
Sindicalismo e gestão organizacional: três experiências em Minas Gerais

Allan Claudius Queiroz Barbosa

O movimento sindical no Brasil demonstrou, na década de 80, nova postura em face do contexto social. A ascensão das oposições sindicais e o fortalecimento de uma atitude combativa, com ênfase no papel político, somados ao desmonte do aparato médico e odontológico existente e ao questionamento da legislação, restritiva e normativa, compuseram novo mosaico de indagações e atitudes até então distantes do cotidiano sindical.

Todavia, em meio a essa mudança de rumos, observou-se que nem sempre as propostas formuladas eram acompanhadas de ações concretas. De diferentes maneiras, o descompasso entre o que existia e o que se propunha acabou por gerar situações de difícil solução.

Dentro dessa perspectiva, procurou-se discutir neste trabalho o *locus* organizacional de três grandes sindicatos de Minas Gerais no período de 1982 a 1992, a partir de sua **configuração funcional**, aqui entendida enquanto distribuição de atribuições e atividades e com preceitos burocráticos (Weber, 1969 e 1982) bem nítidos. Como pano de fundo, a situação econômica do País traduziu as próprias inquietações e os rumos para o movimento sindical.

SINDICALISMO E GESTÃO ORGANIZACIONAL: O CONTEXTO COMO CONDICIONANTE

A discussão sobre a organização dos sindicatos encontra uma primeira referência no contexto econômico existente, ou seja, as crises sucessivas foram a marca significativa na década de 80 e demonstraram as limitações e dificuldades da proposta modernizadora **implantada** nos anos 30 e que encontrou sua consolidação com o projeto forjado após 1964.

A reforma do aparato institucional do Estado, com mudanças no processo de intervenção governamental na economia (Abranches, 1985), acabou por se traduzir em distorções profundas. Provas incontestáveis foram os inúmeros planos de intervenção elaborados, seja de ação estrutural, como o II Plano Nacional de Desenvolvimento em 1974, seja de intervenção cotidiana, como os Planos Cruzado em

Este artigo teve por base a tese de doutoramento **Estratégia e gestão: o sindicalismo em perspectiva**, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo sob a orientação da Professora Maria Tereza Leme Fleury.

Recebido em fevereiro/95

Allan Claudius Queiroz Barbosa é Professor do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (Cepead) e do Departamento de Ciências Administrativas (CAD) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
Fax: (031) 212-6561
E-mail: allanccp@oraculo.lcc.ufmg.br

1986, Bresser em 1987, Verão em 1989 e Collor em 1990, este com uma segunda versão em 1991.

É nesse quadro que se insere a discussão sobre o sindicalismo no País. Em meio a isso a elaboração da nova carta constitucional, em 5 de outubro de 1988, acabou por demonstrar a ambigüidade do papel reservado ao sindicato. Isto se observa principalmente na organização sindical: se, por um lado, foi obtida a liberdade de associação sindical sem autorização expressa do Estado, por outro, os sindicatos mantiveram a organização por categoria (Antunes, 1991). Some-se a isso a manutenção do imposto sindical, **símbolo** da era varguista.

Essa mudança eliminou vários resquícios do período varguista, mas manteve intactos aspectos importantes no concernente a organização e mobilização sindical. Reside aí também uma das dificuldades em agilizar os procedimentos de funcionamento, que seriam o arcabouço administrativo de suporte a uma ação política. Neste campo, as dificuldades são maiores, pois adaptar uma estrutura herdada do assistencialismo aos novos tempos é de extrema complexidade operacional e, por que não dizer, ideológica.

No bojo dessas questões está o movimento sindical de Minas Gerais, com suas especificidades relacionadas às alterações na estrutura produtiva do estado na década de 70. Esses aspectos servem de referência quando se situa a atuação sindical e seus desdobramentos nos anos subsequentes, com alterações em suas práticas (Le Ven, 1987).

A GESTÃO SINDICAL EM TRÊS SINDICATOS DE MINAS GERAIS

Aspectos preliminares

Os sindicatos escolhidos para análise foram o dos Trabalhadores em Telecomunicações de Minas Gerais, o dos Bancários de Belo Horizonte e região e o dos Metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem, representando categorias importantes, tanto do ponto de vista econômico como do da trajetória social. Essa escolha esteve respaldada nos seguintes aspectos:

- as cidades de Belo Horizonte e Contagem concentram percentual superior a 20% da produção industrial de Minas Gerais e, aproximadamente, 24% da população ocupada no setor de atividades industriais (Brasil, 1990 e 1994 — com dados de 1985 e 1980);
- a indústria de transformação, da qual faz parte o segmento metalúrgico, aparece como a divisão com maior participação dentro do produto interno bruto do estado, com aproximadamente 28% (Brasil, 1990 e 1994 — com dados de 1989);

- a população ocupada apresenta concentração maior em torno do setor de outros serviços e da indústria de transformação que, somados, perfazem mais da metade do total (Brasil, 1990 e 1994 — com dados de 1989);
- o setor metalúrgico participa com mais de um terço do valor da produção dentro da indústria de transformação (Brasil, 1990 e 1994 — com dados de 1984).

A coleta de dados foi feita através da análise de documentos (os estatutos dos sindicatos, bem como as modificações efetuadas, com ênfase no período de 1982 a 1992, e a estrutura organizacional dos sindicatos com o detalhamento das atividades exercidas pelas áreas) e de entrevistas, realizadas com diretores sindicais, administradores e empregados dos referidos sindicatos, todos ligados diretamente à gestão, perfazendo 24 entrevistados de um total de 78 pessoas que exerciam essas funções.

Os sindicatos e suas trajetórias

O Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações (Sinttel) surgiu a partir da fundação da Associação Profissional dos Trabalhadores em Empresas Telefônicas de Minas Gerais, em reunião realizada em 17 de março de 1955. Anterior ao sistema Telebras (Telecomunicações Brasileiras S.A.), representava em seu primeiro momento os trabalhadores que operavam a Companhia Telefônica Brasileira (CTB).

Do ponto de vista de sua atuação, nesse período demonstrou exacerbação do assistencialismo vigente no modelo sindical. Exemplos dessa postura podem ser identificados na tentativa de ampliar o número de **telefônicos** com acesso à moradia própria, através de gestões junto à Fundação da Casa Popular no Rio de Janeiro (1957); no atendimento odontológico e no curso de corte e costura para os **associados** (1958); na ampliação do atendimento odontológico e na compra de terreno para colônia de férias (1972); entre outras medidas adotadas. A ascensão de uma nova diretoria, em 1980, provocou o questionamento da estrutura de poder existente dentro das empresas de telecomunicações, com perfil militarizado.

O Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte, segundo ata da assembléia de 17 de setembro de 1932, foi criado como Associação Mineira de Bancários, tendo como objetivo representar e defender os interesses da categoria. Entre 1932 e 1945 apresentou trajetória irregular, com a renúncia de muitas diretorias. A partir de 1945, alcançou dinamismo que não possuía anteriormente.

Após 1964, houve esvaziamento do movimento. A resistência, mínima, que passou a existir dentro da categoria foi aniquilada com o Ato Institucional do Governo em 1968, impondo-lhe uma diretoria que perdurou até 1987. A **virada** no Sindicato dos Bancários teve sua gênese nas manifestações que eclodiram pelo País a partir de 1977. O recrudescimento do movimento desembocou em uma greve no ano de 1979, violentamente reprimida pelo governo de Minas Gerais. Após seis anos, em 1985, uma articulação em nível nacional convocou outra manifestação dos bancários que mobilizou 700 mil empregados. Tal feito repetiu-se em 1986 e 1987. Em junho de 1987, a oposição bancária derrotou o grupo que se mantinha há décadas na direção do Sindicato. Esse **rito de passagem** significou a redefinição de seus rumos, com seu reposicionamento em termos de atuação política.

O Sindicato dos Metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem, criado em 12 de agosto de 1934, teve como principal objetivo até 1937 o seu reconhecimento legal. Esteve sob influência da Igreja até 1944. Esse período da vida do Sindicato coincidiu com sua articulação ao governo, dentro do espírito vigente na época, totalmente compatível com as normas impostas pelo Ministério do Trabalho. O surgimento da Cidade Industrial de Contagem, marco significativo da **virada** produtiva de Minas Gerais, levou a diretoria do Sindicato a pleitear junto ao Ministério do Trabalho a extensão de sua base territorial até Contagem, o que ocorreu em 1957.

A instalação da siderúrgica Mannesmann na Cidade Industrial, em 1952, colocou novas questões para a categoria dos metalúrgicos. A empresa, à época considerada moderna e de ponta, trouxe consigo contingente significativo de trabalhadores e, conseqüentemente, mais representatividade para o Sindicato. A mudança do perfil produtivo e a conseqüente expansão industrial da região geraram, entre 1959 e 1964, nova atuação do Sindicato. A explosão das greves e a maior pressão exercida sobre as empresas, aliadas a uma efervescência no campo político, proporcionaram ao movimento sindical dos metalúrgicos certo grau de politização que o alçou a um dos principais no período analisado.

O comprometimento de sua diretoria com os interesses dos metalúrgicos sofreu, como todo o sindicalismo do País, um **golpe** em 1964. A intervenção não tardou e com ela veio o arrefecimento das manifestações. Contudo, 1968 marcou nova onda grevista e a região de Contagem foi atingida por uma paralisação de oito mil metalúrgicos. A ocupação da Cidade Industrial pela Polícia Militar desarticulou o movimento. Este fato não impediu que em outubro desse

mesmo ano fosse deflagrada nova greve. Esta foi também desarticulada por intensa repressão policial.

A partir daí, e até 1979, o que se viu foi um sindicato cumprindo os preceitos legais que lhe eram atribuídos. Atuando no campo assistencial, estava destituído de poder de mobilização que contestasse o quadro vigente. Somente a partir das manifestações ocorridas em fins da década de 70 foi articulada uma oposição sindical, vitoriosa nas eleições de 1984.

Estrutura e administração sindical

Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações (Sinttel)

A estrutura do Sinttel sofreu transformações significativas no período estudado, à medida que foi alterada sua proposta de atuação política. O seu redirecionamento coincidiu com a efetivação de um administrador com papel exclusivo de gerenciar a estrutura. Esse profissional, responsável pela condução dos aspectos organizativos, também se ocupou da montagem dos fluxos financeiros.

Assim, o Sindicato trabalhava com um planejamento de investimentos no início de cada ano, tanto para questões políticas como para equipamentos diversos. Essa preocupação veio de encontro ao perfil organizacional forjado, bem como ao de suas demandas: o surgimento de atividades de imprensa e formação sindical, por exemplo, trazia consigo a necessidade de investimentos em equipamentos computacionais e gráficos que exigiam cuidado financeiro mais elevado.

O entendimento do Sindicato enquanto uma estrutura semelhante a uma empresa encontrou opiniões discrepantes. Por um lado, essa semelhança foi negada na medida em que seus objetivos não são os mesmos, ou seja, uma empresa tem objetivos distintos dos de um sindicato. Por outro, a necessidade do Sindicato possuir um aparato administrativo foi colocada como importante, devendo seu funcionamento ter aspectos que se assemelham aos de uma empresa. Na verdade, essa ambigüidade gerou um ponto de convergência: a importância de **administrar-se** o Sindicato pelas vias racionais, mesmo causando contradições quanto à ótica encarada.

Um dos aspectos que mais chamou a atenção na análise dos depoimentos dos diretores sindicais e administradores do Sinttel diz respeito à articulação da atuação política (**para fora**) ao aparato administrativo (**para dentro**). Aqui reside um dos pontos que reforçam a idéia da falta de sintonia entre as partes, mesmo com a preocupação visível em dotar a estrutura organizacional com os preceitos compatíveis com uma

ação política. Significa dizer que a ação administrativa e a ação política caminhavam em ritmos diferenciados, ou seja, como relatado por um diretor, "eu acho que as coisas não são do mesmo nível não, são um pouquinho separadas".

A reorientação administrativa propôs e cuidou de desmontar o aparato assistencialista existente. Entretanto, isto não foi feito completamente, pois, além das próprias contradições geradas pela legislação vigente, que limitavam a atuação sindical, foi adotada como parte da estratégia no período a preservação de resquícios dessa atividade, uma vez que parte da **base** ou dos associados se voltava ao Sindicato justamente para atender a essas necessidades.

A existência desses serviços garantia parcela representativa de trabalhadores, o que, se não estava condizente com a nova ação política, estava coerente

com a idéia de manutenção de representatividade via garantia de uma prática assistencialista, mesmo que reduzida.

A composição do quadro de empregados do Sinttel sofreu alterações no período de 1982 a 1992. Em 1982, aproximadamente 40% estavam concentrados nas atividades médicas e odontológicas, percentual que caiu para perto de 6% em 1992. Em contrapartida, **novas** atividades foram incorporadas, como medicina social e formação sindical. O quadro administrativo também foi alterado, apresentando crescimento dentro do período, e já a partir de 1985 prevaleceu como o possuidor do mais significativo contingente de empregados. Os dados que compõem o quadro 1 e a tabela 1 evidenciam essa situação, através de valores absolutos e percentuais representativos da relevância de cada grupo de atividade (Brasil, 1982).

Quadro 1

Sinttel — Número de Empregados por Grupos Ocupacionais/Funções — 1982 a 1992*

Grupos Ocupacionais/Funções	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Médico/Odontológico	27	28	25	10	12	11	9	6	3	3	3
Administrativo	24	21	24	21	25	22	25	30	26	28	24
Serviços Gerais	6	6	6	6	6	5	5	8	7	8	8
Imprensa/Gráfica	3	3	6	6	6	6	11	7	9	7	7
Jurídico	4	6	5	5	6	7	7	6	8	7	7
Formação Sindical e Sindicalização	—	—	1	2	2	1	3	2	2	2	3
Medicina Social e Segurança do Trabalho	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1
Total	64	64	67	50	57	52	60	59	56	56	53

* O número de empregados corresponde à posição final de cada ano, isto é, ao mês de dezembro. Não foi considerado o *turn-over* existente durante o ano.

Fonte: A partir de levantamento feito junto ao Sinttel.

Tabela 1

Sinttel — Participação Percentual por Grupos Ocupacionais/Funções — 1982 a 1992

Grupos Ocupacionais/Funções	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Médico/Odontológico	42,18	43,75	37,31	20,00	21,05	21,15	15,00	10,17	5,36	5,36	5,67
Administrativo	37,50	32,80	35,82	42,00	43,86	42,30	41,67	50,85	46,43	50,00	45,28
Serviços Gerais	9,38	9,38	8,96	12,00	10,53	9,62	8,33	13,56	12,50	14,29	15,09
Imprensa/Gráfica	4,69	4,69	8,96	12,00	10,53	11,54	18,33	11,86	16,07	12,50	13,20
Jurídico	6,25	9,38	7,46	10,00	10,53	13,47	11,67	10,17	14,29	12,50	13,20
Formação Sindical e Sindicalização	—	—	1,49	4,00	3,50	1,92	5,00	3,39	3,57	3,57	5,67
Medicina Social e Segurança do Trabalho	—	—	—	—	—	—	—	—	1,78	1,78	1,89
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: A partir do número de empregados levantado junto ao Sinttel.

Sindicato dos Bancários

O Sindicato dos Bancários promoveu alteração significativa em sua estrutura no decorrer da década de 80. Os anos que se seguiram à vitória da oposição bancária de 1987 foram utilizados na tentativa de equilibrar as despesas e receitas de cada departamento e incrementar a arrecadação. Ao mesmo tempo, a proposta de criação de uma coordenação administrativa veio para **liberar** seus dirigentes do cotidiano sindical. Conduzido por administrador responsável pela gestão cotidiana, esse foi um momento significativo em sua reestruturação. Mesmo assim, na visão dos dirigentes, "ele nunca conseguiu ser o administrador sindical" (relato de um diretor).

Essa mudança veio acompanhada de sua alteração estatutária, promovida em meados da gestão vitoriosa em 1987, mas gerou uma disfunção organizativa: "Construímos uma estrutura que é uma combinação de departamentos com cargos que do ponto de vista tradicional foram mantidos. Uma estrutura que hoje na minha opinião tá equivocada, porque nós somos 50 diretores, temos um executivo de 13. O membro da executiva ele assume a dupla função de ser membro da executiva e ao mesmo tempo dirigir um departamento, sem perceber com isso que ele vai centralizando quase tudo sobre ele" (relato de um diretor).

O surgimento dos departamentos e a extinção dos serviços considerados incompatíveis com a nova proposta de atuação política ocorreram dentro de contexto em que houve redução significativa do número de empregados, ou seja, enquanto espaço organizacional, com características nitidamente racionais, o Sindicato viveu nesse período a adaptação de uma postura política às suas necessidades de gestão.

O Sindicato dos Bancários apresentou, no período de 1983 a 1992, variação em seu quadro de empregados que refletiu a orientação seguida por suas diretorias. Com efeito, até 1987 prevalecia uma direção com perfil marcadamente assistencialista. A partir desse momento, esse aparato não mais seria adequado às novas orientações políticas, mas mesmo assim, somente em 1991 foi desmobilizado o contingente voltado a essas atividades. Prova disso foi a redução significativa do número de empregados, passando de 224 em 1990 para 96 em 1992, conforme pode ser observado no quadro 2 e na tabela 2.

Sindicato dos Metalúrgicos

A estrutura deste sindicato apresentou, no período, diferentes momentos. Até 1969, seu trabalho não obedecia a preceitos organizativos. A partir daí, com

a intervenção sofrida e a entrada de um dirigente com perfil assistencialista, foi montado verdadeiro aparato organizacional, com ampliação do patrimônio e normatização das atividades, que se voltavam para sua atividade-fim, isto é, para o atendimento médico e odontológico e para o colégio existente.

Com a mudança de rumos após 1984, foram criadas áreas de suporte para uma atuação política voltada **para fora**, entretanto sem a desativação completa do serviço assistencial existente. O desmonte foi parcial, atingindo o colégio, que foi extinto, e uma parte das atividades médicas e odontológicas. Na verdade, a estrutura do Sindicato foi sendo moldada em função das necessidades conjunturais, sem preocupação com o dimensionamento e a racionalidade.

A própria manutenção de serviços assistenciais demonstra a falta de critérios e a dúvida quanto ao fim dessa atividade prestada pelo Sindicato. Nas entrevistas, foi comum alguns diretores afirmarem que ela se fez necessária naquele período (e ainda hoje) para manter certa aproximação com o trabalhador. A idéia da extinção desse serviço soaria como uma espécie de **traição** à categoria. Certamente, essa questão é polêmica e foi uma das variáveis que mais interferiu na condução dos assuntos sindicais. O tempo dispensado para esse serviço acabava por desviar a atenção de outras questões mais políticas, externas. Opiniões divergentes ou não, o fato é que o atendimento foi mantido.

A idéia do Sindicato enquanto empresa foi rechaçada por seus dirigentes, não só pela natureza dos objetivos distintos, mas também por sua própria estruturação. Neste ponto, as idéias variaram do desmonte total da estrutura existente, tanto administrativa como assistencial, com sua terceirização, até a do próprio crescimento dos serviços assistenciais, como a proposta de criação de um clube campestre para atender à categoria.

O certo é que, no período, a gestão do Sindicato foi colocada em segundo plano e sua estrutura se adaptou às oscilações conjunturais. Some-se a isso um sentido de negação aos procedimentos administrativos, presente na orientação ideológica da direção. O componente ideológico, ou seja, a chamada **consciência de classe** acabou por interferir na lógica da ação administrativa, segregando a gestão cotidiana mais como um mal necessário do que como um suporte indispensável às ações políticas empreendidas. De maneira definitiva, a visão de um de seus dirigentes entrevistados reflete o quadro existente: "Nós nos propunhamos a fazer um sindicalismo de muita política. Só que quando a gente tomou o poder a gente ficou com o pé naquilo que a gente sempre criticava: o assistencialismo, o imposto sindical, a contribuição

Quadro 2

Sindicato dos Bancários — Número de Empregados por Grupos Ocupacionais/Funções — 1983 a 1992*

Grupos Ocupacionais/Funções	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Médico/Odontológico	47	48	53	39	42	47	38	38	2	1
Administrativo	42	44	48	53	58	60	70	74	64	58
Serviços Gerais	40	33	29	36	32	34	38	43	13	13
Imprensa/Gráfica	2	4	6	6	8	7	12	16	12	9
Jurídico	10	11	17	11	12	17	14	13	11	10
Formação Sindical e Sindicalização	1	1	—	1	—	—	6	6	2	2
Medicina Social e Segurança do Trabalho	—	—	—	—	—	—	1	1	1	1
Estrutura de Ensino	32	38	41	40	51	40	38	33	3	2
Total	174	179	194	186	203	205	217	224	108	96

* O número de empregados corresponde à posição final de cada ano, isto é, ao mês de dezembro. Não foi considerado o *turn-over* existente durante o ano.

Fontes: • Relação Anual de Informações Sociais — RAIS (Ministérios da Fazenda, Trabalho, Previdência e Assistência Social, Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente) — 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1992.

• Folha de Pagamento do Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários — 1983, 1984, 1986, 1987, 1989, 1990.

• Fichas de Admissão Funcional do Sindicato — 1992.

Tabela 2

Sindicato dos Bancários — Participação Percentual por Grupos Ocupacionais/Funções — 1983 a 1992

Grupos Ocupacionais/Funções	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Médico/Odontológico	27,01	26,81	27,32	20,97	20,69	22,93	17,51	16,96	1,85	1,04
Administrativo	24,14	24,58	24,75	28,49	28,57	29,27	32,26	33,04	59,26	60,42
Serviços Gerais	22,99	18,44	14,95	19,35	15,76	16,59	17,51	19,20	12,04	13,54
Imprensa/Gráfica	1,15	2,23	3,09	3,23	3,94	3,41	5,53	7,14	11,11	9,38
Jurídico	5,75	6,15	8,76	5,91	5,91	8,29	6,46	5,80	10,19	10,42
Formação Sindical e Sindicalização	0,57	0,56	—	0,54	—	—	2,76	2,68	1,85	2,08
Medicina Social e Segurança do Trabalho	—	—	—	—	—	—	0,46	0,45	0,92	1,04
Estrutura de Ensino	18,39	21,23	21,13	21,51	25,13	19,51	17,51	14,73	2,78	2,08
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: A partir do número de empregados levantado junto ao Sindicato dos Bancários.

assistencial. Daí a nossa falência administrativa. E outro grande problema é que a gente sempre menosprezou a técnica”.

De forma definitiva, disse um de seus dirigentes, “nós pisamos na máquina”. Esta frase revela a situação vivida pelo Sindicato dos Metalúrgicos em sua trajetória recente. Todavia, a observação do período que antecedeu 1984 demonstra que o administrativo e o político se confundiam em um só, uma vez que a ação política era eminentemente interna, de criação de um aparato de atendimento às necessidades assistenciais dos associados. Isto significa dizer que a dimensão política, mantendo-se nos limites do modelo

concebido para o Sindicato, mantinha a aproximação entre as duas esferas.

Entretanto, a modificação processada em 1984 descolou essas duas instâncias, à medida que a excessiva ênfase política, com conotações ideológicas, negava a existência de um suporte administrativo que sustentasse essa visão. Ao mesmo tempo, a manutenção de **resquícios** do aparato anterior criava situação contraditória e que agravava o distanciamento entre as duas dimensões. Some-se a isso a crise financeira vivida pelo Sindicato.

Em outras palavras, sua postura ideológica e sua atuação política foram fatores que dificultaram uma ação

integrada e acabaram por gerar problemas contornados somente após a percepção de que não era possível gerir um sindicato com tamanha desarticulação entre o que se pregava **para dentro e para fora**.

O Sindicato dos Metalúrgicos apresentou, no período da análise, composição funcional com as características do próprio papel que desempenhou em diferentes momentos de sua história. Isto significa dizer que a ênfase nas atividades assistenciais fica nítida com a maior concentração de empregados nessa área. Os serviços médico e odontológico e a estrutura de ensino eram áreas privilegiadas. Mesmo em 1992 era marcante a presença dos aparatos médico e odonto-

lógico, que respondiam por aproximadamente um quarto do seu quadro de empregados total.

Da mesma forma, o contingente administrativo elevado justificava-se pela necessidade de um aparato de suporte às atividades assistenciais, o que, em grande medida, forçava um **inchaço** no quadro. À medida que foram reduzidos os atendimentos médico e odontológico e eliminada a estrutura de ensino, o quadro administrativo foi naturalmente reduzido. Fato, aliás, perceptível para o conjunto de empregados, que diminuiu de 142 em 1982 para 91 em 1992. No quadro 3 demonstra-se essa estrutura, constando na tabela 3 os seus respectivos percentuais.

Quadro 3

Sindicato dos Metalúrgicos — Número de Empregados por Grupos Ocupacionais/Funções 1982 a 1992*

Grupos Ocupacionais/Funções	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Médico/Odontológico	38	37	34	36	43	40	29	21	21	20	21
Administrativo	48	53	40	26	27	26	31	27	22	30	18
Serviços Gerais	34	19	21	17	18	22	19	17	13	17	17
Imprensa/Gráfica	—	—	—	1	2	2	4	7	6	7	5
Jurídico	8	9	2	13	12	7	9	11	15	7	16
Formação Sindical e Sindicalização	—	—	1	3	6	9	8	14	17	16	11
Medicina Social e Segurança do Trabalho	—	—	—	1	1	1	1	3	2	2	3
Estrutura de Ensino	14	23	19	27	30	5	8	1	—	—	—
Total	142	141	117	124	139	112	109	101	96	99	91

* O número de empregados corresponde à posição final de cada ano, isto é, ao mês de dezembro. Não foi considerado o *turn-over* existente durante o ano.

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais — RAIS (Ministérios da Fazenda, Trabalho, Previdência e Assistência Social, Desenvolvimento Urbano e Meio Ambiente) — 1982 a 1992.

Tabela 3

Sindicato dos Metalúrgicos — Participação Percentual por Grupos Ocupacionais/Funções 1982 a 1992

Grupos Ocupacionais/Funções	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Médico/Odontológico	26,76	26,24	29,06	29,03	30,94	35,71	26,60	20,79	21,88	20,20	23,07
Administrativo	33,80	37,59	34,19	20,97	19,42	23,21	28,44	26,73	22,91	30,30	19,78
Serviços Gerais	23,94	13,48	17,95	13,71	12,95	19,64	17,43	16,83	13,54	17,17	18,68
Imprensa/Gráfica	—	—	—	0,81	1,44	1,79	3,67	6,93	6,25	7,07	5,50
Jurídico	5,64	6,38	1,71	10,48	8,63	6,25	8,26	10,90	15,63	7,07	17,58
Formação Sindical e Sindicalização	—	—	0,85	2,42	4,32	8,04	7,34	13,86	17,71	16,16	12,09
Medicina Social e Segurança do Trabalho	—	—	—	0,81	0,72	0,90	0,92	2,97	2,08	2,03	3,30
Estrutura de Ensino	9,86	16,31	16,24	21,77	21,58	4,46	7,34	0,99	—	—	—
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: A partir do número de funcionários levantado junto ao Sindicato dos Metalúrgicos.

ADMINISTRAÇÃO SINDICAL: UMA ANÁLISE CONCLUSIVA

Os sindicatos estudados adotaram mecanismos de gestão no sentido de facilitar a condução dos assuntos de natureza organizacional em sua dimensão mais ampla, destacando-se entre eles a **criação** da figura do administrador sindical, não-pertencente ao quadro diretor e recrutado externamente.

O chamado **novo sindicalismo**, representado pelas categorias estudadas (metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem, trabalhadores em telecomunicações de Minas Gerais e bancários de Belo Horizonte e região), teve sua **virada** dentro da década de 80. Cada um deles sob diferente orientação ideológica, mas todos tendo em comum postura política diferenciada da vigente até aquele momento.

Os sindicatos promoveram, no período analisado, modificações significativas em seu aparato administrativo, prevalecendo o discurso da necessidade do suporte às ações de natureza política. De fato, o paulatino desmonte dos serviços assistenciais, assim como o surgimento e o fortalecimento de setores ligados à formação sindical e à comunicação confirmam esse trabalho. Some-se a isso o cuidado em normatizar as atividades administrativas existentes, aplicando medidas indispensáveis ao funcionamento de uma organização.

Essa forma de agir está imbuída de uma racionalidade que não acarretaria problema algum de sintonia entre o administrativo e o político. Entretanto, na verdade, percebe-se uma **dessintonia** nessa articulação. Muitas vezes a velocidade das ações políticas não foi acompanhada no mesmo ritmo pelas ações administrativas. Isso significa dizer que o atropelo prevaleceu em situações concretas, desmontando os preceitos de racionalidade cultuados, mas não-praticados em sua totalidade.

A figura do administrador sindical, criada para liberar os diretores dos aspectos administrativos, permitindo que se concentrassem nos aspectos políticos, foi importante para consolidar a racionalidade administrativa proposta, mas não evitou a ambigüidade da posição ocupada pelos dirigentes sindicais, desempenhando dentro do sindicato o duplo papel de trabalhadores e patrões.

Esse conflito gerou dificuldades e a figura do administrador assumiu posição de destaque dentro do sindicato, passando a ser o depositário **burocrático** da estrutura. Cabe ressaltar aqui o sentido negativo que a administração carrega na concepção do dirigente sindical: seria aquilo que se combate, isto é, aquilo questionado na empresa. Dentro deste espírito,

administrar deixaria de ser relevante, devendo ser **combatida**. O outro lado dessa questão é não perder de vista a importância que o aparato possui para a seqüência do trabalho político efetuado.

Outra contradição esteve presente no discurso dos dirigentes sindicais: a negação da burocracia. Isto foi detectado quando os dirigentes associaram a idéia de burocracia a algo maléfico, algo como o que existia nas práticas assistencialistas vigentes até a mudança de orientação política. Em outras palavras, havia a negação do sentido burocrático por ele representar algo a ser eliminado. Associando burocracia e assistencialismo, foram criadas dificuldades para o entendimento da própria dinâmica administrativa. Os sindicatos estudados **criaram** um aparato pretensamente adequado ao que se propunham. A ação foi marcada por contradições, dilemas e dúvidas.

As estruturas dos sindicatos apresentaram, no período pesquisado, semelhanças no que diz respeito à redução do número de empregados. Com intensidades diferentes, todos **enxugaram** seus contingentes. Dos três, o que mais reduziu seu quadro foi o Sindicato dos Bancários, de 174 empregados em 1983, passou para 96 em 1992, significando redução de 44,82% do quadro efetivo. O Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações teve seu efetivo reduzido em 17,18% (de 64 empregados em 1982 para 53 em 1992) e o Sindicato dos Metalúrgicos em 35,91% (de 142 empregados em 1982 para 91 em 1992). Quanto à distribuição dos empregados por grupos ocupacionais, houve alterações entre eles. No quadro 4 fica evidenciada essa variação.

Percebe-se, pela análise, que nem sempre os sindicatos caminharam na mesma direção no referente à alteração do contingente de empregados por grupo ocupacional. Contudo, a redução de empregados ligados às atividades médicas e odontológicas aconteceu nos três sindicatos, da mesma forma que cresceram os contingentes ligados aos aparatos jurídico, imprensa e gráfica, formação sindical e sindicalização e medicina social e segurança do trabalho. Ressalte-se que as alterações aconteceram com intensidades diferenciadas, em função das políticas adotadas pelos sindicatos.

Tal situação explica a manutenção de aparato médico e odontológico ainda significativo no Sindicato dos Metalúrgicos e residual no Sindicato dos Bancários e no dos Trabalhadores em Telecomunicações. Com o intuito de não eliminar por completo a inserção daqueles que buscam o sindicato somente para garantir um atendimento que não é dado pela maioria das empresas — no caso dos metalúrgicos —, são

ainda mantidos empregados voltados para essas atividades.

Em contrapartida, não houve a mesma sintonia quanto aos empregados administrativos e de serviços gerais. Enquanto no Sindicato dos Metalúrgicos o número de empregados ligados às atividades administrativas era reduzido, no Sindicato dos Bancários ele crescia e no Sinttel permanecia igual. No caso dos empregados de serviços gerais, o número cresceu no Sinttel e diminuiu nos outros dois sindicatos.

Pode-se destacar, através dessa variação, que a oscilação no quadro de empregados reflete as idas e

vindas decorrentes dos rearranjos necessários ao projeto político em curso. Em que pese a intuição que muitas vezes guiou esse processo, é inegável a coerência e o ajuste no decorrer do tempo.

É possível construir um **vector** comum aos três sindicatos no referente aos aspectos analisados. Certamente, as particularidades vividas por eles quanto à proposta de atuação política de cada um devem ser consideradas. Assim, podem ser definidos dois momentos para essa aproximação: o primeiro é o período assistencial e o segundo o período do novo sindicalismo. Isto está detalhado no quadro 5.

Quadro 4

Variação do Número de Empregados por Grupo Ocupacional entre 1982 e 1992 Sinttel, Bancários* e Metalúrgicos

Grupos Ocupacionais	Sindicatos		
	Sinttel	Bancários	Metalúrgicos
Médico/Odontológico	↓	↓	↓
Administrativo	=	↑	↓
Serviços Gerais	↑	↓	↓
Imprensa/Gráfica	↑	↑	↑
Jurídico	↑	=	↑
Formação Sindical e Sindicalização	↑	↑	↑
Medicina Social e Segurança do Trabalho	↑	↑	↑
Estrutura de Ensino	não possui	↓	↓

* Sindicato dos Bancários: de 1983 a 1992

Fonte: A partir de levantamento feito pelo autor (considerou-se o início e o término da série, de 1982 a 1992).

Quadro 5

Gestão Organizacional dos Sindicatos — Período Assistencial versus Período do Novo Sindicalismo — Telecomunicações, Bancários e Metalúrgicos

Período Assistencial Sinttel — até 1980 Metalúrgicos — até 1984 Bancários — até 1987	Período do Novo Sindicalismo Sinttel — 1980 a 1992 Metalúrgicos — 1984 a 1992 Bancários — 1987 a 1992
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura assistencialista, quase sempre deficitária. • Não existe preocupação estratégica. • O planejamento não é feito. • Esferas política e administrativa confundem-se com a prática assistencial. • Relatórios de atividades descritivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura reduz o aparato assistencial e passa a dar ênfase a outras atividades, como imprensa/gráfica e formação sindical. • Falta de sintonia entre as esferas política e administrativa, dificultando a articulação das ações cotidianas e de longo prazo. • A utilização de ferramentas de gestão é comprometida pela ênfase no cotidiano e pela desarticulação com o projeto de ação, quando ele existe.

De forma conclusiva, pode-se dizer que os sindicatos estudados conviveram com suas contradições e dificuldades, típicas de movimento recente de renovação dentro das esferas de representatividade social. A herança varguista perma-

neceu muito forte e a **ideologização** da prática política acabou por dissociar o discurso da prática. Em outras palavras, ocorreu a dissociação entre uma proposta de gestão e uma proposta de politização. ◆

RESUMO

O movimento sindical no Brasil chegou à década de 80 sob a égide da mudança. Adotando atitude que valorizava o papel político a ser desempenhado pelo novo sindicalismo, a contestação da prática assistencialista foi uma das características da postura sindical. Dentro dessa perspectiva, teve-se como objetivo discutir a configuração administrativa de três dos principais sindicatos de Minas Gerais — Telecomunicações de Minas Gerais, Bancários de Belo Horizonte e região e Metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem —, escolhidos em função de sua representatividade socioeconômica. Observou-se sua dinâmica no período de 1982 a 1992. A partir de análise documental e depoimentos de dirigentes, administradores sindicais e empregados, constatou-se que os sindicatos promoveram alterações em seu perfil organizacional, sem eliminarem o aparato assistencial. A organização proposta, compatível com o novo papel dos sindicatos no período, acabou por demonstrar a convivência de situações contraditórias, o que reforça a ambigüidade marcada pela forte presença legal em contexto de modernização política.

Palavras-chave: administração sindical, relações de trabalho, sindicalismo.

ABSTRACT

In the early eighties, Trade Unionism in Brazil went through a change process. Adopting the practice of giving greater value to the political role to be deployed by the New Unionism, rejection of a social support activity became one of the characteristics of the Trade Unions approach. Following this trend, the goal of this paper was to debate the administrative structure of three of the main Minas Gerais Trade Unions: Telecommunications, from Minas Gerais, Bank Clerks, from Belo Horizonte and its metropolitan area and Metal Workers from Belo Horizonte and Contagem, chosen for their socio-economic importance. Their dynamics, during the 1982-1992 period was observed. Based on documents and reports from union leaders, managers and employees, it could be seen that Trade Unions changed their organizational profile without altering their social support activities. The proposed structure, compatible with the new Trade Unions role at the time, showed the concomitant existence of contradictory situations, thus stressing the ambiguity of the movement marked by strong legal aspects within a framework of political modernization.

Uniterms: union administration, work relations, unionism.

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANCHES, S.H. *Os despossuídos: crescimento e pobreza no país do milagre*. Rio de Janeiro, Zahar, 1985.
- ANTUNES, R. *O novo sindicalismo*. São Paulo, Brasil Urgente, 1991.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. *Classificação brasileira de ocupações*. Brasília, 1982.
- _____. Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. *Anuário estatístico de Minas Gerais*. Belo Horizonte, 1990.
- BRASIL. Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral. *Anuário estatístico de Minas Gerais*. Belo Horizonte, 1994.
- LE VEN, Michel M. Movimento operário e sindical. In: POMPERMAYER, M.J. (org.). *Movimentos sociais em Minas Gerais*. Belo Horizonte, Editoria UFMG, 1987.
- WEBER, M. *Economía y sociedad*. México, Fondo de Cultura Económica, 1969.
- _____. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1982.