsletter	Newsletter
Revista - Nortada	Revista - Nortada	Revista - Nortada
Comunicados e Circulares		
SMS	Comunicados e Circulares	Comunicados e Circulares
	SMS	SMS
	Aquisição de Câmaras	
	Computador + impressora	
	e-learning comunicação	
	Criação de caixas email - diretas	

ANEXO C – Observação Autoetnográfica Digital S0

• Período pré-pandemia (antes de março 2020)

Recurso Utilizado	Observações
Elos (comunicados)	- informação sindical sobre diversos temas
Correio eletrónico / emails	- comunicação interna e informação e comunicação externa (sócios e parceiros)
Revista em formato papel e digital	- desde a década de 80 em papel, a partir de 2014 passou a formato digital
Newsletter	- criação em 2014
SMS	- criação em 2014. Para felicitar os sócios pelo seu aniversário
Benchmark Email - Mailing list	- plataforma para conceção da newsletter online e envio automático para a mailing list (sócios e outros)
Sabia Que	- divulgação online sobre diversos temas jurídico-sindicais
Website	- criação do 1.º website em 2001 2.º website em 2009 novo website início em 2019
OneDrive (nuvem) - Coletiva	Para armazenamento de informação e partilha de documentos
Blogs	- para divulgação das atividades de lazer do sindicato (concurso de fotografia, caminhadas)
Facebook	- criação da conta S0 em 01.10.2010
Twitter (atual X)	- conta criada em 2010, mas pouco utilizada
Skype	- usado pontualmente para reuniões
Atas em formato digital – Reuniões de Direção	- aquisição de um programa digital para a realização de atas em formato digital que substitui o tradicional livro de atas
Formação em E-learnig	- ofertas formativas para formação online
Bolsa de Emprego	- plataforma de angariação de ofertas e procura de emprego do setor

- Período durante pandemia (a partir de 25.03.2020)

Recurso Utilizado	Observações
Equipamento de Vídeo e Som	Aquisição de câmaras, colunas, microfones para realização de reuniões online
Portáteis	Para trabalhadores em teletrabalho
Discos externos	Para armazenamento de documentos – direção e serviços jurídicos
OneDrive (nuvem) - Pessoal	Para armazenamento de informação e partilha de documentos - dirigentes
Instagram	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de conta S0 em 25.03.2022. - Publicações e informação laboral relevante; esclarecimentos e dúvidas sobre questões laborais; informação atualizada sobre a pandemia e o trabalho (teletrabalho) - Ligação em simultâneo das publicações à página de FB do S0
	<p>O objetivo deste recurso digital foi conseguir comunicar rapidamente com os/as sócios/as durante a pandemia e o teletrabalho forçado.</p> <p>Por outro lado, foi também objetivo procurar captar pessoas mais novas para o sindicato, dado que o Instagram é uma rede social preferencialmente utilizada pelos mais jovens.</p>
Facebook	- criação da conta S0 em 01.10.2010, funciona em simultâneo com o Instagram
Instasize	- aplicação que permitiu durante a pandemia alguma autonomia para a publicação de conteúdos sem solicitar à empresa gráfica/design
Paint 3D	- para criação de imagens para divulgação nas redes sociais e site durante a pandemia
Whatsapp	- criação de grupos de trabalho para agilizar divulgação de informação e discussão de temas. Direção e estruturas sindicais.
Teams	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização da plataforma Teams (Microsoft) para reuniões do sindicato. - Formação dos dirigentes para utilização do Microsoft Office e plataforma videoconferências. - Criação de tutoriais e formação/esclarecimento.
	O objetivo da utilização deste recurso (que a direção do S0 desconhecia que tinha no pacote da Microsoft) foi potenciar as reuniões e discussões de temas importantes da vida do sindicato através de <i>meetings</i> online durante a pandemia e o confinamento obrigatório.
Zoom	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de pacote Zoom/Empresarial para reuniões e sessões de esclarecimento com sócios e sócias; - Plataforma com possibilidade de fazer webinaries, formações e reuniões até 500 pessoas em simultâneo.

	O objetivo da aquisição e investimento na plataforma Zoom foi conseguir ter uma alternativa ao Teams (mais limitada em termos de participantes) e realizar reuniões, sessões de esclarecimento e conferências com sócios/as durante a pandemia. Atualmente a subscrição foi cancelada.
Canal Youtube	Para criação e alojamento de vídeos para transmissão e divulgação junto dos sócios Vídeo 1.º maio, Vídeo 25 de Abril, Vídeo Dia Internacional das Mulheres
Ebooks	Criação de livros digitais (tutoriais Zoom, Teams)
Atividades para Sócios e Sócias	- Dia da Criança: aquisição de acessos a link com peça de teatro virtual do Politeama (A menina do Mar) distribuído gratuitamente a sócios/as.
	- Cerimónia de Entrega de Emblemas de 25 e de 50 anos de Filiação: aquisição de livro sobre as memórias sindicais do percurso do presidente da direção + certificado de filiação + emblema e entrega em casa de cada homenageado/a. O livro foi patrocinado pelo S0.
	O objetivo destas iniciativas foi manter vivas algumas datas comemorativas para o sindicato, tendo existido a necessidade criativa de adaptação aos tempos da pandemia e ao momento em que o país estava em casa confinado.
Reuniões Online	- As reuniões de negociação coletiva ocorreram através das plataformas digitais (Teams e Zoom). - As reuniões com as empresas e com os RH das empresas ocorreram através das plataformas digitais (Teams e Zoom)
	- As reuniões de Conciliação e Mediação na DGERT ocorreram através da plataforma Teams.
	- As reuniões de Direção do S0 bem como as reuniões de preparação da negociação coletiva ocorreram através das plataformas digitais (Teams e Zoom).
	- As reuniões do Secretariado Nacional e do Conselho Geral da UGT ocorreram através da plataforma Teams.
	- As reuniões da Assembleia Geral do Sindicato ocorreram através das plataformas digitais (Teams e Zoom).
	A importância da negociação coletiva, e das reuniões dos órgãos deliberativos quer da central sindical UGT, quer do S0, exigiu uma necessária adaptação aos encontros em formato online.

Votação Eletrónica	- Criação de sistema de votação online (Survey) para permitir a realização de votações nas reuniões dos órgãos deliberativos.
	A exigência estatutária e legal da modalidade “voto secreto” obrigou a criação de uma alternativa eletrónica para dar continuidade às deliberações essenciais para a vida sindical.
Seminários e Conferências	- realização e participação em conferências e seminários sobre diversos temas sindicais e laborais através das plataformas digitais (Teams e Zoom com transmissão em direto no FB).
	Uma forma de se manter a atividade sindical e promover o contacto, esclarecimento e debate com os/as trabalhadores/as
Comemorações do 25 de Abril e do 1.º de Maio	- Realização de eventos online para assinalar as datas de grande importância sindical.
	De forma a se poder comemorar datas históricas e de grande importância na vida sindical foi necessária uma adaptação da central sindical UGT e dos sindicatos filiados à realidade da pandemia.
SMS	- Aumento da utilização do sistema de SMS aos associados com informação laboral e sindical regular e pertinente.
	Uma forma de rapidamente passar uma informação urgente e pertinente aos sócios e sócias.
Atendimento a Sócios	- O atendimento dos serviços jurídicos passou a ser feito online através da plataforma Teams e Zoom.
	Foi necessária a formação para conceder competências aos advogados dos serviços jurídicos do S0 para manterem o atendimento aos sócios sobre questões laborais.
Assinaturas digitais	Para assinatura de documentos que substituem a impressão dos mesmos.

- Período pós-pandemia (a partir de setembro de 2021)

Recurso Utilizado	Observações
Imagem	- Procede-se à criação e implementação de uma nova imagem do S0.
	Coincidiu com a eleição dos novos órgãos sociais do sindicato, mas também pela necessidade de renovação e inovação suscitada com a pandemia.
Newsletter	- Edições especiais ligadas a temáticas na ordem do dia e na vida do sindicato: Eleições do sindicato; Nova legislação do Teletrabalho.
Website	- Criação de novo website, mais intuitivo e mais funcional de forma a permitir melhor acesso à informação disponibilizada.
	A deliberação da criação de um novo site surgiu antes da pandemia. Sendo a necessidade de existir um canal de distribuição de informação e contacto mais funcional, a razão principal. A pandemia veio trazer algumas necessidades que acabaram por ser introduzidas no novo site. Nomeadamente a ligação ao Instagram e às redes sociais e a necessidade de rapidamente se colocar informação de última hora e urgente nas páginas principais do site.
SMS	Para além de felicitar os sócios pelo seu aniversário, passou a prestar informação laboral e sindical urgente e pertinente aos sócios
QR CODE	- Informação sindical e laboral passou a ser disponibilizada através de QR CODE (publicações dos Contratos Coletivos de Trabalho/Acordos de Empresas/Acordos Coletivos de Trabalho; informação sindical diversa).
	Na senda da era digital e de forma a potenciar a redução de custos do sindicato, o QR CODE permite um acesso rápido a documentos de alguma dimensão. Ao mesmo tempo facilita o acesso, em qualquer momento e lugar, a informação relevante.
Ebooks	Criação de livros digitais (contratos coletivos de trabalho, tutoriais)
Canva	Para criação e inovação digital dos ebooks e newsletters
Google Forms	- ferramenta para criar fichas de inscrição para eventos e inquéritos sobre diversos temas
Teams	Plataforma digital de reuniões online utilizada
Zoom Empresarial	A subscrição anual foi cancelada. Substituído pelo Teams
Votação Eletrónica	- A plataforma Teams disponibiliza opção para a votação online, pelo que passou a ser adotada. Foi necessária uma alteração aos Estatutos do S0 para garantir esta modalidade de voto.
Modelo Híbrido de Reuniões	- Realização das reuniões do sindicato passaram a ter um modelo híbrido (plataformas digitais e presencial).

	Mantendo uma maior participação de pessoas nas diversas iniciativas da vida sindical, a nova direção optou por manter o modelo das reuniões e sessões em formato misto. Trata-se de uma oportunidade, ganha com a pandemia, de aumentar os níveis de participação dos dirigentes sindicais, da estrutura sindical e dos trabalhadores/as naquilo que é a vida do sindicato.
Business Suite	Mantém-se o uso da aplicação para gestão em simultâneo das redes sociais (Instagram e Facebook) de forma rápida na partilha de conteúdos digitais
Ações de Formação Online	Mantém-se a utilização deste recurso para a aquisição de competências e conhecimento online em matérias laborais e sindicais
HiHello	Aplicação para criação de cartões de visita empresariais digitais
Facebook	Rede social que funciona em simultâneo com o Instagram para a divulgação de informação
Instagram	Rede social que funciona em simultâneo com o Facebook para a divulgação de informação
Instasize	- aplicação que permitiu durante a pandemia alguma autonomia para a publicação de conteúdos sem solicitar à empresa gráfica/design Continua a ser bastante utilizado
Paint 3D	- raramente utilizado
Whatsapp	- criação de grupos de trabalho para agilizar divulgação de informação e discussão de temas. Direção e estruturas sindicais. Continua a ser bastante utilizado como ferramenta de trabalho nos diversos grupos de negociação coletiva
Canal Youtube	Mantem a sua utilização para alojamento e divulgação de vídeos sindicais
Ebooks	Continua a ser utilizado com menos regularidade
Assinaturas digitais	Para assinatura de documentos que substituem a impressão dos mesmos. Mantém-se o uso para os documentos internos. Para documentos externos privilegia-se a assinatura manual.
Elos (comunicados)	- informação sindical sobre diversos temas. Em formato digital, com ligação ao website em html.
Correio eletrónico / emails	- comunicação interna e informação e comunicação externa (sócios e parceiros).
Blogs	- continua a ser utilizado para promoção de atividades desenvolvidas pelo S0
Benchmark Email – Mailing list	- continua a ser muito utilizada esta plataforma para envio de informação sindical massiva.
Bolsa de Emprego	Alojada no site. Envio de CV e candidaturas, bem como de pedidos de informação de candidatos online no site.

ANEXO D - Análise de Conteúdo de Cariz Categorical

Categoria	Subcategoria	Unidades de registo	Unidades de conteúdo
Práticas Digitais Sindicais	Recursos tecnológicos e digitais utilizados antes da pandemia	Identificação dos recursos usados por cada sindicato antes da pandemia	<p>DS1/S1 - Para além do teams, do zoom, das plataformas de reuniões online e do recurso SOS Laboral, o resto já existia. As redes sociais já eram utilizadas. Instagram, e redes sociais, site, revistas e newsletters continuaram a ser feitas. Tudo.</p> <p><i>“(…) pela dimensão que nós somos, sempre tivemos quase todas as ferramentas que conhecíamos, desde as redes sociais, estamos no Facebook, estamos no Instagram, vamos agora entrar no linkedin também. Já tínhamos criado a newsletter também, tínhamos uma revista, temos o site, temos um sistema de mail box onde mandamos emails para todos os associados através de email. Por isso acho que as ferramentas estavam todas criadas.”</i></p> <p>DS2/S2 - Grelha de Recursos</p> <p>DS3/S3 – <i>“Em termos digitais, existia mailing lists, não é? Para envio da informação através do correio eletrónico. Havia, naturalmente um site ok. Redes sociais também e também já realizávamos reuniões de direção, só de direção, através de meios digitais, neste caso, através do Skype.”</i></p> <p><i>“Era, portanto, essa era já uma prática que era, no caso, no caso concreto, as reuniões digitais. Era uma prática reduzida, (...) Fazíamos só a nível da direção nacional, porquê? Porque como a direção nacional estava sediada no Porto e em Lisboa, tornava-se complicado e era oneroso, estar a levar vários dirigentes sindicais do Porto para Lisboa, e de Lisboa para o Porto.”</i></p> <p><i>“(…) sempre houve reuniões, de direção feitas com ajuda do meios, digitais, ou seja, a direção reunia-se no Porto e Lisboa e, através também do presencialmente, e através neste caso do Skype, inicialmente era o Messenger, mas depois passou para o Skype. Portanto, ou seja, era uma prática que já existia. “</i></p> <p><i>“Relativamente à questão do envio da informação e propaganda, (...) ao longo dos tempos digamos que, apesar das mantemos presença física nas empresas, locais de trabalho para distribuição de informação, cada vez mais é informação digital se ia impondo, não é? Ou seja, mailing list, o envio da informação através do correio eletrónico estava-se a impor gradualmente e naturalmente com o site também, (...) era uma ferramenta essencial. E foi e também foi</i></p>

		<p><i>melhorado ao longo dos anos no sentido de poder corresponder cada vez mais a essa aposta digital que, no fundo da sociedade, na generalidade estava a fazer, portanto...</i></p> <p>DS4/S4 – “Computadores, Redes Sociais, telemóveis, site. As redes sociais utilizadas são o Facebook, o Instagram e o atual X [ex-Twitter]”</p> <p>DS5/S5 – “Tudo o que possas imaginar também. Era o telemóvel, já era um bocado o computador, este tipo de plataformas. Plataformas já de vídeo, [...] porque tínhamos sócios um pouco dispersos, às vezes um pouco longe [...] às vezes já tinham necessidade de se fazerem consultas, principalmente com o nosso contencioso, e já era por vídeo.”</p> <p>“Plataformas, Zoom, eram várias. Aliás, foi muito curioso porque nós adquirimos uma no início de 2020. Olha, não me lembro agora o nome, mas é uma... Webex sim, é.”</p> <p>“Skype, Whatsapp principalmente, porque os sócios às vezes não têm outras plataformas e pedem-nos para ser por ser por whatsapp, também utilizamos. Emails (correio eletrónico), também. Redes Sociais, o Site. Nós temos Facebook e Insta. [...]”</p>
	<p>Recursos adquiridos com a pandemia (inclui ferramentas, formação, equipamentos digitais)</p>	<p>Ferramentas para comunicação interna e para comunicação com os trabalhadores e associados, aquisição de conteúdos para comunicar</p> <p>DS1/S1 – “Começamos a utilizar a figura das reuniões online por aquelas diversas ferramentas, e eu acho que faz sentido em algumas situações. Pode resolver e diminuir os custos às empresas ou associações. (...)”</p> <p>“A única ferramenta que fomos buscar foi efetivamente a forma de comunicar e fazer reuniões numa forma por teams, por zoom e outras, mas que fomos adaptando e aprendendo de certa forma a fazer isso.”</p> <p>“A plataforma Teams era a utilizada porque fazia parte do pacote Microsoft. E é essa que utilizamos. Agora quando nos convidam para uma reunião pelo zoom, utilizamos essa plataforma.”</p> <p>“[...] também criámos uma outra ferramenta aqui, que chamámos SOS Laboral, em que temos uma linha exclusiva para questões onde é sempre atendido por um advogado. Ou seja, sabemos que quando aquele telefone toca, é algum sócio que vai colocar questões. E a pessoa que está do outro lado é um advogado, que ouve primeiro a questão, vê qual o problema, muitas vezes pede logo informação para poder analisar e depois pode acabar por ter de ter uma reunião ou consulta com um advogado. Muitas das vezes consegue-se resolver o problema com essa linha SOS, que foi uma coisa muito interessante que criamos aqui. [...]”</p>

			<p><i>“Na área sindical, não, não houve [formação] foi de interajuda. Foi interajuda entre nós, de camaradagem, uns fomos ensinando aos outros, uns tinham mais aptidões que outros. Também as ferramentas são friendly, mas não fizemos formação a ninguém nessa área. As pessoas entreajudaram-se, uns sabiam mais e adaptaram-se melhor. Foi autoaprendizagem.”</i></p> <p>DS2/S2 - Anexo Etnográfico</p> <p><i>“[...] as inovações prendem-se com a implementação de novas abordagens de aproximação aos associados (...) Essencialmente novas formas de explorar as plataformas onde estamos presentes para chegar eficazmente aos nossos associados, simplificação de processos e reforço da digitalização.”</i></p> <p><i>“[...] Sindicalmente, com as medidas tomadas, criaram-se novas formas de comunicar, de estar próximo e adaptar a uma realidade que se vai desenhando, que é a do trabalho à distância, onde os trabalhadores deixam de estar num local específico onde habitualmente eram contactados.”</i></p> <p>DS3/S3 - <i>“Adotamos.... essencialmente mudamos de, portanto, ferramenta digital para as reuniões. ou seja, passamos a utilizar o Microsoft Teams. Na sua versão gratuita. Passamos utilizá-lo é porque ela é mais eficaz do que o Skype e portanto mantivemos as reuniões de direção [...], tivemos que fazê-lo através da videoconferência também.”</i></p> <p><i>“(...) de repente começamos a descobrir não só o Teams como outras, como o Zoom e outras, não é... mas de facto o Teams, foi aquela que [...] nos pareceu a mais eficaz do ponto de vista porque [...] era gratuita e que não tinha condicionantes temporais e portanto, nós utilizamos e adotamos rapidamente. Por ser o mais eficaz e aquela que poderia corresponder melhor ao objetivo que era continuar a ter contacto com os trabalhadores, não podendo ser presencialmente, através do videoconferência.”</i></p> <p><i>“Tivemos que colocar os trabalhadores em casa e tivemos de fornecer meios digitais para que eles pudessem investir suas funções, não é? incluindo computadores portáteis...e fazendo ligações, através do Teams para, com eles digamos assim.”</i></p> <p><i>“Durante a pandemia, [...] tivemos obviamente que adotar as regras que o país adotou e, portanto, também por essa via utilizar essencialmente a ferramenta digital, sendo que nessa altura, a questão presencial ficou fora de questão, (...). Houve naquela fase crítica em que as pessoas não podiam estar mesmo juntas, tivemos de utilizar o 100% digital.”</i></p>
--	--	--	--

			<p>“(…) houve necessidade de, num dado momento, instalarem em casa dele [pessoa responsável pela construção gráfica do sindicato], digamos os meios para que pudesse trabalhar. E como estamos a falar de plataformas muito pesadas em termos de software, no fundo, tivemos que adquirir computadores para que ele pudesse também em casa ter essa capacidade de produzir documentos. Porque por exemplo, eu estou a falar do Coreldraw em particular, não é? Que é o que nós utilizamos. Agora ela é uma plataforma muito pesada, não é? Não, não entra em qualquer computador, tanto que teve de haver ali um ajuste em termos de aquisição de material. [gráfico]”</p> <p>“Foi só mesmo comprar equipamentos nem (...) foi para todos porque havia caso de uma ou duas pessoas que já que não precisaram não é, mas no caso concreto de outras precisaram e nós tivemos de adquirir, não é, e por isso foi esse investimento que fizemos, digamos assim. (...) foi mesmo uma tower, e portáteis também sim.”</p> <p>“Acabamos agora por adquirir as licenças por causa da questão do TEAMS, tendo em conta que restringiram para 1 hora a versão gratuita. é impossível numa hora fazer reuniões ou plenários, e por isso, temos adquiridas as licenças para a versão paga e estamos a utilizá-la a preceito, não é? (...) é um investimento pronto. A questão do site é um investimento e pronto, e também estamos, a trabalhar isso, independentemente da pandemia ter acontecido também já era uma prioridade, que é um novo programa de sócios não é? (...) uma aplicação, que é um sistema de ficheiro de sócios que vai substituir o que está em funcionamento. Que é mais interativo, que utiliza tecnologias mais atuais, pronto também tem esse ponto de vista, o sindicato moderniza-se não é?”</p> <p>DS4/S4 – “Teams, Humanlive, Zoom, Google Meet. Estes recursos substituíram as reuniões presenciais” “As redes sociais permitiam que se estabelecesse o diálogo entre os intervenientes.”</p> <p>DS5/S5 – “Tu vais te aperceber no final que nós não mudamos muito em termos de recursos. Mudamos sim a quantidade, (...) sim, porque houve muito mais procura como é lógico, não é?”</p>
--	--	--	--

			<p><i>“Tivemos de comprar só mais câmaras, mas vais-te aperceber que não houve uma diferença assim muito grande. Praticamente não.”</i></p> <p><i>“Nós dirigentes, tivemos de comprar algumas camaras, porque o Webex (...) tínhamos de ir sempre a uma sala de reuniões, e assim mais facilmente podemos estar assim no nosso espaço e fazer a reunião com os colegas ou com quem fosse. Tivemos então de comprar mais câmaras. Depois as licenças, não foi necessário, porque o nosso contrato já tinha licenças suficientes para toda a gente, portanto, nem isso tivemos de comprar.”</i></p> <p><i>“Porque, nem todos os diretores têm desktop, não é? Computador de secretaria, eu tenho por exemplo, outros preferem logo o portátil, nós temos essa opção de escolher ou assim ou o portátil [...] e nós que tínhamos estes computadores de secretária, tínhamos obrigatoriamente que ter uma camara, e portanto, tivemos que adquirir camaras. Porque depois até as próprias reuniões de direção [...] e tínhamos as reuniões aqui por vídeo.”</i></p> <p><i>“Teams”</i></p> <p><i>“[...] em relação aos trabalhadores, tivemos de comprar um ou outro portátil, e uma impressora. Basicamente foi isso, mas lá está, serviço e organização interna [...] mas não é trabalho sindical diretamente.”</i></p> <p><i>“Para os dirigentes não, mas para os nossos trabalhadores, na altura da pandemia fizemos um e-learning, [...] através de uma plataforma [...] nós contratamos uma empresa que ao nível de conteúdo me pareceu que era um conteúdo muito interessante [...] para as pessoas perceberem que tinham várias opções de comunicar, como comunicar [...] é importante a pessoa saber quando atende um sócio, saber como lidar com uma situação dessas [...] aqui como a primeira impressão é o trabalhador, porque é o trabalhador que atende as chamadas na central, essa formação foi mais dirigida aos trabalhadores.”</i></p>
--	--	--	---

	<p>Resistências / dificuldades de adaptação à pandemia Vs. Fácil adaptação à pandemia</p>	<p>Receio do desconhecido, desconhecimento/domínio do digital, processos progressivos de implementação de novas soluções tecnológicas como fator facilitador de adaptação, recurso a outros meios tecnológicos, a adaptação seguiu a necessidade, desconhecimento do digital, consciência do digital como uma ferramenta útil para a divulgação da mensagem sindical, dificuldade de adaptação ao tecnológico e de manuseamento devido à idade, crença que as novas tecnologias vêm tirar o emprego</p>	<p>DS1/S1 - “Houve, claro que houve. Inclusive posso falar por mim próprio. Não fui logo assim o maior simpatizante neste tipo de ferramentas. Mas depois vi que era necessário. Continuo a privilegiar o contacto presencial com as pessoas. Gosto mais de falar e olhar para as pessoas, do que ficar a olhar para um computador. Há pessoas que se adaptam muito bem a isso, mas pronto. Primeiro estranha-se e depois entranha-se novamente. Mas houve resistências como é lógico, ao princípio não era muito natural isto. As próprias reuniões tinham alguma dificuldade, porque quando um fala tem de desligar o microfone senão faz feedback. Ou seja, isto foi tudo uma aprendizagem conjunta, nós tivemos que adaptar uma sala também às reuniões de direção que chegámos a fazer.”</p> <p>“Eu acho que era um bocadinho o desconhecido, quando a gente não conhece rejeita sempre e tem sempre receio e medo. Eu acho que agora as pessoas já interiorizaram isso e já fazem com alguma naturalidade. Quando nós vamos para as reuniões já percebemos que é natural para nós, uns estarem em casa e outros estarem na sala. Já não vejo que isso nos faça muita confusão. Já parece que está mais ou menos estabelecido na cabeça das pessoas que uns podem ficar em casa... aliás, eu sempre nas minhas reuniões de direção dei essa permissão e ainda hoje se mantém.”</p> <p>[A resistência ou dificuldade de adaptação] “Tem a ver um bocadinho com as idades sou sincero. Acho que os mais novos adaptam-se mais rapidamente, os mais velhos têm mais dificuldade em se adaptar. Isso é normal. Temos aqui colegas que são do tempo da máquina de escrever também, não é...”</p> <p>DS2/S2 - “Sim. Todos os agentes estavam já despertos para a implementação de novas soluções tecnológicas, pelo que este foi um processo extremamente pacífico” [1.5.]</p> <p>“(...) Este sindicato vinha já introduzindo soluções tecnológicas inovadoras e disruptivas com o propósito de incrementar a digitalização, a eficiência e a melhoria contínua de processos, assim como a simplificação e otimização da interface para os associados, tendo esta estratégia persistido.”</p> <p>DS3/S3 – “Não, não senti resistência ao nível da direção, a direção estava perfeitamente consciente de que o meio era o digital, tendo em conta as circunstâncias, não é? E até porque a direção tinha essa experiência e sabia que efetivamente o digital pode ser uma ferramenta útil no sentido de ajudar à divulgação da mensagem sindical, não houve resistência. O que houve resistência foi de alguns órgãos do sindicato que continham na sua estrutura, pessoas com alguma idade e já provinham do tempo onde o digital era algo desconhecido e, digamos, e que não os utilizava, portanto. E aquela ideia que também nós partilhamos, de que privilegiar o contacto presencial em detrimento do digital e nós continuamos a perfilar essa ideia, não é,</p>
--	--	---	--

			<p><i>Começou alguma resistência aí (...) houve essa discussão. Isso houve não é, mas em termos gerais, não houve resistência. As pessoas sabiam que aquilo era um meio que não sendo perfeito ajudava, ajudaria no futuro e prontinho, e mantivemo-nos todos focados no que era essencial, que era a mensagem, e não tanto a ferramenta ou no meio de divulgação e pronto.”</i></p> <p><i>“Em tempos no sindicato, nós tivemos realmente (...) não era um conflito, mas tivemos opiniões diversas, não é? As associações são o que são, obviamente, o sindicato também não foge, à regra e não só opiniões políticos sindicais, políticas e também de, digamos, de prática. Não é? E no caso concreto (...) havia uma resistência narrativa mental relativamente à questão da utilização de ferramentas digitais ligadas às multinacionais. Isso, chegou a haver no sindicato (...) muito antes [da pandemia], estou a falar há muitos anos. Mas houve, chegou a haver por causa da questão da utilização ou não de ferramentas digitais...”</i></p> <p><i>“(...) não houve qualquer resistência. Quer dos trabalhadores, quer aliás, pelo contrário, sentiram-se confortáveis com o facto de nós termos antecipado um pouco aquilo que se iria passar, ou seja, nós tomamos a decisão de os enviar para casa para aí uma semana antes do governo ter decretado que era mesmo, as pessoas irem para casa, não é. Nós antecipamos essa movimentação, sabíamos que tínhamos consciência que ela iria acontecer, aliás, toda a gente falava disso, não era novidade para ninguém e nós acabamos por antecipar a, digamos, aquilo que o governo decretou e começamos a munir digamos o sindicato de meios para que pudessem exercer aí a partir de casa, pronto foi isso que aconteceu.”</i></p> <p><i>“A transição foi pacífica, da mesma forma que também quando acabou, do nosso ponto de vista a necessidade de estarem em casa, também foi pacífico o regresso ao sindicato. Portanto não houve, quaisquer obstáculos ou quaisquer entraves ou quaisquer constrangimentos que impediram, digamos, que o sindicato continuasse a funcionar normalmente, dentro daquilo que era possível chamar normalidade. É, mas não houve constrangimentos desse nível, também a nível da direção, as pessoas estavam, estavam, capacitadas, tinham meios e, portanto, não houve, nesse aspeto nenhum problema. “</i></p> <p>DS4/S4 – <i>“Fácil adaptação. A fácil adaptação seguiu o princípio «a necessidade é mãe do engenho» ou «a necessidade aguça o engenho», ou seja, perante uma nova realidade decorrente da pandemia, houve que recorrer a outros meios tecnológicos e essa inevitabilidade fez que o processo fosse de fácil adaptação.”</i></p> <p><i>“Utilizando as redes sociais e plataforma digitais para reuniões”</i></p>
--	--	--	---

			<p>DS5/S5 – “Houve logo alguma resistência, claro. Sim, e houve porquê? Primeiro, aqui no sindicato porque temos uma população um bocadinho idosa, e portanto, mais dificuldade em se adaptar, quer ao tecnológico, que ao nível mesmo do contacto. Deixamos de ter o contacto físico, e isto sempre fez alguma confusão às pessoas, não é? [...] aqui os meus colegas que já estavam aqui há mais tempo no sindicato, não conheceram essa realidade [tecnológica nos bancos] e tiveram alguma dificuldade. E depois a nível de manuseamento. São pessoas que têm alguma dificuldade, e há muita resistência. Claro que há muita resistência, a mudar. Há resistência em aderir às novas tecnologias, mas também porque existe a nível sindical um bocado aquela ideia de que vem tirar o emprego, não é? Quando eu acho que é ao contrário. Que é, vem melhorar a qualidade do emprego, do trabalho, e os sindicatos têm é que garantir que aquela faixa etária, que normalmente é acima dos 50, se garanta que há trabalho para essas pessoas, numa outra função qualquer. É esse papel que têm de ter os sindicatos e que neste momento não assumem. Assumem só, vem tirar emprego, vem tirar postos de trabalho, sim. E então. Temos de fazer mais qualquer coisa. Eu não sou nada contra o avanço tecnológico, bem pelo contrário.</p>
	<p>Identificação das dificuldades na realização da atividade sindical durante a pandemia</p>	<p>Contactos, estratégia de comunicação e atuação, falta de acesso à tecnologia, contacto com as pessoas nos seus postos de trabalho, o medo do desconhecido, falta de preparação dos sindicatos ao nível tecnológico e ao nível da estratégia, problema cultural</p>	<p>DS1/S1 – “(...) a dificuldade que nós fomos tendo em contactar os nossos sócios porque estavam em casa. Como é logico, durante a pandemia nós fomos adaptando às regras que iam sendo impostas no país.”</p> <p>“(...) principalmente, a nossa dificuldade foi em contactar as pessoas, porque não nos permitiam as visitas aos locais de trabalho, principalmente aos grandes edifícios onde estava negada por completa a entrada, e nos próprios balcões onde se até os clientes tinham hora marcada nós tínhamos muita dificuldade. O falar com os nossos associados foi muito dificultado. Muito mesmo. Quanto aos nossos associados contactarem o sindicato, o impacto já não foi tão grande. O email sempre funcionou, os emails sempre funcionaram, nunca fechamos os serviços em nenhum setor, tirando o setor do lazer e onde envolvia agrupar pessoas.”</p> <p>DS2/S2 - “Numa primeira fase, em que toda a sociedade enfrentou o choque da pandemia, e até definirmos uma estratégia de comunicação e atuação, tivemos de suspender preventivamente a atividade puramente sindical.”</p> <p>“(...) Todos os elementos afetos à sindicalização na área de intervenção deste sindicato estavam despertos para a necessidade de estar sempre disponíveis e cumpriram exemplarmente.”</p> <p>“Aquilo que é o “core” do sindicalismo, o contacto com os associados no seu local de trabalho ficou manifestamente afetado pelo condicionamento provocado pelas limitações impostas. (...) Esta realidade obrigou o [Sindicato 2] a adaptar e rever a sua estratégia de comunicação para conseguir chegar rápida e eficazmente a todos os seus associados.”</p> <p>“Verifica-se um maior distanciamento de algum tipo de associados que passaram a privilegiar um contacto informático a um contacto pessoal e personalizado.”</p>

			<p><i>“A forma como os associados se relacionam com os sindicatos.”</i></p> <p>DS3/S3 – <i>“em fazer a sua atividade sindical normal, teve no sentido em que não pôde contactar com as pessoas nos seus postos, trabalho, que era algo que se fazia, - fazia e que se faz habitualmente, não é - portanto, aí termos de dificuldades. Em termos de digamos em termos de divulgação da informação, a chamada dita propaganda, digamos assim, aí não houve tantas dificuldades, porque nós já o fazíamos antes da pandemia, de forma digital, consecutiva e permanente. Desse ponto de vista, não. Do ponto de vista do contacto pessoal nos postos, nos locais de trabalho, claro e todos os constrangimentos do mundo porque fomos impedidos de o fazer, prontos e mesmo assim, como sabes também, as pessoas entraram, as empresas adotaram modelos híbridos, não é? (...) e, portanto, desse ponto de vista, as coisas tornaram-se mais difíceis para o contacto com os trabalhadores.”</i></p> <p><i>“(…) qual foi a vantagem do plenário digital, digamos assim, por videoconferência? é que saiu das esfera do Porto e Lisboa. Ou seja, nós fazíamos plenários, onde tínhamos estrutura sindical permanente, digamos assim, vá lá, ou seja, membros da direção. Porto e Lisboa. Havia malta de outros lados, Braga, Viana do Castelo, Castelo Branco, Bragança Faro e por aí fora, que não vinham nem ao Porto nem a Lisboa para plenários, não é?”</i></p> <p><i>Ao introduzirmos a questão digital nos plenários naturalmente que as pessoas puderam-se ligar e puderam participar, e muita gente que referiu isso como fator um fator positivo, ou seja, ficaram agradados o fato de finalmente podemos participar num plenário, coisa que tudo era difícil, porque nós estávamos situados em zonas fora do Porto e Lisboa.”</i></p> <p><i>“Eu creio que acabamos por nos adaptar sim. Dadas as circunstância, com mais dificuldades, lá está pela questão do contacto pessoal, porque é o que era, não é e, portanto, em nossos e nós fazíamos isso, fazíamos e fazemos isso muito nos locais de trabalho, mas, de qualquer forma, houve necessidade de adaptar, mas eu acho que apesar de tudo, eu acho que conseguimos superar, e conseguimos criar, utilizar o digital, enfim, de uma forma útil também.”</i></p> <p>DS4/S4 – <i>“Dificuldade em contactar com os associados. As dificuldades de contacto por vezes resultaram de esses associados não acederem a tecnologia para esse contacto e, nalguns casos não dominarem a tecnologia. Sendo que quando era permitido recorriámos ao WhatsApp.”</i></p> <p>DS5/S5 – <i>“Acima de tudo eu acho que foi o medo... do desconhecido. Apesar de nós não devermos como sindicalistas ter medo [...] e eu acho que deveríamos ter tido a coragem de ter ido ao local, e muitas vezes não fomos porque tínhamos receio da doença, não é?”</i></p>
--	--	--	--

		<p><i>Apesar de nós como sindicalistas tínhamos carta branca para andar em todo o lado e nós tínhamos uma declaração que podíamos circular, [...] E olhando para trás, sim poderíamos se calhar ter estado mais presentes, presencialmente. [...] lá está, se calhar deveríamos ter tido a coragem de ter ido junto dos bancos ... Sim, [houve mais dificuldades] ao nível do contacto, do contacto em si. [...] Se fosse agora, até pelo whatsapp fariamos, mas na altura lá está, houve este receio. As pessoas ficaram tao amedrontadas que não tiveram logo este tipo de iniciativa.”</i></p> <p><i>Mas eu acho que a informação de lá para cá, não tanto de cá para lá porque nós estivemos sempre disponíveis, tínhamos forma de os contactar, pronto a nível técnico do nosso lado sempre existiu mecanismos para. Do lado deles para nós é que, eu acho que não houve tanto. E a maior dificuldade foi a de chegar junto deles porque eles não também não nos faziam chegar as suas, os seus problemas. Mas acho que foi um bocadinho mais de lá para cá. [mais dos sócios para sindicato] Sim, porque na altura, estávamos todos de sobreaviso e toda a gente que nos contactava, nós entravamos logo em contacto uns com os outros e tentávamos resolver de imediato o problema.”</i></p> <p><i>“[...] eu acho que o movimento sindical está muito atrás das empresas. As empresas por necessidade comercial, em tudo estão sempre mais avançadas do que nós. [...] eu acho que de uma maneira geral, os sindicatos por variadíssimos motivos, estão sempre mais atrás. Quer ao nível tecnológico, quer ao nível de estratégia. E eu tenho uma forma muito particular sobre isto, até porque agora com a nova sociedade, e não tem muito a ver com a pandemia, tem mesmo a ver com a alteração da nossa sociedade, dos jovens que agora vão saltar de emprego para emprego, ou de área para área, [...] e o mundo sindical não está de todo preparado para isto. [...] E a área sindical não é uma área que se adapte às mudanças. Tem muita resistência. [...] é um problema cultural e como qualquer problema cultural isto vai demorar muitos séculos a mudar. [...] e há muitas resistências. [...] eu acho que este sindicalismo de agora não se vai aguentar durante muitos mais anos. Ou nós, realmente nos sentamos e conversamos sobre tudo isto, ou então... [...] já estamos a perder em todos os sindicatos representatividade, poder mesmo junto das entidades patronais, as pessoas estão cada vez mais desacreditadas dos sindicatos e também não temos respostas concretas para dar. Não somos criativos, porque estamos sempre a pensar nos mesmos meios de luta, e os jovens não se identificam com isto, e nós temos de pensar que estamos aqui para defender todas as gerações e não só os mais idosos. [...] é um problema cultural, um problema geral e com muitos focos onde se tinha de atacar.”</i></p>
Alterações nas práticas digitais sindicais durante a pandemia	<p>Maior utilização do digital, reforço da informação pelos recursos automáticos, reuniões com trabalhadores</p>	<p>DS1/S1 – “[...] as ferramentas estavam todas criadas. A única ferramenta que fomos buscar foi efetivamente a forma de comunicar e fazer reuniões duma forma por teams, por zoom e outras, mas que fomos adaptando e aprendendo de certa forma a fazer isso.</p>

		<p>por videoconferência, plenários por via digital, plataformas digitais, maior capacidade e conhecimento sobre as tecnologias</p>	<p><i>“[...] pelo menos no meu sindicato, fizemos sempre um esforço para não deixar de trabalhar. E mal ou bem sempre fomos fazendo as coisas, cumprindo muitas vezes as regras que nos eram impostas como trabalhos em escala, [falando em trabalho presencial]. Nós fomos sempre tentando fazer. As reuniões ao nível da contratação... nunca parámos a contratação, deixamos de a fazer em termos presenciais, passámos a fazer em termos de reuniões online.</i></p> <p><i>Nas nossas estruturas sindicais também fomos mantendo as nossas estruturas sempre em funcionamento, utilização muito maior do email, muito mais através do email, através das newsletters, através das revistas. Fomos reforçando a nossa informação através dos meios que tínhamos automáticos. E deixamos um pouco de parte a visita aos locais de trabalho.”</i></p> <p>DS2/S2 – “(...) pode-se considerar que sim, aumentou a utilização digital.”</p> <p><i>“(...) explorámos a utilização de canais digitais com uma abordagem multicanal direccionada para os diferentes públicos que constituem a nossa base de associados, com uma estratégia de comunicação seletiva (...).”</i></p> <p>DS3/S3 - “(...) continuamos a fazer as reuniões com os trabalhadores nas empresas por videoconferência, porque isso foi uma prática que é, de certa forma alterou, porque nós fazíamos essencialmente plenários presenciais. Era a prática, durante muitos anos. A pandemia veio trazer essa questão do digital nos plenários também, e nós passamos a fazer plenários digitais com os trabalhadores das diversas empresas, não é? Portanto isso foi uma alteração significativa.”</p> <p><i>“Quanto à questão da distribuição da informação e propaganda do sindicato, fosse através do mailing list, fosse através das newsletters, fosse através do site ou fosse através das plataformas e das redes sociais, isso continuou a ser feita como era feita, não houve nenhuma alteração nesse sentido.”</i></p> <p><i>“(...) na pandemia houve aquele hiato em que as reuniões estavam suspensas ou então havia poucas reuniões, não é? (...) O resto mantivemos mais ou menos o mesmo, a mesma forma, a única diferença é que voltamos às empresas para distribuir informação e contactar diretamente os trabalhadores, não é? Mas cá está, diferente, de certa forma diferente, não é? diferente com alguns condicionalismos que não havia antes da pandemia, no sentido em que as empresas adotaram agora regimes de teletrabalho, ou totais (,,) ou parciais (...) em que, portanto, os trabalhadores estão lá (...) Pronto, há vários, vários mecanismos e várias realidades de teletrabalho nas seguradoras e, portanto, temos é de nos ajustar a essa, digamos, essa forma de também de organização do trabalho, porque nós tivemos, por exemplo, numa determinada seguradora aquele dia específico, no dia em que em que congrega mais pessoas, lá na empresa, naturalmente privilegiamos esses dias para ir lá pessoalmente, não é? em detrimento de outros que sabemos que se calhar tem lá menos gente nas instalações.”</i></p>
--	--	--	---

		<p><i>“Temos naturalmente de fazer uma agenda tendo em conta essa realidade. Não é pronto, foi isso que mudou substancialmente. Ah e mantivemos o foco, porque foi algo bem-sucedido, pelas razões que já expliquei a questão dos plenários por via digital.”</i></p> <p><i>“(…) acho que foi aquilo que na minha opinião, que resultou. da questão da evolução tecnológica e da pandemia, que resultou para nós em particular melhor, foi efetivamente a continuação dos plenários por via digital.”</i></p> <p><i>“Eu não digo que [o sindicato] tem mais capacidade [para responder digitalmente às necessidades dos associados], tem mais experiência e aprendizagem nessa área, nomeadamente a questão dos plenários via digital, sim, desse ponto de vista sim. Na questão da informação, não creio que haja uma evolução substancial. O sindicato está a fazer, e é uma aposta, mas que já era uma aposta prevista já há muito tempo, que é apostar, digamos, em função da tecnologia dentro do departamento de comunicação, informação e propaganda. Nomeadamente, está um processo de remodelação do site.”</i></p> <p>DS4/S4 – <i>“Aumentou devido às circunstâncias decorrentes da pandemia e decorrente do teletrabalho”; “Sim através das plataformas digitais porque houve intensificação do teletrabalho”</i></p> <p>DS5/S5 - <i>“[...] as reuniões de direção eram quinzenais, ou sempre que necessário. Durante a pandemia e antes da pandemia. Antes da pandemia eram presenciais, só presenciais. Depois é que [durante a pandemia] aproveitamos o WEBEX e pusemos lá em cima no nosso auditório para fazer os conselhos gerais. Assim é que é.</i></p> <p><i>As reuniões de direção mantiveram-se quinzenais. Os conselhos gerais durante a pandemia, [...] devemos ter tido 2 ao ano. Ao nível de mails, chamadas, sem dúvida que aumentou consideravelmente. E passaram a ser online. [...] houve um boom no Whatsapp. [...] cada vez é mais uma ferramenta muito utilizada pelos colegas, mesmo às vezes quando têm alguma dúvida...” [E mantiveram tudo o que já tinham a funcionar.]</i></p> <p><i>“[existiram mais contactos das plataformas vídeos durante a pandemia para contencioso]. No nosso caso não, a nível sindical. Continuou... Aumentou a procura do contencioso por essa via, mas nos também começamos a utilizar mais em relação à parte médica (SAMS) que não tem a ver com a nossa parte sindical...”</i></p>
--	--	---

			<p><i>[...] nós tínhamos e temos um Plano de Comunicação. Ah esqueci-me de dizer que temos a nossa newsletter, não é? E sempre que havia algum aviso ou alerta numa zona aqui da nossa região, nós comunicamos por zonas caso seja necessário. [...] a comunicação vai só para aquela área, não é? Portanto, nós fazemos quando necessário esse tipo de informação. E nós usamos muito a comunicação direta a nível de email. Depois criámos uma caixa email própria para receber pedidos de receituário, lá está, mas era tudo mais relacionado com a parte da saúde (SAMS).</i></p> <p><i>Mas sim, houve um maior contacto, não tanto a nível de redes sociais, mas mais direto.</i></p> <p><i>“[...] as pessoas têm mais conhecimentos. Nesse aspeto sim. A nível tecnológico mantivemos as mesmas coisas, mas as pessoas estão mais predispostas porque têm mais conhecimentos. [dirigentes sindicais] e trabalhadores para dar respostas aos próprios sócios, não é. Mas sim, de uma maneira geral toda a gente tem mais conhecimentos, começaram a habituar-se às ferramentas e atualmente estão muito mais à vontade sim. “</i></p>
--	--	--	--

Atividade Sindical e Digitalização	Perceção da digitalização como entravo ou oportunidade para a atividade sindical	<p>Influência na sindicalização, potencia a comunicação, alcance do público mais jovem, novo modelo de sindicalismo, substituição do contacto presencial, oportunidade para chegar às novas gerações mais digitais, complementaridade, o digital passou a ser o “novo presencial”, maior proximidade com os sócios desde que se saiba utilizar as ferramentas</p>	<p>DS1/S1 – “É um pau de 2 bicos na minha opinião. A digitalização para nós, e a automatização, tira-nos sócios porque na banca quanto mais é automatizado e digitalizado menos empregados há para fazer, porque os computadores fazem o trabalho em vez das pessoas. Em termos de ferramentas, elas podem melhorar a nossa comunicação como é lógico. Eu para distribuir um comunicado, demorava 2 dias para dar a informação aos meus colegas. Havia uns que só sabiam hoje, outros só sabiam amanhã. Eu consigo carregar num botão e se quiserem ler todos ao mesmo tempo, estão todos a ler a mesma informação. Eu acho que é mais rápida, aliás a informação hoje, ela flui rapidamente. Rapidamente pões uma coisa na internet e passado 2 horas toda a gente sabe. (...) Mas acho que é um pau de 2 bicos, esta coisa das novas [tecnologias], por um lado tira-nos associados, por outro lado, é logico que aumenta as ferramentas para nós. Acho eu. “</p> <p>“Eu acho que na estrutura sindical, NÓS, não estamos ainda preparados para isso, (...) é encontrar e equipar as nossas estruturas sindicais com equipamentos que possam eles mesmo fazer videoconferências com os sócios, que não existe, ainda, mas é uma coisa que possivelmente essa vai ser uma forma de fazer sindicalismo com pessoas em casa.”</p> <p>[Dotar as estruturas de equipamentos próprios] “para fazer reuniões através do teams ou do zoom e carece de, pelo menos, um computador e de uma câmara (...) ou de um computador com câmara. (...) vamos ter de equipar, (...) as nossas estruturas sindicais com formas de fazer as reuniões.”</p> <p>“(...) Vivemos uma realidade completamente diferente e eu acho que os sindicatos ainda não estão preparados. Além do meu sindicato ser um sindicato que tem quase todas as ferramentas comunicacionais disponíveis, mesmo assim eu acho que não resolve tudo. Eu acho que isto é um</p>
---	---	---	---

			<p><i>grande problema de mentalidade, e as mentalidades não se mudam pelos próprios sindicatos. As mentalidades mudam-se pela educação, com a formação que temos, com a escola, e etc.”</i></p> <p>DS2/S2 – “(...) Este sindicato vinha já introduzindo soluções tecnológicas inovadoras e disruptivas com o propósito de incrementar a digitalização, a eficiência e a melhoria contínua de processos, assim como a simplificação e otimização da interface para os associados, tendo esta estratégia persistido.”</p> <p><i>“É uma clara oportunidade. É uma forma de os sindicatos se adaptarem às necessidades dos seus públicos-alvo, mais jovens e tecnologicamente evoluídos e que precisam que os sindicatos falem a sua linguagem, uma linguagem moderna e grandemente ligada a fundamentos tecnológicos que não são muito compatíveis com uma certa forma de sindicalismo clássico.”</i></p> <p>DS3/S3 – “Eu acho que não deve ser considerado um obstáculo, não sei se é uma oportunidade... é também uma oportunidade no sentido dos sindicatos poderem-se reorganizar, não é? Se é um obstáculo, eu creio que os sindicatos não devem ter essa, não devem assumir essa perspetiva como obstáculo. Porque isso seria uma, digamos, ir contra, digamos, a evolução da sociedade e dos tempos, não é? Devem aproveitar a tecnologia daquilo que for aproveitável e continuar a ter as práticas que eram, digamos, (...) Encontrar um ponto com o digital, pontos tradicionais vá lá, daquilo que é o mais importante, que é o contacto com as pessoas, não é? Ou seja, mas o contacto com as pessoas pode ser feito de diversas maneiras como nós já vimos, não é?”</p> <p><i>“Pode ser presencial, que naturalmente é preferencial, mas pode ser feito tecnologicamente, caso seja mais favorável e nós já vimos, pela experiência que tivemos que para as pessoas que estavam fora neste país tão assimétrico, não é? (...) o tecnológico, vai continuar a ser uma ferramenta importante.”</i></p> <p><i>“Nós fizemos do envio de email uma questão presencial hoje em dia...”</i></p> <p><i>“As pessoas sabem o que tecnológico significa, é evidente que muitos sindicatos continuam a, digamos, a privilegiar as práticas tradicionais de contacto e de ação sindical. E não estou a dizer que estejam errados, não. Nós [Sindicato 3] também achamos que essa prática, deve-se manter, agora, deve ser complementada e digamos ajudada pela questão tecnológica, se ela favorável. (...) Se a parte tecnológica ajudar... why not, não é?”</i></p> <p>DS4/S4 – “É uma oportunidade até porque as novas gerações e muitos trabalhadores recorrem cada vez mais à digitalização”</p> <p>DS5/S5 – “No nosso caso, seria uma oportunidade se nós a soubéssemos utilizar. E porquê? Porque os jovens cada vez estão mais adeptos às novas tecnologias e seria uma forma até de se fazerem contactos [...] eu acho que se nós soubéssemos comunicar e aproveitar estas</p>
--	--	--	--

			<p>ferramentas, sim seria uma boa oportunidade para nós até estarmos mais juntos dos sócios. [...] por exemplo, eu acho que o Face e o Insta, as pessoas vão muito é verdade, mas existem já contas empresariais do Whatsapp muito interessantes [...] essas seriam de todo muito interessantes para se mandar um videozinho, ou uma frase ou [...] uma notícia pequenina [...] mas não soubemos aproveitar não.”</p>
	<p>Impedimentos ao recurso e utilização da digitalização pelo sindicato</p>	<p>Recursos financeiros para investir, visão sindical, falta de meios tecnológicos, resistência à digitalização, opção por outros meios, orientações ideológicas, modelo organizacional sindical, central sindical fornece material que contribui para a não aposta no digital, parte cultural</p>	<p>DS1/S1 – “pode impedir porque nem todos... diria que os recursos financeiros estão cada vez a diminuir nos sindicatos. Os sindicatos vão começar a ter dificuldades em gerir as suas necessidades, e mais tecnologia implica investimento. E se não existir investimento, os sindicatos não vão conseguir fazê-lo por exemplo, na minha opinião.”</p> <p>DS2/S2 – “O investimento que pode ter de ser feito em equipamento, programas e formação, que é, por vezes, demasiado avultado para a capacidade de muitos sindicatos e uma certa visão sindical que promove a manutenção de uma estagnação verdadeiramente debilitadora e potencialmente delapidadora da base de associados.”</p> <p>DS3/S3 – “Primeiro por questões financeiros, não é? Surge logo aí essa questão. A tecnologia também se paga e paga-se esse cara e, portanto, nem todos os sindicatos têm a capacidade para o fazerem, não é? Mas acima de tudo, também pode ter a ver com o facto das práticas internas, e as orientações ideológicas do sindicato serem adversas a esse tipo de perspetiva.”</p> <p>“As pessoas sabem o que tecnológico significa, é evidente que muitos sindicatos continuam a, digamos, a privilegiar as práticas tradicionais de contacto e de ação sindical. E não estou a dizer que estejam errados, não. Nós [Sindicato 3] também achamos que essa prática, deve-se manter, agora, deve ser complementada e digamos ajudada pela questão tecnológica, se ela favorável. (...) Se a parte tecnológica ajudar... why not, não é?”</p> <p>“Não tem a ver só com a questão económica, mas também com a questão de orientação ideológica, e eu não digo orientação com a prática ideológica e habitual que os sindicatos têm. Ou seja, consideram que o tecnologia, isso é complementar e muito complementar (...) Tem a ver com o modelo, ou seja, podem até ter capacidade tecnológica e podem ter capacidade financeira, mas o modelo muitas vezes descara-nos, no sentido de que isto não é importante.”</p> <p>“Desvalorizam a questão, ou seja, acham que a questão tecnológica, é secundária em relação ao objetivo principal que é estar fisicamente nos locais de trabalho. E acho que não valorizam isso. (...) e, portanto, não apostam na tecnologia, que deviam apostar.”</p> <p>“Nós temos feito (...) esse esforço e não é, (...) como eu já disse, não é um esforço barato, porque a tecnologia também é cara, não é? Mas temos feito um esforço para evoluir nesse sentido. Não é? (...) em termos de imagem, nós alteramos ali qualquer coisinha no lettring....</p>

		<p><i>tem um propósito, não é? que é também um marketing, pronto e isto é marketing digital, não é também, e nós temos essa preocupação... e temos apostado.”</i></p> <p><i>“Nós por exemplo, aqui no sindicato temos essa possibilidade, não só tecnológica, como também financeira, para fazermos e para termos o nosso próprio site. Mas nós, se não tivéssemos, não era por isso que não teríamos site. Eu participei em formações, por exemplo, formações da CGTP, de informação e de propaganda. E eles, na altura, forneciam gratuitamente templates, e layouts para os sindicatos poderem ter os seus próprios sites, não era por aí que... depois é uma questão da aposta ou não. Alguns sindicatos mantêm os layouts, que foram fornecidos pela CGTP, pronto, e há outros que...que acham que devem fazer coisas diferentes no sentido de pronto, de terem algo melhor. A própria CGTP, o site evoluiu bastante, não é, nos últimos anos. Esta é uma aposta tecnológica que fizeram também, não é? (...) Têm publicações muito bem conseguidas e tem Malta muito especializada na área a tratar disso.”</i></p> <p><i>“(...) apesar de nós não sermos sindicato filiado, mas eu recebo muita informação da CGTP que é mandada para o meu email, mandam para o meu e-mail e para o geral do sindicato (...) E os sindicatos da CGTP têm essa [informação] pela central. Aquilo que eventualmente será escasso em termos de aposta tecnológica, têm no mundo da central. Talvez seja um pouco por isso que talvez não apostem tanto tecnologicamente que, no fundo, porque têm um guarda-chuva, digamos assim, que faz esse trabalho, não é?”</i></p> <p><i>“(...) há muita coisa que é feita pela central e que isso de certa maneira faz com que os sindicatos não estejam tão preocupados nesse esforço tecnológico que estariam se não tivessem esse apoio central, não é?”</i></p> <p>DS4/S4 – <i>“Só a eventual falta de meios tecnológicos e não aderir à digitalização. A falta de meios tecnológicos pode decorrer de opções financeiras, e não aderir à digitalização significa opção por outros meios.”</i></p> <p>DS5/S5 – <i>“É a parte cultural não é... A parte das pessoas não estarem habituadas à digitalização e às novas tecnologias, essencialmente.”</i></p>
	Existência de um departamento de comunicação sindical e de comunicação digital	<p>Trabalhar a comunicação e a divulgação, passar a mensagem, acompanhar as gerações mais jovens e mais digitais, capacidade para enfrentar os desafios, saber comunicar</p> <p>DS1/S1 – <i>“É assim, nós não temos propriamente um departamento de imagem, temos uma empresa que nos ajuda na gestão do Facebook e do Instagram, e agora vai ser do LinkedIn. Nós começamos nas redes sociais só com o [Sindicato 1] (...) a intenção era começar com o Sindicato e depois ser extensível também ao SAMS, criar uma página autónoma.”</i></p>

			<p><i>“(…) É um serviço caro, mas que tem alguma utilidade como é lógico. O nosso departamento de comunicação tem 2 empresas, tanto uma de comunicação, como outra nas redes sociais, que nos apoiam na tentativa de passar a mensagem.”</i></p> <p>DS2/S2 – <i>“Sim. [É] Muitíssimo importante. [...] os sindicatos têm de falar a linguagem dos seus associados e dos seus públicos-alvo nos ambientes que estes frequentam, para conseguirem a eles chegar ao nível da comunicação. A tecnologia, em constante e frenética evolução, capacita-nos, se para isso estivermos despertos, para estarmos prontos a integrar e atuar em novas plataformas que nos possam fazer transmitir com eficácia a nossa mensagem.”</i>”</p> <p>DS3/S3 – <i>“É sempre importante. Nós é que não temos a capacidade financeira de poder ter mais pessoas adstritas a essa área, não é? E também é verdade que os diretores dão uma grande ajuda, não é? Mas é efetivamente, é importante ter alguém adstrito à área tecnológica, não é? De informação, de comunicação, de uma forma genérica e dentro da área da informação e comunicação na área tecnológica, não é? Precisamente para poder estar sempre capacitado nos desafios que, entretanto, vão sendo lançados, acompanhar, não é? Por isso é que também damos formação (...) Tudo isso é informação digital que necessita de formação profissional adequada e também de valorização profissional. (...) para nós, é fundamental que exista alguém no sindicato especializado nessa área. Sim.”</i></p> <p>DS4/S4 - <i>“A vantagem é acompanhar a realidade dos novos tempos. A realidade dos novos tempos prende-se com o facto de as novas gerações estarem mais aptas a lidar com as tecnologias que têm ao seu dispor, e por outro lado, com as novidades dessas tecnologias.”</i></p> <p>DS5/S5 – <i>“Acaba por ser o mesmo [o departamento]. Temos uma pessoa que é externa ao sindicato, mas que é uma pessoa que nos aconselha a forma como comunicamos. E depois temos o nosso departamento de comunicação, que faz a comunicação, que desenvolve os documentos e a forma como se comunica, mas com alguma orientação dessa pessoa.”</i></p> <p><i>“Eu também sou de artes gráficas e por isso entendo bem a necessidade que é saber comunicar, não só a nível de palavras, a forma como se colocam as palavras, como a parte da imagem, não é? [...] mas sim, claro que sim é extremamente importante a forma como comunicamos. Aliás, nós no mandato anterior criamos um, não é bem um pelouro, mas é um [...] Plano Estratégico de Marketing, em que envolve isso, [...].”</i></p>
--	--	--	--

	<p>Perceção sobre o papel da digitalização na atividade sindical</p>	<p>Atividade sindical digital, comunicação digital e mais visual, captação da “vida social digital”, prestar mais informação, flexibiliza e agiliza os processos, aprendizagem de outras formas de trabalhar, digitalização dos processos na organização</p>	<p>DS1/S1 – “(...) estamos na geração da imagem, do imediato, é muita informação com pouco [texto]. Os vídeos por exemplo, que nós ainda não trabalhamos muito, mas os vídeos são coisas muito interessantes. Os vídeos são coisas muito interessantes que eu acho que os sindicatos têm de começar a abordar isso. [...] A imagem visual.”</p> <p>“Eu acho que os sindicatos têm de continuar a apostar nos sistemas de vídeo, dos media, das tecnologias... os políticos estão a entrar no TikTok... como políticos a passar mensagens. (...) por isso os TikTok e não sei que são cada vez mais vistos por pessoas.”</p> <p>“Eu acho que os sindicatos são cinzentos sinceramente, são cinzentos, conservadores e velhos, na minha opinião, e acho que já evoluímos em muitas coisas. [...] Por isso eu acho que nós, os sindicatos, vão ter de deixar de ser menos cinzentos e ir para essa coisa e para essas áreas. E cada vez mais se utilizarem os meios audiovisuais para comunicar. Eu isso não tenho dúvida. Agora, se chega? Talvez não chegue, mas é uma ferramenta que nós vamos ter de intensificar. É um contributo, na minha opinião.”</p> <p>DS2/S2 – “Para alguns sindicatos, considerando os setores de atividade em que atuam, será a sua nova vida, se dela se souberem servir. Para outros será uma forma de se distinguirem dos seus congéneres e receberem maior atenção por parte dos trabalhadores. Para outros ainda será a diferenciação que conseguirão fazer em segmentação dos seus públicos-alvo, convocando uma atuação distintiva e direcionada para cada em plataformas diversas, pelo reconhecimento da importância de que 1) é verdadeiramente importante comunicar, sempre; 2) têm de ser os sindicatos a procurar associados e não o inverso; pelo que temos de estar conscientes desta realidade e de que os trabalhadores têm hoje uma vida social digital que é, por vezes, muito mais ativa do que a sua vida social física.”</p> <p>DS3/S3 – “A nível interno acho que facilitou os processos, ou seja, foi uma alavanca para flexibilizar, factos meramente digitais, não é? Flexibilizar e agilizar os processos, não é? Por isso também se está a trabalhar, por exemplo, como te disse há pouco, num novo programa de sócios, para agilizar, não é?</p> <p>“A nível das plataformas de distribuição de informação também se tenta agilizar o site que existe e que já tem o peso dos aninhos e, portanto, vai ser substituído brevemente por outro, não é? Mais ágil e também a nível da distribuição da informação por via do correio eletrónico, também está sendo agilizada. Já tinha começado, portanto, não foi causa direta da pandemia, já era um processo. Aliás, todos estes processos já estavam previstos e foram com o seu tempo de concretização. “</p>
--	---	--	--

		<p>“Agora, eu acho que o sindicato teve a noção que é possível trabalhar durante a pandemia, e que foi possível funcionar, e sabemos que se tiver de acontecer alguma coisa, nós somos capazes de funcionar nesse âmbito. Serviu de certa forma como aprendizagem.”</p> <p>“Depois da pandemia, e respondendo à tua questão, acho que as coisas estão onde deviam estar, no sentido de que não houve nenhuma, não houve nenhum fator extra que tenha, digamos alterado a nossa prática. A não ser as reuniões por videoconferência, essa que foi de facto, ou os plenários por videoconferência, essa é que foi a mais direta, talvez durante a pandemia.</p> <p>O resto tem a sua evolução, mas já existia. Não foi nada que fosse de novo, não é? E pronto, os processos estão sendo feitos com essa base, não é? (...) Os postos de trabalho estão integrados em rede e por fora, mas cá está, isso não deriva, não deriva concretamente da pandemia já é algo que já estava. De certa forma, a pandemia pode ter acelerado (...) eu acho que [o sindicato] estava bem preparado tecnologicamente para o presente e para o futuro, sendo que é uma consequência de uma evolução ao longo dos tempos e não em função da pandemia propriamente dita.”</p> <p>“Esqueci-me de falar na nuvem. (...) A nível do sindicato, sim, (...) temos duas nuvens, mas são mais de apoio do que propriamente para funcionar e, vamos ter sim, com o programa novo do sistema de sócios, é provável que esteja lá e que seja associado a uma nuvem sim. Desse ponto de vista, sim, é capaz de a pandemia ter acelerado o processo, sim.”</p> <p>“Ou seja, temos atualizado sempre o parque informático, em função das necessidades, e isso é algo que não deriva propriamente da pandemia. (...) Não é propriamente da pandemia, já é algo que é feito ao longo do tempo, não é...”</p> <p>DS4/S4 – “A possibilidade de manter os associados informados [...] com as novidades dessas tecnologias.”</p> <p>DS5/S5 - “Nós mantivemos o nosso padrão de comunicação digital, a partir do momento em que deixamos o papel, [...]pouco tempo antes da pandemia, nós digitalizamos [...]essa forma de tratarmos os documentos, [...] da parte do S5 não eram digitalizados e passaram a ser.”</p> <p>“Em relação mesmo à comunicação sindical, eu acho que nós aqui no sindicato não mudamos muito a forma de comunicar. Mantivemos as mesmas coisas, continuamos a mandar as circulares, continuamos a comunicar pelo site, pelas redes sociais, pela newsletter, pela nortada [revista do S5]. Já fazemos menos vídeo, aliás até mesmo pela representatividade e pela necessidade de se votar, deixamos de fazer os Conselhos Gerais por vídeo [...] noto que a nível de mails, whatsapp, as pessoas mantêm este ritmo bastante intenso, mas vídeo não. O vídeo já</p>
--	--	--

			<i>se perdeu um bocadinho outra vez. Só a nível assim de reuniões, e [...] nem é com os sócios, é mais com os fornecedores ou com os colegas dos sindicatos.”</i>
--	--	--	---

Comunicação Sindical e Digitalização	Comunicação sindical utilizada antes da pandemia		<p>Grelha de Recursos</p> <p>DS3/S3 – Emails, site, Twitter e Facebook “(...) havia, portanto, a comunicação física, digamos assim, não é? Documentação física, em papel, não é?”“(...) por e-mail e através do site, não é? E das redes sociais de uma forma indireta, não é? De uma forma direta, através do correio eletrónico, de uma forma indireta, através do site da e das redes sociais.”</p> <p>“Na altura tínhamos a funcionar o Facebook e o Twitter, sendo que a mais preponderante era o Facebook, não é?”“[o envio de informação] Isso era permanente, era constante, não te posso quantificar, mas creio que se não era todas as semanas, era muitas vezes ao mês. Ou seja, a comunicação sindical por via digital, que já era feita dessa forma, continua a ser feita dessa forma, e de forma muito presente, muito permanente, não é? Todas as semanas saía, saía creio informação. Saía informação para os trabalhadores de forma digital.”</p> <p>DS5/S5 – “Era o telemóvel, já era um bocado o computador, este tipo de plataformas. Plataformas já de vídeo, [...] Plataformas, Zoom, eram várias. Aliás, foi muito curioso porque nós adquirimos uma no início de 2020. Olha, não me lembro agora o nome, mas é uma... Webex sim, é. [...] Skype, Whatsapp [...] também utilizamos. Emails (correio eletrónico), também. Redes Sociais, o Site. Nós temos Facebook e Insta. [...]”</p>
	Comunicação sindical utilizada durante a pandemia		<p>DS1/S1 - “Durante a pandemia houve uma intensificação da comunicação. (...) Internamente não vejo que a forma de comunicar tenha mudado.”</p> <p>DS2/S2 – “Reforçámos a nossa presença nas redes sociais, passando a utilizar novas plataformas e soluções, desenhando uma nova estratégia de comunicação compatível, redesenhámos a estratégia de infomail, abrimos novas formas de contacto, com maior disponibilidade e capacidade de resposta.”</p> <p>DS3/S3 - “Quanto à questão da distribuição da informação e propaganda do sindicato, fosse através do mailing list, fosse através das newsletters, fosse através do site ou fosse através das plataformas e das redes sociais, isso continuou a ser feita como era feita, não houve nenhuma alteração nesse sentido.”</p> <p>“Adotamos.... essencialmente mudamos de, portanto, ferramenta digital para as reuniões, ou seja, passamos a utilizar o Microsoft Teams.”</p>

			<p><i>“(…) de repente começamos a descobrir não só o Teams como outras, como o Zoom e outras, não é...”</i></p> <p>DS5/S5 – <i>“Mails, comunicados, circulares, newsletters, redes sociais, telefones, ah SMS, não falei nos SMS mas nós comunicamos por SMS quando há qualquer coisa assim mesmo muito urgente ou qualquer coisa que seja mesmo necessária, ou comunicar uma alteração [...] de resto acho que já indiquei tudo, [...] site, chamadas, plataformas de vídeo.”</i></p> <p><i>“[...] não mudamos muito em termos de recursos. Mudamos sim a quantidade, (...) sim, porque houve muito mais procura como é lógico, não é?”</i></p>
	<p>Dificuldade de contacto durante a pandemia (sindicato – sócios/as e sócios/as – sindicato)</p>	<p>Teletrabalho, trabalho a partir de casa, ausência do contacto presencial, pouco à vontade com o digital</p>	<p>DS1/S1 - <i>“(…) a dificuldade que nós fomos tendo em contactar os nossos sócios porque estavam em casa.”</i></p> <p>DS2/S2 - <i>“Não. Não temos conhecimento de qualquer situação desta natureza”. “Aquilo que é o “core” do sindicalismo, o contacto com os associados no seu local de trabalho ficou manifestamente afetado pelo condicionamento provocado pelas limitações impostas. (...) Esta realidade obrigou o [Sindicato 2] a adaptar e rever a sua estratégia de comunicação para conseguir chegar rápida e eficazmente a todos os seus associados.”</i></p> <p>DS3/S3 – <i>“Em sermos contactados não tanto, mas em contactar as pessoas naturalmente, pela razão presencial. Ou seja, é diferente tu contactares as pessoa, se precisas de falar com as pessoas vais às empresas contactá-las, aos seus locais de trabalho, ali não podias ir. Não é? Tinhas os telefones das pessoas, sim ok. Mas isso é dos sócios. E dos outros? Não é? Os outros que não são sócios. Aí tens dificuldades claras, não é?”</i></p> <p><i>“(…) deixaste de ter essa possibilidade na pandemia, não é? E essa experiência é uma experiência útil. E que faz com que as pessoas se sintam integradas, não é? (...) tu não consegues assim, desenvolver integração com os e-mails ou com o contacto digital. Isso é um outro fator, é o fator de integração, digamos, no sindicato, é mais fácil do ponto de vista do pessoal, não é?”</i></p> <p><i>“(…) desse ponto de vista acho que a pandemia foi limitativa, e muito limitativa, não é?”</i></p> <p>DS4/S4 – <i>“Quando não haviam ferramentas tecnológicas por parte do associado.”</i></p> <p><i>“A pandemia deu aso a um hiato nas relações entre associados e Sindicato e no início não existiam ferramentas que permitissem substituir o contacto presencial estas foram as dificuldades encontradas.” “Ou seja, o presencial passou a ser à distância.”</i></p> <p>DS5/S5 – <i>“Sim, de lá [sócios] para cá [sindicato] principalmente sim.”</i></p> <p><i>Sim, [houve mais dificuldades] ao nível do contacto, [...] porque as pessoas nos bancos não podiam estar, lá está, ainda não havia este à-vontade de se fazer uma ligação e dizer ao sindicato</i></p>

			<i>eu estou a ter este problema. [...] E a maior dificuldade foi a de chegar junto deles porque eles não também não nos faziam chegar as suas, os seus problemas.”</i>
	Perceção das mudanças/alterações na forma de comunicar com sócios/as durante a pandemia	Intensificação da comunicação, abordagem sindical, utilização do contacto digital, maior cuidado na forma de comunicar	<p>DS1/S1 - “Durante a pandemia houve uma intensificação da comunicação. (...) Internamente não vejo que a forma de comunicar tenha mudado.”</p> <p>DS2/S2 - “(...) o aspeto fundamental foi na abordagem da atividade sindical, que passou a ter um reflexo exponencial nos contactos à distância, explorando as potencialidades oferecidas pelas diversas plataformas digitais existentes e nas quais o sindicato está presente.”</p> <p>DS3/S3 – “(...) nós já fazíamos tudo aquilo que fazemos hoje, nós já o fazíamos, não é? Do ponto de vista prática, ela [a comunicação] não alterou. Se acentuou? Acho que não se acentuou grandemente. A evolução tecnológica é que não pára, não é? E nós temos que adaptarmos a ela, não é? Mas isto com pandemia ou sem pandemia, não é?</p> <p><i>E realmente aquilo que foi mais marcante, efetivamente, foi a questão da videoconferência e da comunicação de plenários e de reuniões através de videoconferência.”</i></p> <p><i>“(...) é fácil e do ponto de vista do trabalho facilita.”</i></p> <p>DS4/S4 – “(...) maior recurso ao teams”</p> <p>DS5/S5 – “Se calhar tivemos mais atenção à forma como comunicamos a nível de sermos mais diretos, se calhar. [...] começamos a ser um bocadinho mais assertivos, acho eu. [...] de forma mais visual e menos escrita.”</p> <p><i>“[...] Foi de uma forma muito natural que surgiu porque se começou a perceber que as pessoas não liam. E portanto, [...] acabou por ser uma necessidade mas [...] foi uma coisa muito natural. Mas sim, sem dúvida que veio alterar aqui [...]”</i></p>
	Frequência da comunicação promovida pelo sindicato durante a pandemia		Grelha de Recursos
	Perceção do papel da comunicação digital na atividade sindical no futuro	Ferramenta complementar para a proximidade dos sócios/as e sindicalização/fidelização, importância de utilizar a mesma linguagem, utilização da estratégia correta para	DS1/S1 – “Acho que vai ser irreversível também a forma de fazer sindicalismo e eu acho que isso é que... como é que nós cativamos os nossos sócios para virem para os sindicatos. Esse para mim, é o maior desafio que os sindicatos têm pela frente. Que é como atrair os novos trabalhadores para os sindicatos. Como falar com eles, e eu acho que as redes sociais ajudam, mas não resolve o problema na totalidade. Continuo a achar que o contacto presencial seria muito importante na mesma. O problema é como é que o vamos fazer.”

		<p>comunicar, mais célere e maior eficiência e qualidade, o digital permite chegar às pessoas que estão mais isoladas e fechadas e mais dispersas geograficamente, adaptação às circunstâncias e às mudanças sociais</p>	<p><i>“(...) eu acho que ainda temos, na nossa estrutura político-sindical da UGT, muita gente com uma idade muito avançada. E não quer dizer que uma pessoa mais velha não possa dar o salto para o outro lado, e ser um apoiante dessas coisas, acho é que temos pelo menos de nos munir de recursos ou empresas que não tenhamos internamente, para nos ajudar nessa tarefa e eu acho que estas novas tecnologias de comunicação, que estão a evoluir a toda a hora, a todo o momento (...) O que eu acho é que isto não é a solução total, mas pode contribuir para nos mantermos. Para nos mantermos aqui é [essencial] comunicar bem. É uma ferramenta. E eu acho que ao comunicar bem, juntaria também, se possível, estar presente e junto dos sócios, não descurando essa parte também, essa presença física sempre que possível, porque acho que a presença física não substitui a presença virtual. (...) por isso se conseguirmos conjugar uma boa comunicação com uma presença física, acho que será um bocadinho a solução para tentarmos, pelo menos, conter esta saída [de sócios].”</i></p> <p>DS2/S2 – <i>“Muitíssimo importante. (...) os sindicatos têm de falar a linguagem dos seus associados e dos seus públicos-alvo nos ambientes que estes frequentam, para conseguirem a eles chegar ao nível da comunicação. A tecnologia, em constante e frenética evolução, capacita-nos, se para isso estivermos despertos, para estarmos prontos a integrar e atuar em novas plataformas que nos possam fazer transmitir com eficácia a nossa mensagem. Não devemos descurar, contudo, as soluções mais clássicas de comunicação, considerando a amplitude etária que, geralmente, caracteriza os associados de um sindicato.”</i></p> <p><i>“Será sempre entendida, (...) e extrema importância ao nível da comunicação, como (...) apoio à atividade sindical de proximidade e de contacto pessoal, [...] e uma forma de simplificação e flexibilização da relação [...]”</i></p> <p>DS3/S3 – <i>“Sim, cada vez mais preponderante sim, tendo em conta que as pessoas também estão cada vez mais fechadas nos seus microcosmos. Não só por força da organização do tempo de trabalho ter alterado, com a introdução do teletrabalho generalizado, mas também as pessoas hoje em dia (...) as pessoas cada vez estão mais fechadas sobre si próprias, que é o problema que a sociedade tem uma forma geral, ou seja, as pessoas cada vez convivem menos. (...) acho que as pessoas estão cada vez mais isoladas, não é? E, portanto, a forma de tentar chegar a elas é precisamente através do digital, mais até do que às vezes o presencialmente.”</i></p> <p><i>“Depois nós compreendemos que também depende dos locais e das áreas geográficas. (...) a mobilidade é um fator terrível, não é? Porque as pessoas perdem muito tempo, com a mobilidade (...) Nesse ponto de vista, acho que a organização também da vida pessoal de cada um, tornou a atividade sindical também mais difícil. (...) e por outras razões também, razões ideológicas que eu falei no sentido em que as pessoas estão menos predispostas a ouvir os sindicatos, a não ser quando estão em dificuldades.”</i></p>
--	--	--	--

			<p>DS4/S4 – “Chegar mais rápido e de forma eficiente aos associados.”</p> <p><i>“A comunicação digital é mais célere e permite uma melhor eficiência pela qualidade que tem.”</i></p> <p>DS5/S5 – “AH tem de ser adaptado às circunstâncias, mas isso qualquer coisa, qualquer situação, não só na parte digital, é comunicação em geral e nós trabalhamos como sindicato e sindicalistas. É adaptarmo-nos às circunstâncias e adaptarmo-nos às mudanças da própria sociedade. E voltamos ao mesmo, que não o fazemos, não é? E sem dúvida que podíamos aproveitar isto a nosso favor, claro que sim. Pelo menos para atrairmos os sócios. Eu costumo dizer que nós devemos ir lançando as sementes [...] e nós como pessoas mais velhas, falo por mim, mesmo na parte sindical quando tu queres incutir alguma coisa [...] lançando sementinhas para as pessoas se irem apercebendo daquilo que vamos fazendo [...]”</p>
--	--	--	---

ANEXO E – Caracterização Dirigentes Sindicais Entrevistados

Caracterização (idade, género, escolaridade, organização sindical), percurso dirigente sindical e seu posicionamento no setor

Dirigente Sindical	Caracterização (idade, sexo, escolaridade)	Organização Sindical	Percurso Dirigente Sindical	Cargo	Setor
DS0	47 anos Feminino Frequentar Mestrado	S0	Desde 2008	Presidente da Direção desde 2021	Setor segurador
DS1	52 anos Masculino 12.º ano	S1	Desde 2004	Presidente da Direção desde 2020	Setor bancário
DS2	58 anos Feminino Licenciatura	S2	Desde 2012	Presidente da Direção desde 2016	Setor bancário
DS3	57 anos Masculino 12º ano	S3	Desde 2005	Presidente da Direção desde 2009	Setor segurador
DS4	68 anos Masculino Licenciatura	S4	Desde 2008	Presidente da Direção desde 2010	Setor segurador
DS5	54 anos Feminino 12ºano + 2 cursos técnico	S5	Desde 2017	Tesoureira da Direção desde 2017	Setor bancário

Dirigente Sindical	Sindicato	Setor	Idade	Dirigente Sindical (desde)	Cargo
DS1	S1	bancário	52	2004	Presidente da Direção desde 2020
DS2	S2	bancário	58	2012	Presidente da Direção desde 2016
DS3	S3	segurador	57	2005	Presidente da Direção desde 2009
DS4	S4	segurador	68	2008	Presidente da Direção desde 2010
DS5	S5	bancário	54	2017	Tesoureiro da Direção de 2017

Sindicato	N.º de DS na Direção	H	%	M	%
S0	11	7	63,6	4	36,4
S1	11	7	63,6	4	36,4
S2	12	9	75	3	25
S3	15	12	80	3	20
S4	7	5	71,4	2	28,6
S5	15	10	66,7	5	33,3

