

# REAÇÃO SINDICAL AOS PROGRAMAS DE GESTÃO PARTICIPATIVA: *INSIGHTS* SOBRE MÉTODO E UNIDADE DE ANÁLISE DE UMA PESQUISA DE AVALIAÇÃO MALOGRADA

Prof. Reed. Elliot Nelson\*

A reação sindical às várias formas de gerência participativa tem variado muito. Além de objeções ideológicas (ver por exemplo Coutinho, 1983), o movimento de “qualidade de vida do trabalho” (*Quality of working life*) tem encontrado sérios problemas de ordem prática.

Mesmo nos Estados Unidos, onde as considerações ideológicas têm um papel secundário na atuação sindical, são relativamente poucos os programas de cooperação gerência-sindicato que conseguem sobreviver ininterruptos por mais de um ou dois anos (Main, 1984). Depois de um período inicial de euforia e de boa vontade, há uma forte tendência para rejeição do programa por parte do sindicato, o que leva à dissolução do projeto.

A experiência do *Jamestown Area Labor-Management Committee* é talvez o exemplo mais dramático deste fenômeno. A JALMC (Comitê Trabalhista-Gerencial de Jamestown), uma organização comunitária de uma cidade industrializada de porte médio no Estado de Nova York, foi fundada durante a recessão de 1972-74 num esforço de evitar o colapso da economia municipal. A militância sindical e o atraso tecnológico ameaçavam a rentabilidade das fábricas locais, que estavam perdendo concorrências para empresas de outras regiões que dispunham de instalações mais modernas e operários mais dóceis. O esfriamento da economia exacerbava o problema de tal forma que várias firmas fecharam e outras sofreram crises de liquidez (Whyte et al., 1983).

Neste ambiente de crise, o governo municipal convocou líderes sindicais e gerentes para um encontro de adversários reunidos no esforço de salvar a comunidade. Depois de algumas reuniões conturbadas, o governo, gerentes e sindicatos fundaram uma organização dedicada à melhora das relações trabalhistas e desempenho econômico das firmas locais através do diálogo e cooperação entre gerência e sindicatos.

Com fundos do governo federal e algumas contribuições privadas, a JALMC contratou consultores que implantaram comissões de fábrica em empresas locais. Essas comissões patrocinaram uma onda de projetos extremamente bem-sucedidos nos anos 70 que melhoraram sensivelmente os resultados financeiros das empresas locais e reduziram o número de greves e conflitos trabalhistas. Em consequência destes sucessos, a JALMC ficou conhecida internacionalmente como um novo modelo para democratização do trabalho. Entretanto, mesmo enquanto outras comunidades e empresas adotavam o modelo cooperativo da JALMC, as comissões de fábrica (*in-plant labor-management committees*) que criaram esses sucessos entraram em declínio. Embora vários setores da comunidade apoiassem os objetivos da JALMC, a manutenção das comissões de fábrica se tornava cada vez mais difícil, e a formação de novos projetos quase parou. Em 1983, restavam poucas comissões de fábrica ainda ativas em Jamestown.

Nesta época o autor foi contratado pelo Departamento do Trabalho do Governo Americano para avaliar o impacto das comissões de fábrica da JALMC; ao mesmo tempo, estava realizando um estudo da elite industrial da comunidade como parte da dissertação de doutorado na Universidade de Cornell. No decorrer das duas pesquisas tornou-se óbvio que o contexto social da comunidade influía na reação dos sindicatos aos programas de intervenção. O presente trabalho utiliza informações do segundo estudo para explicar resultados e enriquecer as investigações do primeiro. Ao fazer isto, tem-se dois objetivos: primeiro, encontrar pistas para explicar a resposta sindical (muitas vezes negativa) ao movimento de cooperação gerência-sindicato em Jamestown; segundo, propor-se algumas sugestões metodológicas para o estudo das intervenções organizacionais, decorrentes da experiência nestas duas pesquisas.

Inicialmente, descreve-se a pesquisa de avaliação feita em Jamestown, e depois passa-se a relatar como os resultados do estudo da comunidade iluminaram a análise dos dados do estudo da avaliação. Então aproveitando os resultados dos dois estudos, sugere-se uma explicação para a postura dos sindicatos de Jamestown frente à cooperação sindicato-gerência. Para finalizar, considera-se as implicações metodológicas destas pesquisas.

## A PESQUISA QUASE EXPERIMENTAL DE STANLEY & CAMPBELL

Para poder entender o raciocínio usado na pesquisa de avaliação, será necessário revisar brevemente o modelo “quase experimental” proposto por Stanley & Campbell (1966) e que constitui a norma paradigmática para pesquisas que procuram avaliar os efeitos das intervenções sociais planejadas.

O trabalho destes autores é basicamente um esforço para aplicar a lógica da pesquisa experimental (ou de laboratório) aos estudos de campo nas ciências sociais. A pesquisa experimental nas ciências comportamentais, por sua vez, procura copiar o método experimental das ciências exatas onde poucas variáveis são manipuladas enquanto outras influências são eliminadas ou mantidas constantes. Desta forma, o efeito das variáveis em estudo pode ser averiguado diretamente e sem ambigüidade.

Enquanto admitem que as situações reais não podem ser controladas desta forma, Stanley & Campbell propõem aproximar a precisão experimental através de numerosos grupos de controle formulados com base em categorias ou “tratamentos” (intervenções), de interesse teórico ou prático. Esses grupos de controle devem eliminar os efeitos espúrios de “maturidade” (o passar do tempo) “efeito placebo”, “efeito Hawthorne”, e outros elementos do meio social que podem esconder ou confundir os efeitos da intervenção.

O esquema de Stanley & Campbell torna-se bastante

\* Professor e pesquisador do Curso de Mestrado em Administração - Departamento de Ciências Administrativas da UFMG.

complexo de forma que para implementar um verdadeiro esquema quase experimental, requereria estudos enormes e dispendiosos nos quais apenas uma pequena parte dos pesquisadores seria exposta à intervenção em questão. Por esse motivo e por outros levantados por críticos (ver por exemplo: Edwards, Orden & Bucolla, 1980; Kimberly & Nielson, 1972; Suchman, 1972), especialmente barreiras de ordem política, é improvável que sequer um estudo de avaliação tenha sido realizado obedecendo rigorosamente aos critérios de Stanley & Campbell. Entretanto, o esquema quase experimental representa uma abordagem metodológica que a maioria dos estudos de avaliação procura seguir com maior ou menor fidelidade.

## MÉTODO INICIAL

A pesquisa de avaliação de Jamestown usou como ponto de partida o modelo quase experimental, embora com a admissão que seria impossível levar em consideração todas as variáveis em jogo. Procurou-se medir o impacto da participação em comissões de fábrica nas atitudes dos trabalhadores através de um questionário aplicado nas reuniões mensais de sindicatos de empresas com diferentes graus de envolvimento no movimento de cooperação sindicato-gerência.

O questionário foi formulado para averiguar as atitudes dos operários em relação a três temas:

- reação geral ao movimento de cooperação sindicato-gerência;
- aceitação da idéia (promovida ativamente pela JALMC) que aumentos de produtividade são benéficos para o trabalhador; e
- aceitação da idéia de que as participações e sugestões do trabalhador são importantes e vantajosas tanto para a gerência quanto para o próprio operário.

Hipotetizou-se que nas firmas mais envolvidas com comissões de fábrica observar-se-ia atitudes mais positivas nessas três dimensões, ou, pelo menos isto seria um indício do bom desempenho do movimento de cooperação sindicato-gerência em Jamestown.

Além de itens diretamente relacionados com esses temas solicitou-se informações sobre satisfação no trabalho, grau de confiabilidade na gerência e no sindicato, participação nas comissões de fábrica e outros aspectos que poderiam ser influenciados pelo programa de gestão cooperativa. Os itens medindo variáveis atitudinais foram formulados em formato de escala Likert.

## AMOSTRA

O instrumento foi aplicado em sete sindicatos "locais", identificados com as letras de A a G. (O "local" no sindicalismo americano é a unidade que representa trabalhadores de uma fábrica. O "internacional" é o sindicato nacional que representa um ofício ou ramo industrial. Exemplos: *Teamsters*, *United Furniture Workers*, *United Auto Workers* etc.) De acordo com o esquema de Campbell & Stanley, procurou-se sindicatos de empresas com comissões de fábrica ativas, inativas, e sem nenhuma experiência com os programas participativos da JALMC. Também foram incluídas fábricas dos dois principais ramos de fabricação da cidade (artefatos de madeira e artefatos de metal) assim como de outras indústrias. Na escolha da amostra foram consideradas também a forma de propriedade (local ou multinacional), sindicato internacional, e participação em esquemas cooperativos de incentivos financeiros.

Essas considerações, juntas com a aceitação (ou não) da pesquisa por parte dos líderes sindicais, resultaram na

seguinte amostra: sindicato de três fábricas de artefatos de madeira, (A, B, C), três fábricas de artefatos de metal (D, F e G) e uma fábrica de revestimentos para fornos cerâmicos (E). Todas as fábricas de metal tinham experiências com comissões de fábrica, mas só a comissão da fábrica F estava ativa. A fábrica C das indústrias de madeira teve uma comissão em anos passados mas as outras duas (A e B) nunca chegaram a ter comissões formais. As fábricas da indústria metalúrgica pertenciam ao sindicato internacional *Association of Machinist and Aerospace Workers* (IAM) cujos líderes locais foram ativos na fundação da JALMC. Os sindicatos das fábricas de artefatos de madeira pertenciam aos *United Furniture Workers of America* (UFW) e a fábrica de revestimentos (E) foi organizada pelo *International Brotherhood of Firemen and Oilers* (IBFO). A fábrica E também estava envolvida no movimento de cooperação sindicato-gerência tanto ao nível de fábrica quanto ao nível comunitário. As fábricas F e G tinham experiência com um sistema de incentivos financeiros cooperativos. Na fábrica F esse esquema estava ainda em funcionamento e tinha dado bons resultados, enquanto na fábrica C, o programa de incentivos fora um ponto de conflito entre gerência e o sindicato e tinha sido descontinuado. Um total de 118 questionários aproveitáveis foram completados nas sete organizações.

## A ESCALA REAÇÃO À COOPERAÇÃO SINDICATO-GERÊNCIA (RCSG)

Dos três temas investigados no instrumento, apenas um, a reação geral ao movimento de cooperação sindicato-gerência atingiu confiabilidade suficiente para formulação de uma escala. Os itens relacionados aos outros dois temas não serviram para confecção de escalas, embora vários discriminaram entre fábricas em análises de variância. A escala "Reação à Cooperação Sindicato-Gerência", cujo coeficiente alpha foi de 0.81, foi composta dos seguintes itens:

1. O movimento de cooperação sindicato-gerência é dominado pelos gerentes  
Concorda 1 2 3 4 5 6 Discorda
2. Cooperação gerência-sindicato significa se vender ao patrão.  
Concorda 1 2 3 4 5 6 Discorda.
3. Não há necessidade de comissões de fábrica; o processo de negociação coletiva é suficiente.  
Concorda 1 2 3 4 5 6 Discorda
4. O movimento de cooperação sindicato-gerência é apenas relações públicas.  
Concorda 1 2 3 4 5 6 Discorda.
5. O movimento de cooperação sindicato-gerência é apenas um disfarce para acabar com os sindicatos.  
Concorda 1 2 3 4 5 6 Discorda

Outros itens do questionário são usados na análise com a precaução que não representam variáveis bem definidas e precisamente medidas.

## PRIMEIROS RESULTADOS

Análises de variâncias comparando as médias dos vários sindicatos na escala RCSG verificaram (contra toda expectativa) que os sindicatos menos envolvidos com cooperação sindicato-gerência tiveram atitudes mais positivas (ver tabela 1). O sindicato B, que nunca fez parte de uma comissão de fábrica, é o mais positivo. O sindicato A, também de atitude positiva, tampouco participou formalmente de comissões de fábrica (ambas as firmas A e B participaram em programas de treinamento técnico patrocinado pela JALMC). O sindicato da empresa C, também favorável, não tem uma comissão há anos.

Os dois sindicatos com comissões ativas (E e F) caem entre os menos favoráveis à cooperação.

**TABELA 1**  
Análise de variância da escala RCSG

Devido a:	Graus de Lib.	SS	MS	F
Fator	6	980.2	163.4	3.54
Erro	111	5127.7	46.2	
Total	117	6107.9		
P. 0.005	Eta <sup>2</sup> 0.16			

  

Sindicato Local	N	Média	Desvio Padrão
A	10	21.30	4.90
B	13	23.46	7.09
C	18	21.94	6.32
D	11	20.55	4.23
E	13	10.15	9.29
F	24	17.23	6.62
G	29	15.24	7.09

A conclusão lógica que as comissões de fábrica decepcionaram os trabalhadores, resultando em atitudes negativas é refutada por uma correlação pequena, mas estatisticamente significativa ( $r = 0.18$ ;  $p = 0.05$ ) entre participação individual nas comissões e atitudes positivas. Ainda mais, existe uma correlação mais forte entre participação em atividades comunitárias da JALMC e atitudes positivas na escala RCSG ( $r = 0.35$ ;  $p = 0.01$ ).

Sabendo que o sindicato dos metalúrgicos (IAM) tem reputação de maior militância que o sindicato que representa os trabalhadores na indústria de madeira (UFW), postulou-se que o efeito observado talvez resultasse do envolvimento maior do IAM nas comissões de fábrica, o que levaria à confusão entre os efeitos da militância sindical e da participação em comissões de fábrica.

Para testar essa hipótese, separou-se os locais pertencentes à UFW dos demais, que com uma exceção, pertence à IAM. Formados esses dois grupos, a escala RCSG foi reduzida de seis a três categorias, e aplicou-se um modelo *log linear* (Bishop, Feinberg & Holland, 1975) para averiguar os efeitos de sindicato internacional e participação individual em comissões de fábrica nas atitudes. Os resultados são apresentados na tabela 2. (As técnicas *log linear* são especialmente apropriadas para estudar interações entre variáveis categóricas).

**TABELA 2**  
Relação entre sindicato, participação em comissões de fábrica e reações na escala RCGS

Atitude (Escala RCGS)	SINDICATO				
	UFW		Outros (IAM)		Partic.
	Sim	Não	Sim	Não	
Negativa	3	1	11	12	
Neutro	8	5	10	7	
Favorável	9	14	10	14	
Modelo (1) (2) (3)	5.0	5.3	8.0	8.46	
	5.6	5.8	9.0	9.40	
	8.9	9.2	14.2	9.20	
					Redução Proporcional em G <sup>2</sup>
Independência (1) (2) (3)	7	13.79	0.1	---	
Interação por Sindicato (1 2) (1 3)	2	4	4.02	0.60	0.70

Reação sindical aos programas de gestão participativa

Embora uma interação significativa não é verificada quando as duas variáveis são consideradas juntas, (a probabilidade é de 0.1), a precisão do modelo melhora em 70% (o incremento sendo significativo à 0.025) quando a variável é removida do modelo. Isto sugere que, de fato o sindicato internacional influi nas atitudes da escala RCSG.

A manifestação mais clara dessa tendência é observada se considerada a subtabela formada pelas atitudes dos que participaram em comissões de fábrica, cruzadas com sindicato internacional.

		Sindicato Internacional	
		UFW	IAM (+ IBFO)
Atitude	+ 14	14 positiva	X <sup>2</sup> = 20.13
Escala RCSG	neu. 5	7 neutro	df= 2
	- 1	12 negativa	p 0.0005

Note aqui que somente um (5%) dos membros da UFW que participaram nas comissões registrou um parecer negativo enquanto 12 dos 33 participantes (33%) dos sindicatos mais militantes não aprovaram a cooperação entre sindicatos e gerência. Isto talvez explique a correlação positiva entre participação e atitudes positivas, apesar da reação negativa ao nível agregado por parte dos sindicatos das empresas mais ativas no movimento de cooperação sindicato-gerência.

Neste ponto da pesquisa, poder-se-ia ter concluído que as comissões de fábrica, de fato, são bem aceitas pelos trabalhadores e apenas a militância dos internacionais (isto é, pelo conselhos nacionais) tenha pressionado as organizações locais a rejeitarem a cooperação entre gerência e sindicato. Entretanto, duas considerações levaram a mais uma reavaliação dos dados. Primeiro, se na escala RCSG havia uma certa homogeneidade entre locais pertencentes ao mesmo internacional, outros itens do questionário variavam de forma irregular e imprevisível, demonstrando a presença de fatores ainda não explicados. Essa percepção aumentou quando repetidas análises de variância do questionário agregando sindicatos por internacional. Para alguns itens, esses reagrupamentos explicavam quase tanta variância quanto as análises de sindicatos separados. Em outros casos, as agregações por internacional não produziram resultados significantes enquanto os locais individuais demonstraram diferenças grandes.

Segundo o conhecimento pessoal do autor sobre a comunidade e sindicatos pesquisados, era óbvio que a resposta sindical não era produto somente das tendências globais dos internacionais, ou da intervenção em si. Antes, os sindicatos pareciam estar utilizando a sua resposta aos programas de intervenção da JALMC para expressarem-se dentro da estrutura social da comunidade. Já se tinha verificado, através de um estudo das redes sociais que ligavam membros da elite da comunidade, que os programas de intervenção da JALMC eram recebidos interpretados de diferentes maneiras por diferentes grupos de executivos e políticos. Ao examinar-se os resultados do questionário à luz da posição da gerência das fábricas estudadas nos grupos que compunham a elite industrial da comunidade, concluiu-se que algumas respostas do questionário variavam de acordo com o grupo social a que pertenciam os gerentes das empresas. Isto levou a mais uma agregação dos dados de acordo com a posição dos gerentes das fábricas na elite da comunidade.

## A REDE SOCIAL COMO UNIDADE DE ANÁLISE

Antes de comparar as três agregações feitas (por sindi-

cato local, por internacional, e por rede social dos gerentes) será necessário descrever as características dos grupos sociais dos quais fazem parte os executivos das empresas estudadas (para uma descrição dos dados e métodos que levaram a formulação destes grupos, assim como de outros grupos que fazem parte da elite comunitária, ver a tese de doutorado do autor, Nelson, 1983).

Os donos e empregados administrativos pesquisados das empresas A, B, e C pertencem a um grupo de industriais tradicionais, altamente integrados e de orientação bastante paroquial. Todas as indústrias do grupo fazem móveis de madeira em fábricas de tamanho pequeno e médio usando uma tecnologia semi-artesanal. Como seria de esperar, o estilo gerencial dessas empresas é bastante paternalista.

O dono e os executivos da empresa D pertenciam a um grupo de empresários, políticos e funcionários públicos que constituíram a coalizão principal do governo municipal. A empresa tinha recebido empréstimos e incentivos fiscais de vulto por intermédio do governo municipal, incorrendo assim numa dívida política considerável junto ao partido do governo local. A ideologia do grupo como um todo era de cunho liberal-participativo, e os seus membros figuravam como líderes do movimento de cooperação sindicato-gerência. Apesar dos seus antecedentes políticos liberais, o dono da empresa era considerado extremamente autocrático e desonesto pelos trabalhadores da fábrica.

As empresas representadas pelos sindicatos E e G eram corporações de propriedade externa cujos executivos pouco se envolviam na vida da comunidade. A sua tecnologia era mais sofisticada e o tamanho das fábricas maior que as outras empresas pesquisadas. Executivos de ambas as fábricas apoiavam integralmente as comissões de fábrica da JALMC como forma de estimular a produtividade e a qualidade dos seus operários.

Executivos da empresa F pertenciam a um grupo social aliado ao grupo da empresa D e também se envolviam nos programas da JALMC (o dono da fábrica F era o codiretor do conselho executivo da JALMC). Membros deste subgrupo consistiam-se em donos e executivos das fábricas locais compradas por migrantes na região. Esses migrantes, em geral ex-gerentes de multinacionais, procuravam integrar-se na comunidade e envolviam-se ativamente nas atividades da elite. Apoiavam o movimento cooperativo, assumindo papéis de destaque, mas eram acusados pelos sindicatos de participar na JALMC apenas para ganhar acesso à elite da cidade. Esses quatro grupos serão denominados respectivamente de Madeira Tradicional, Governo, Corporações e Migrantes.

Com essas informações repetiu-se as análises de variância do questionário mais duas vezes; uma, agregando os sindicatos por "internacional", e outra agregando pela posição dos executivos na elite da cidade. A agregação por sindicato juntou os locais A, B, e C da UFW; D, F, e G da IAM, e deixou sozinho o local E da IBFO. A agregação por rede também juntou A, B e C (Madeira Tradicional), agregou locais E e F (Corporações) e desagregou D (Governo Municipal) e G (Migrantes). Com poucas exceções, a agregação por rede aumentou sensivelmente a variância explicada (medido no caso por  $\eta^2$ ) enquanto aumentava também a precisão (significância estatística) do teste, confirmando que fatores estruturais da comunidade influem na reação sindical.

Os resultados das análises de variância utilizando agregação por rede são de dois tipos:

- itens que explicam quase a mesma variância explicada quando os locais são testados separadamente e no entanto, são de precisão igual ou maior;

- itens que são melhor explicados quando analisados separando-se os sindicatos locais (esses itens geralmente explicam o dobro da variância explicada pelos testes agregados por rede). Para poder analisar essas diferenças com mais rigor, dividiu-se os itens que alcançaram significância estatística em dois grupos. Em um grupo, chamado de "Itens de Rede Social", colocou-se os itens que variavam mais de acordo com o grupo social a que pertencia a gerência da empresa. Em outro, denominado "Itens Organizacionais", colocou-se itens que variavam mais por organização. Qualquer item que não alcançava significância num dos agrupamentos era colocado no grupo em que alcançava significância. Itens que não apresentavam um incremento de mais de três por cento na variância explicada sobre a agregação por rede foram para os itens de rede social, seguindo o raciocínio que um aumento de três graus de liberdade num teste devia aumentar a  $\eta^2$  em pelo menos três por cento para ser considerada de interesse. Os dois grupos de itens, assim como o seu grau de significância e  $\eta^2$  (variância explicada) seguem:

#### ITENS DE REDE SOCIAL

- Cooperação entre capital e trabalho é necessária para manter a competitividade da indústria americana.  
Agrupamento por Rede:  $\eta^2$  0.298 p. 0.0001  
Agrupamento por Organização  $\eta^2$  0.310 p. 0.001
  - Líderes sindicais e gerentes só deveriam ver-se em situações formais de negociação.  
Agrupamento por Rede  $\eta^2$  0.078 p. 0.025  
Agrupamento por Organização  $\eta^2$  0.076 p. NS
  - Queira ou não, a produtividade é o dever de todos.  
Agrupamento por Rede  $\eta^2$  0.064 p. 0.05  
Agrupamento por Organização  $\eta^2$  0.076 p. NS
  - Acho que o movimento de cooperação sindicato-gerência é dominado pelo sindicato.  
Agrupamento por Rede  $\eta^2$  0.072 p. 0.05  
Agrupamento por Organização  $\eta^2$  0.072 p. NS
  - Acho que é uma boa idéia gerentes e trabalhadores cooperarem.  
Agrupamento por Rede  $\eta^2$  0.20 p. 0.0001  
Agrupamento por Organização  $\eta^2$  0.22 p. 0.001
  - Minha experiência com as comissões de fábrica tem sido:  
Boa 1 2 3 4 5 6 Ruim  
Agrupamento por Rede  $\eta^2$  0.094 p. 0.01  
Agrupamento por Organização  $\eta^2$  0.099 p. NS
  - Minha experiência com as atividades comunitárias da JALMC tem sido:  
Boa 1 2 3 4 5 6 Ruim  
Agrupamento por Rede  $\eta^2$  0.052 p. 0.0001  
Agrupamento por Organização  $\eta^2$  0.080 p. 0.001
- Escala RCSG
- Agrupamento por Rede  $\eta^2$  0.15 p. 0.0005  
Agrupamento por Organização  $\eta^2$  0.16 p. 0.01

- As análises de variância em si serão fornecidas mediante pedido ao autor: Reed Nelson, CMA/ UFMG R. Curitiba 832, sala 1204  
30.000 Belo Horizonte, MG

#### ITENS ORGANIZACIONAIS

- As pessoas não podem ter um bom desempenho sem participarem nas decisões.  
Agrupamento por Rede  $\eta^2$  0.084 p. 0.25  
Agrupamento por Organização  $\eta^2$  0.143 p. 0.01

2. Deixo meu chefe preocupar-se com a produtividade. Apenas faço o que ele manda.
- |                             |                  |       |    |      |
|-----------------------------|------------------|-------|----|------|
| Agrupamento por Rede        | Eta <sup>2</sup> | 0.028 | p. | NS   |
| Agrupamento por Organização | Eta <sup>2</sup> | 0.145 | p. | 0.01 |
3. Confio na gerência aqui.
- |                             |                  |       |    |       |
|-----------------------------|------------------|-------|----|-------|
| Agrupamento por Rede        | Eta <sup>2</sup> | 0.075 | p. | 0.025 |
| Agrupamento por Organização | Eta <sup>2</sup> | 0.136 | p. | 0.025 |
4. Confio nos líderes sindicais aqui.
- |                             |                  |       |    |      |
|-----------------------------|------------------|-------|----|------|
| Agrupamento por Rede        | Eta <sup>2</sup> | 0.070 | p. | 0.05 |
| Agrupamento por Organização | Eta <sup>2</sup> | 0.109 | p. | 0.05 |
5. Idade
- |                             |                  |       |    |       |
|-----------------------------|------------------|-------|----|-------|
| Agrupamento por Rede        | Eta <sup>2</sup> | 0.15  | p. | 0.005 |
| Agrupamento por Organização | Eta <sup>2</sup> | 0.224 | p. | 0.005 |

Nota-se que os itens que variam por rede social lidam com o grau em que o sindicato admite compartilhar de objetivos comuns com o capital. As duas exceções são os dois itens que registram a avaliação do trabalhador sobre a sua experiência nas comissões de fábrica e outras atividades patrocinadas pela JALMC. Isto demonstra que as dinâmicas da estrutura social da comunidade influem mais na avaliação da experiência com cooperação sindicato-gerência do que as dinâmicas internas da própria organização onde a intervenção ocorre. Mostra também que o sindicato se define ideologicamente a partir da posição da gerência na estrutura social da comunidade.

Para os itens organizacionais restaram variáveis sem forte definição ideológica, ou de ordem demográfica. Os primeiros dois itens trataram da necessidade prática para participação, e os itens três e quatro mediam o grau de confiança na gerência e no sindicato, todas as variáveis ligadas ao clima e estilo gerencial. Idade e tempo de casa, os últimos itens, também são variáveis sem respaldo ideológico.

Outra diferença interessante entre os dois tipos de itens é o grau de homogeneidade entre as respostas dos itens da rede social e os itens organizacionais. Além de tratarem de um só tema, os itens de rede receberam respostas mais homogêneas que os itens organizacionais. Na tabela abaixo, as médias dos sindicatos agrupados por rede social são enfileiradas de menor a maior (itens 5 e 6 das variáveis organizacionais foram omitidos por não tratarem de atitudes).

#### ITENS DE REDE SOCIAL

	Escala		Item							Distância do Mediano	
	R	C	1	2	3	4	5	6	7		$\bar{x}$
Madeira Tradicional	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1.0	1
Governo	2	3	4	4	2	3	2	2	2	2.5	6
Corporações	3	2	2	1	3	2	3	3	3	2.5	5
Migrantes	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4.0	2
Proporção de concordância:	$48-14 = 0.708$										14
	<u>48</u>										

#### ITENS ORGANIZACIONAIS

Grupo	Item				$\bar{x}$	Distância do mediano
	1	2	3	4		
Madeira Tradicional	1	3	1	2	1.5	3
Governo	2	4	4	3	3.5	3
Corporações	4	1	3	1	2.0	5
Migrantes	3	3	2	4	3.0	2
Proporção de concordância:	$24-13 = 0.458$					13
	<u>24</u>					

Observa-se aqui que os itens de rede social são percebidos de maneira mais uniforme. Pode-se formular uma medida de homogeneidade somando o número de desvios do rank

mediano ( $\bar{x}$ ) de cada coluna e subtraindo esse número do número possível de desvios. Essa cifra é então dividida pelo número possível de desvios para facilitar comparação entre tabelas. O coeficiente assim calculado é 0.708 para itens de rede social e 0.458 para os itens organizacionais. Testa-se a diferença entre as tabelas com  $\bar{x}$  da tabela composta do número de desvios das duas tabelas, mais os respectivos marginais:

	Rede	Organização	
Desvios Possíveis	14	13	27
	<u>34</u>	<u>11</u>	<u>45</u>
	48	24	72
			$\bar{x} = 4.203$
			df = 2
			p. 0.05

Com isto, constata-se estatisticamente a diferença em homogeneidade entre itens de rede e itens organizacionais.

## DISCUSSÃO

Verifica-se empiricamente a existência de forte associação entre resposta sindical à intervenção e à rede social dos executivos das fábricas pesquisadas. O que a análise estatística não diz é o porque deste fenômeno, e por que a resposta sindical assumiu as dimensões observadas.

Certamente os dados favorecem a afirmação de Marx que os detentores dos meios de produção formulam a ideologia da sociedade, mas as particularidades desse processo, no caso em exame, são melhor iluminadas pela teoria de "pares oposicionais" (*oppositional pairs*) de Bossevain (1974) e outros antropólogos da mesma persuasão.

No seu estudo das coalizões político-religiosas em Malta, Bossevain notou que os grupos oposicionais adotam símbolos e ideologia que invertem os valores dos grupos centrais. Dessa forma, as idéias das oposições são derivadas da elite dominante, formando um "par oposicional" cujas partes espelham um ao outro.

Em Jamestown a ideologia "participativa" da coalizão dominante é transmitida pela JALMC e suas intervenções nas fábricas. No entanto, pode-se verificar que o processo de difusão dessa ideologia não é nem uniforme, nem universal. Antes, cada subgrupo da elite da comunidade se posiciona de forma diferente perante a mensagem cooperativa da JALMC. E como as próprias fraquezas do questionário demonstraram somente algumas idéias centrais, conseguem uma penetração geral. Por sua vez, o sindicato reage aos programas cooperativos de acordo com a interpretação que a subelite dá à ideologia da coalizão dominante, preservando, contudo, a dinâmica oposicional exigida de seu papel.

Segundo essa interpretação, os sindicatos das empresas integradas ao subgrupo Madeira Tradicional apóiam a ideologia da JALMC com maior vigor (ver tabela anterior) porque o seu cunho participativo contradiz o paternalismo do setor tradicional. Por isso, observa-se que a cooperação sindicato-gerência recebe mais apoio dos trabalhadores no setor onde ela conseguiu menos influência; o apoio do sindicato representa a rejeição das práticas gerenciais da elite tradicional.

Sindicalistas da firma cujos executivos pertencem ao subgrupo do Governo manifestaram-se favoravelmente na escala RCSG, e gostaram das comissões de fábrica, e outras atividades da JALMC (itens de rede 6 e 7) mas rejeitaram as proposições operacionais sobre cooperação e contato com a gerência (itens de rede 1, 2, 3, 3 e 5). De fato, esse é o grupo menos constante nos seus rankings dos itens de rede social.

Isto demonstra a ambivalência do sindicato perante a coalizão do governo. Até certo ponto, representantes do município e consultores da JALMC têm pressionado a gerência da

fábrica D a agir de uma forma mais responsável para com o sindicato. No entanto, também é verdade que os donos da empresa D são ativos na coalizão governamental, e têm amizades íntimas no governo. Pelos resultados o questionário, parece que o sindicato lida com essa ambigüidade aceitando os programas participativos do governo ao mesmo tempo que procura distância da gerência nas suas respostas aos itens de rede já mencionados e aos itens 2 e 3 dos itens organizacionais.

Aqui o par oposicional é mantido aceitando a ideologia do centro, mas rejeitando o seu representante imediato (a gerência da empresa D) como desleal aos ideais do movimento.

Sindicatos das empresas pertencentes ao grupo Corporações demonstram uma ambivalência similar a do grupo Governo (empresa D), embora de conteúdo invertido. Enquanto sindicatos do grupo Governo apóiam a ideologia e atividades da JALMC e rejeitam uma aproximação com a sua gerência, os sindicalistas do grupo Corporações rejeitam a JALMC (ou seja, têm *rank* mais baixo nos itens 4, 6, 7 e a escala RCSG), porém se mostram favoráveis à aproximação da gerência (nos itens 1, 2, 3 e 5).

Isto sugeriria que os sindicatos das corporações isoladas acompanhassem os seus padrões neste isolamento, rejeitando os programas dos grupos centrais que são promovidos pela JALMC. Daí, a dinâmica oposicional é transferida da gerência para a elite da cidade, possibilitando uma maior aproximação do sindicato e gerência. O fato que as empresas pertencentes a este grupo têm tido maior êxito nas suas comissões de fábrica do que empresas de outros grupos apóia essa interpretação.

Finalmente, o sindicato do grupo Migrantes é o mais negativo de todos em quase todas as dimensões. Se a tese sobre pares oposicionais e redes sociais for válida, uma explicação da reação sindical talvez se encontre na importância do movimento cooperativo para a integração social dos migrantes. Como os migrantes não têm outras fontes de contatos na elite da comunidade fora a sua posição como donos ou executivos em fábricas, o seu único elo com os centros de poder provém dos assuntos industriais. Isto se constata com o grupo Madeira Tradicional que dispõe de três gerações de contatos familiares e políticos, e o Governo, que cultiva contatos eleitorais como profissão. Conseqüentemente, os migrantes não têm outro acesso à elite de Jamestown a não ser através do seu envolvimento na JALMC. Diferentes do dono da Fábrica D, que pertencia ao grupo Governo por ser subordinado a ele política e financeiramente, os executivos migrantes endividavam o governo através de sua participação no movimento cooperativo. Dados esses fatos estruturais, o sindicato dos migrantes contestava o poder dos seus gerentes rejeitando a cooperação gerência-sindicato.

Essa interpretação dos dados é sem dúvida *post hoc* e portanto sujeita a estudos empíricos futuros. Por outro lado, se a reação sindical no caso em estudo não foi influenciada por fatores estruturais, cabe ao crítico explicar os resultados empíricos encontrados.

## IMPLICAÇÕES METODOLÓGICAS

Em pelo menos dois momentos da pesquisa, ter-se-ia chegado a conclusões diferentes, não fosse incluída a análise de variáveis periféricas à preocupação avaliativa do estudo. Quando verificou-se uma tendência para atitudes negativas entre os sindicatos mais envolvidos nas comissões de fábrica, a conclusão lógica seria que as comissões de fábrica em Jamestown levavam a uma piora nas relações industriais. Neste caso desconfirma-se esta hipótese agregando os dados ao nível indivi-

dual (ou seja, a correlação entre participação individual e atitudes na escala RCSG).

A contradição nos resultados entre o nível individual e de sindicato local levou a postular a influência de fatores a um nível de análise ainda mais alto: de sindicato internacional. Quando controlou-se por sindicato internacional, concluiu-se que de fato, a reação sindical aos programas participativos sofria influência das internacionais.

Achando essa interpretação incompleta, passou-se a um nível de análise mais alto ainda, o de estrutura comunitária (rede social) e demonstrou-se que fatores no ambiente social da comunidade eram mais importantes que os sindicatos internacionais.

Tudo isto sugere que, especialmente quando as intervenções têm implicações ideológicas, o impacto de uma intervenção voltada ao nível organizacional pode ser determinada, em grande parte, por fatores externos à organização. Isto sugere que a intervenção social não deveria ser encarada como um "tratamento" cujos efeitos podem ser medidos por um arranjo experimental modificado no qual os fatores externos são "controlados" seja estatisticamente, seja por amostragem. Antes, o significado social da intervenção em diferentes contextos comunitários determina o efeito da intervenção nas atitudes e percepções. Em outras palavras, as tradicionais variáveis de controle constituem o tratamento que é ativado mediante a introdução de determinada intervenção. O impacto da intervenção na comunidade não é linear, mas sim, interativo, sendo determinado pela conjuntura de forças sociais atuantes no momento.

Com essa redefinição da problemática da intervenção, muda também o enfoque metodológico. Em vez de atentar para diferenças nas atitudes de grupos expostos a diferentes tratamentos, procuram-se agregações de indivíduos com atitudes similares, independentes de seu contato com a intervenção. Depois de formulados tais grupos, pode-se averiguar o papel da intervenção na formulação de atitudes. Dessa forma, é possível considerar várias configurações de fatores sociais e a sua relação com a intervenção, levando às informações mais ricas e precisas sobre o papel da intervenção no conjunto de forças que determinam o comportamento do sistema social.

Seria fácil concluir que essa abordagem à pesquisa favoreceria o uso de algoritmos de agrupamento em vez de análises de variância e outras técnicas de comparação de agregações feitas *a priori*. No entanto, é importante ressaltar que a formulação de boas teorias depende da lucidez analítica promovida pela agregação de atores por motivos teóricos e não como resultado final de um processo mecânico. Neste processo, os algoritmos podem sem dúvida facilitar o pensamento do analista, mas não devem substituí-lo.

## OS MODELOS HIPERDETERMINADOS

Uma tendência nos dados coletados em Jamestown que dificulta o uso do esquema quase experimental e favorece uma abordagem por agregação de atributos similares é a redundância nas variáveis de controle. O leitor lembrará que os sindicatos internacionais em Jamestown eram organizados por setor industrial, e que um dos internacionais (IAMAW) abrigava o maior número de sindicatos locais que participavam de comissões de fábrica. Justamente essa redundância nas variáveis foi responsável pela confusão inicial sobre a reação aos programas participativos. Quando levou-se em consideração que as variáveis de tecnologia, tamanho e idade organizacional variavam por ser industrial, percebeu-se a quase impossibilidade de formular uma amostragem experimental que levasse em

consideração esses fatores e ainda permitisse testes inferências de alguma confiabilidade. Para o cruzamento de muitas categorias simplesmente não existiam casos no universo. Nem a regressão múltipla seria de grande utilidade devido ao alto grau de intercorrelação entre variáveis independentes.

Longe de ser uma coincidência isolada dos dados de Jamestown, a redundância entre variáveis dependentes é um dos problemas principais do estudo das intervenções sociais. Considere-se, por exemplo, a dificuldade de controlar por tamanho organizacional numa avaliação de intervenções de desenvolvimento organizacional; quase não existem micro ou média empresas envolvidas em programas de DO. Outro

exemplo seria o de estudar o efeito de sistemas de pagamento por produção em organizações públicas e privadas, visto que as organizações governamentais dificilmente relacionam produtividade com incentivos financeiros. É justamente porque a confluência de variáveis múltiplas contribuem para a formulação de grupos sociais. É mais produtivo estudar as intervenções sociais a partir de agregações que existem na realidade social do que as agregações impostas pela lógica do esquema quase experimental. E justamente por que as intervenções sociais visam alterar a realidade social é necessário entender as suas interações com as várias estruturas que constituem essa realidade social.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BISHOP, Y. M.; FEINBERG, S. E. & P. W. HOLLAND — *Discrete multivariate analysis: theory and practice*. Cambridge, MA: MIT Press, 1975.
- BOISSEVAIN, J. — *Friends of friends: networks, manipulators and coalitions*. Oxford, Basil-Blackwell, 1974.
- CAMPBELL, D. T., & STANLEY, J. C. — *Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa* São Paulo, EPU, 1979.
- COUTINHO, F. G. — Ação Patronal, Poder e Organização no Setor Siderúrgico de Minas Gerais. *RAE*, 24(3), 1984.
- EDWARDS, P. K., ORDEN, D. & BUCOLLA, S. — Evaluating the impact of human service programs with locally differentiated constituencies *Journal of Applied Behavioral Science*. 16:13-27, 1980.
- KIMBERLY, J. R. & NIELSON, W. R. — Organizational development and change in organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. 20:191-206, 1972.
- MAIN, J. — The trouble with managing Japanese style. *Fortune*. 3 de abril 1984, p.10-16.
- NELSON, R. E. — Social network and organizational intervention: the case of the Jamestown area labor-management committee". Tese de Doutorado, Cornell University, 1983.
- SUCHMAN, E. A. — Action for what? a critique of evaluation research. In Weis, C., org. *Evaluating Action Programs*. Boston: Allyn and Bacon, 1972, p. 52-84.
- WHYTE, W. F. et al. — *Worker participation and ownership: cooperative strategies for strengthening local economies*. Ithaca, NY, ILR Press, 1983.