
Elementos para uma análise organizacional do sindicalismo brasileiro

Allan Claudius Queiroz Barbosa

O objetivo neste artigo é apresentar uma reflexão sobre o formato organizacional de grandes sindicatos brasileiros situados nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Entende-se que uma estrutura sindical, ao mesmo tempo em que representa interesses da categoria, também se manifesta como um espaço organizacional, sendo seu gerenciamento imprescindível. Isso ganha relevância em um contexto desfavorável a ações coletivas. Dentro dessa concepção, procura-se lançar luz sobre a relevância das atividades organizacionais em sindicatos que convivem com peculiaridades, mas necessitam de suporte administrativo. Em outras palavras, a dimensão organizativa é situada como parte importante na análise, permitindo discutir sobre os formatos exigidos e seu impacto na gestão.

Recebido em outubro/2000
2ª versão em abril/2001

O CONTEXTO, O SINDICALISMO E A REALIDADE BRASILEIRA

A sociedade contemporânea tem presenciado profundas transformações em suas relações sociais e em seu arranjo produtivo. Longe do questionamento sobre a prevalência ou não de um modelo de natureza taylorista, o fato é que a busca desenfreada por padrões de produtividade superiores e a valorização excessiva de critérios de eficiência e eficácia gerencial trouxeram novas inquietações e preocupações para os diversos atores envolvidos.

De um lado, o Estado, vítima de profundo questionamento sobre sua natureza e papel. Se o período pós-guerra demonstrou a força de políticas keynesianas e “um aparente ciclo virtuoso de crescimento inesgotável” (Drache, 1996, p.47), o modelo de inspiração *Thatcheriano* de fins dos anos 1970⁽¹⁾ trouxe consigo formidável esforço de redimensionamento e reaparelhamento do aparato público. Sob a égide de uma prestação de serviços com ênfase no **cliente/cidadão**, questionou-se a pretensa ineficiência, o superdimensionamento e o desenvolvimento de esforços e investimentos em áreas tidas como de interesse privado. O lema **Estado Mínimo** ganhou densidade e veio acompanhado de um discurso sobre as disfunções⁽²⁾ existentes e a urgente necessidade de sua eliminação. Em meio a uma **enxurrada** de privatizações de empresas públicas e a um

Allan Claudius Queiroz Barbosa, Professor Adjunto da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Pesquisador do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), é atualmente Presidente da Fundação Universitária Mendes Pimentel (FUMP) da UFMG.
E-mail: allan@ufmg.br

desenvolvimento tecnológico sem precedentes, o Estado também passou a discutir suas atribuições no âmbito da regulamentação e do monitoramento das relações de trabalho.

Essas alterações atingiram, de outro lado, as organizações. Se a marca registrada que acompanhou o período posterior a 1945 foi o ambiente estável e a reduzida necessidade de transformações de naturezas estrutural e administrativa, fato observável também pelo **marasmo criativo** no campo da Teoria da Administração⁽³⁾, a explosão **contingencial**⁽⁴⁾ nos anos 1970 evidenciou a necessidade de ajustes. Esses ajustes encontraram respaldo na reformulação das empresas diante de um novo arranjo. Calçada na incorporação de novas tecnologias organizacionais, trouxe consigo mudanças profundas no *ethos* produtivo: quebra do modelo clássico de relacionamento, por meio da terceirização de atividades e do *downsizing* gerencial; melhoria na qualidade e na produtividade, por intermédio de abordagens de qualidade; ênfase em processos que privilegiam o cliente, por meio de reengenharia; valorização do indivíduo e de sua capacidade, investindo em programas de remuneração variável e mecanismos antecipados na gestão de recursos humanos.

Em todas as dimensões, a equação que balanceia redução de custos e busca de alternativas de receita passou a ser o ponto central de qualquer ação e/ou prática organizacional. Esse quadro geral acabou proporcionando elevação significativa dos índices de desemprego. Sarsur (1999) afirma que em 1992 ocorreu um corte estimado de 2,6 mil vagas por dia nos Estados Unidos e na Europa⁽⁵⁾. Diversos autores⁽⁶⁾ atestam o impacto dessas tecnologias gerenciais nos níveis de emprego, e a Organização Internacional do Trabalho, em seu *Informe sobre o Emprego no Mundo 1998/1999*, considera em seus cálculos que no final de 1998 aproximadamente um bilhão de trabalhadores — cerca de um terço da população ativa do mundo — estariam desempregados ou subempregados. Seriam em torno de 150 milhões efetivamente parados e entre 750 milhões e 900 milhões em situação precarizada e, conseqüentemente, com remuneração inferior⁽⁷⁾.

Em meio a essa situação, os sindicatos, representantes institucionais dos interesses de empregados e cumprindo o papel de intermediação com os empresários, viram sua posição perder força e representatividade nesse novo cenário. A sua fragilização está diretamente ligada ao aumento crescente dos índices de desemprego e à não-geração de empregos formais.

Some-se a isso a redução de empregos intermediários em virtude dos avanços tecnológicos e a tendência de polarização dos postos de trabalho restantes, divididos entre empregos qualificados com alto grau de intelectualização e empregos precários e parciais⁽⁸⁾. No campo político, essa situação fica mais patente, tendo em vista a fragmentação

do discurso e a redução de sua legitimidade social, não sendo mais considerado o único porta-voz de interesses de grupos e/ou categorias. Visível no campo de sua atuação política, esse impacto encontra ressonância também nas práticas de gestão e organização sindical, pois o sindicato necessita de instrumentos e mecanismos que permitam seu funcionamento dentro de parâmetros de racionalidade organizacional.

Os dirigentes sindicais, responsáveis diretos pelo funcionamento do aparato administrativo e pela implementação de estratégias que fortaleçam seus sindicalizados e seu projeto político, vivem uma situação ambígua, pois exercitam **duplicidade de papéis**, isto é, são ao mesmo tempo representantes de interesses e patrões, na medida em que precisam conduzir um aparato funcional complexo e nem sempre equilibrado em suas diversas dimensões.

À luz desse quadro multifacetado que atinge os sindicatos, nada mais natural que suas ações sejam primeiramente questionadas no campo político. No entanto, é no dia-a-dia que as dificuldades que esse quadro encerra são sentidas de maneira mais contundente. Isso fica mais evidente quando se observa a realidade sindical brasileira. Realidade essa que apresenta ambigüidade relacionada à própria trajetória histórica.

Com efeito, o papel intervencionista do Estado ganhou roupagem formal com a ascensão varguista na década de 1930⁽⁹⁾. Ao forjar um aparato normativo que garantia o controle estrito do sindicato no Brasil, efetivou a perda de densidade política, ao mesmo tempo em que fortaleceu a prevalência de atividades meramente normativas e assistenciais. Fato esse aprofundado por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943.

O emaranhado de artigos e seções que perfaziam essa legislação demonstrava com clareza qual o verdadeiro vínculo sindical à esfera normativa brasileira. Tendo como premissas a harmonia e o equilíbrio, a CLT veio cumprir o papel de regulamentador das relações entre capital e trabalho. Mas se de um lado essa legislação reforçava uma proximidade visceral entre sindicato e Estado, de outro a proposta desenvolvimentista que vigorou após 1945 reforçou essa aproximação, tendo como exemplo as campanhas nacionalistas (petróleo).

Essa trajetória ganhou novos elementos entre 1945 e 1964, os quais passaram a fazer parte do ideário sindical: inflação, desemprego, custo de vida. A estrutura sindical existente, que não possuía flexibilidade suficiente para permitir **integração horizontal** entre os diversos sindicatos existentes, acabou proporcionando condições para o surgimento de organismos paralelos de suporte às ações em curso. Foi nesse contexto que surgiu o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), órgão de assessoria mantido por entidades sindicais, criado em 1955⁽¹⁰⁾.

Esse momento, que reforçava a própria dificuldade de conviver com duas situações distintas, de liberalidade, mas com guias normativas bem-definidas, assumiu de novo um viés meramente formal com a ação militar em 1964. Essa situação perdurou de maneira intensa até as manifestações de descontentamento ocorridas na década de 1970. A eclosão de greves e a rearticulação do movimento sindical vieram no momento em que começavam a ficar evidentes os sinais de uma crise econômica sem precedentes.

Esse quadro amplificou as dificuldades existentes: de um lado, a mobilização sindical e de movimentos reivindicatórios de grande relevância; de outro, a normatização que dificultava ações ágeis e de acordo com os interesses e objetivos de diferentes categorias.

Era essa a situação em que se encontrava o sindicalismo no início dos anos 1980. Naquela época foram consolidadas profundas transformações, com o recrudescimento do movimento grevista, a explosão do sindicalismo entre os assalariados de classe média, o surgimento das centrais sindicais, a tentativa de consolidação da organização do trabalho no interior das empresas e as alterações no âmbito legal, eliminando resquícios do período varguista, mas preservando intactos aspectos importantes no que se refere à organização e à mobilização sindicais. Foi também o período das mobilizações de amplitude nacional, que evidenciaram a capacidade de recuperação via ações coletivas organizadas⁽¹¹⁾, com o aumento do número de trabalhadores envolvidos⁽¹²⁾.

Apesar do elevado número de adesões ao movimento, é importante ressaltar que a natureza econômica se fez presente: a inflação em níveis elevados atingindo o poder de compra e a contenção salarial era o eixo que norteava o movimento e sua dinâmica. Se a palavra de ordem nos anos 1980 privilegiava a recomposição salarial, na década seguinte colocou-se em dúvida a eficácia dessa estratégia, muito mais imediata, mas muito menos efetiva quanto à sua durabilidade e à sua consistência. Com efeito, as ações governamentais de estabilização econômica, aliadas à intensificação tecnológica e à profunda reorganização no interior das empresas, foram decisivas para esvaziar a força e a consistência política dessa estratégia sindical.

Com isso, ganhou fôlego a preocupação com os resultados e a eficiência produtiva. Diversos mecanismos surgiram e foram incorporados ao dia-a-dia organizacional, sem perder de vista a dimensão salarial como pano de fundo. O desenvolvimento sem precedentes de uma lógica que procura vincular objetivamente o empregado ao desempenho organizacional, por meio de mecanismos compensatórios flexíveis, explica a força de programas alternativos de remuneração que privilegiam o componente variável, comumente definidos como programas de participação nos lucros e/ou resultados.

É dentro desse quadro que os sindicatos brasileiros são obrigados a rever suas estratégias e dimensionar seu formato, visando adequar-se a uma relação que minimiza o confronto e acentua a importância de ações compartilhadas. Para tanto, o aparato organizativo deve estar ajustado às escolhas estratégicas. Isso permite situar a reflexão e as ações necessárias no âmbito da gestão sindical.

Nesse sentido, uma análise da dimensão organizativa de grandes sindicatos brasileiros permite situar a importância dessa perspectiva na definição de estratégias de natureza política, considerando a possibilidade de indicar alternativas tanto **para dentro** quanto **para fora** dos sindicatos, articulando adequadamente uma ação administrativa a uma ação política.

A DIMENSÃO ORGANIZATIVA E OS FORMATOS ORGANIZACIONAIS: UM PANORAMA TEÓRICO E SUA VALIDADE PARA O CONTEXTO SINDICAL

Pelo fato de as organizações serem submetidas a intensas modificações que alteram suas configurações estratégica, funcional e orgânica, o formato ou a estruturação delas, concebido de maneira estável em ambiente pouco turbulento, passa a ser o *locus* de alterações quanto a posicionamento, organização e coordenação das atividades organizacionais.

Nesse contexto, a discussão sobre formatos organizacionais teve seu auge nas décadas de 1960 e 1970, declinando esse interesse ao mesmo tempo em que se configurava ênfase no ambiente e demais elementos constitutivos do *locus* organizacional⁽¹³⁾. No entanto, alguns autores⁽¹⁴⁾ mantiveram a preocupação de refletir sobre esse assunto.

A estrutura organizacional, genericamente entendida como o modo pelo qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas, indica uma referência estável que ajuda os membros de uma organização a atuar conjuntamente para atingir objetivos. Naturalmente, em um contexto menos estável esse arranjo está sujeito a modificações.

Isso significa dizer que as possibilidades de criação e **recriação** deliberada de sistemas organizacionais conduzem à necessidade de conhecer a situação e as condições em que a organização se encontra. Isso sem falar no interesse cada vez mais crescente em discutir os processos e características organizacionais⁽¹⁵⁾. Em outras palavras, se a organização é considerada um sistema dotado de racionalidade, é importante também identificar o modelo analítico de Hax & Majluf (1996) que privilegia o enfoque na gestão estratégica e sustenta não existir uma forma de organização considerada como a melhor, válida para todas as circunstâncias.

Essa visão encontra eco, em grande medida, nos estudos de Mintzberg, para quem não há maneira que pode

ser considerada como a melhor de desenhar organizações. Segundo Mintzberg (1995), a organização deve ser desenhada para obter da melhor forma possível seus objetivos estratégicos. Isso significa dizer que a estrutura é uma consequência, uma resultante, dos requisitos estratégicos da organização e não um ponto de partida. Essa perspectiva se insere na vertente que privilegia aspectos culturais, normativos e valorativos no referente ao que poderá ser a organização. Para esse autor, a cultura de uma organização condiciona a estratégia e esta, por sua vez, determina os elementos básicos da estrutura.

No desenho de uma organização é conveniente definir uma estrutura organizacional básica que represente a divisão principal dos negócios em que ela atua. A ordem hierárquica revela as prioridades: deve-se detalhar a estrutura organizacional, com seus aspectos operacionais; deve-se especificar o balanceamento do processo de gestão (planejamento, comunicação etc.) com a estrutura. É importante salientar que a estrutura mostra sua inadequação a partir de alguns sintomas possíveis: falta de oportunidades de desenvolvimento, escassez de tempo para pensamento estratégico, clima de trabalho conflitivo, falta de coordenação entre as partes, duplicação excessiva de funções, excessiva dispersão de funções, baixo rendimento, baixa expectativa de retorno.

A partir desse quadro, é possível inserir o foco central deste trabalho, que reforça a importância de uma ação administrativa que privilegie a racionalidade⁽¹⁶⁾ como necessidade inequívoca de uma gestão adequada, sem perder de vista as características do sindicato enquanto organização representativa de interesses de classe.

O estudo e a análise dos sindicatos sob os prismas organizativo, estrutural e funcional ampliam significativamente a tentativa de entendimento dessas entidades. Os principais sindicatos localizados em Belo Horizonte, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo são objeto de análise, conforme detalhamento metodológico contido na seqüência.

O FORMATO ORGANIZACIONAL NO SINDICALISMO BRASILEIRO

O contexto sindical brasileiro, dividido entre a necessidade de reformulação institucional e a modernização de sua estrutura interna para fazer frente às novas práticas e estratégias dos atores sociais, serve como referência para a análise do formato e da gestão de conjunto representativo de sindicatos localizados em quatro das principais regiões metropolitanas do Brasil — Belo Horizonte, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo —, por meio do levantamento de base inicial de 120 sindicatos, de 30 diferentes categorias⁽¹⁷⁾.

O estudo aqui relatado envolveu uma seqüência de levantamentos de dados em diferentes momentos. Na pri-

meira etapa, foi distribuído a 120 sindicatos um questionário básico para classificação contendo as seguintes questões: abrangência, região de maior concentração da base do sindicato, região de maior concentração dos filiados do sindicato, categoria(s) representada(s), número de empresas na base, número de empresas que atinge, principais empresas atingidas, setor produtivo do sindicato, filiação do sindicato à central, número de filiados (base estimada e base exata), número de empregados do sindicato e número de diretores do sindicato (liberados⁽¹⁸⁾).

Após a aplicação desse questionário e com a tabulação dos resultados encontrados, foi desenvolvida a segunda etapa, em que se efetuou⁽¹⁹⁾ um levantamento de dados com os diretores liberados que atuam ligados diretamente ao cotidiano dos sindicatos, considerando que eles são os **elos** entre as atividades organizativas e a diretoria do sindicato. Nessa segunda etapa, que correspondeu à aplicação de questionário fechado dirigido a esses diretores, foi desenvolvida uma abordagem que privilegiou os seguintes aspectos relacionados a estrutura e formato organizacionais: dados funcionais, decisão, responsabilidade e autonomia, objetivo e metas, gerenciamento, cargos e atribuições, interdependência e integração, ambiente físico, desempenho, recompensas, carreira, expectativas e mudanças.

Mapeamento preliminar

O retorno referente ao primeiro levantamento realizado foi de 76 sindicatos do total de 120, isto é, 63,33% dos questionários enviados, distribuídos geograficamente conforme consta na tabela 1.

Tabela 1

Sindicatos Pesquisados na Primeira Etapa Distribuição Geográfica

Localização	Sindicatos Pesquisados	Sindicatos Respondentes	Porcentagem de Resposta
Belo Horizonte	30	30	100,00
Porto Alegre	30	17	56,67
Rio de Janeiro	30	15	50,00
São Paulo	30	14	46,67
Total	120	76	63,33

Fonte: Barbosa (2000)

Na tabela 2 são apresentados os dados gerais dos sindicatos, de forma comparada e consolidada.

Tabela 2
Dados Gerais dos Sindicatos Analisados

Item	Belo Horizonte	Porto Alegre	Rio de Janeiro	São Paulo	Total
Empresas na Base	105.483	51.023	31.689	140.251	328.446
Empresas Atingidas	49.013	4.143	31.373	43.005	127.534
Porcentagem = Atingidas/Base	46,46	8,12	99,00	30,66	38,83
Número de Filiados	284.025	169.472	163.691	458.148	1.075.336
Base Estimada	1.065.900	349.220	448.000	948.000	2.811.120
Porcentagem = Filiados/Base Estimada	26,65	48,53	36,54	48,33	38,25

Fonte: Barbosa (2000)

Esse primeiro levantamento demonstra que os sindicatos respondentes atingem em torno de 38% das empresas da base, considerando-se o total das quatro regiões, com discrepâncias significativas entre elas: enquanto em Porto Alegre o percentual não chega a 10%, no Rio de Janeiro está próximo de 100%. Em termos da filiação pela base existente, há número expressivo que gira também por volta de 38%, encontrando-se o menor percentual em Belo Horizonte e o maior em Porto Alegre.

Aqui, é possível observar e construir constatações provisórias importantes. Por um lado, a região que atinge percentual menor de empresas tem maior percentual de filiados em relação à base (Porto Alegre), o que sugere maior esforço ou estratégia de intensificação na atuação em conjunto menor de empresas, configurando postura estratégica bem-definida. Por outro lado, o percentual mais reduzido de filiação, em detrimento de dispersão maior de atuação, sugere pulverização com baixa adesão, isto é, atingir mais empresas não significa ampliar a base de filiados.

O contingente de diretores liberados está demonstrado na tabela 3.

Tabela 3
Dirigentes Sindicais — Total e Liberados

Cidade	Total de Dirigentes	Dirigentes Liberados	Porcentagem = Liberados/Total
Belo Horizonte	1.112	238	21,40
Porto Alegre	406	68	16,75
Rio de Janeiro	562	126	22,42
São Paulo	571	186	32,57
Total	2.651	618	23,31

Fonte: Barbosa (2000)

No grupo de dirigentes sindicais liberados foram aplicados questionários para a continuidade do levantamento, cujo retorno foi de 138 do total de 618 (ou 22,33%). Em São Paulo, particularmente, o percentual de dirigentes liberados é superior a 30%, oscilando as demais cidades entre 16% e 22%. Longe de ser uma conclusão definitiva, destaca-se que São Paulo apresenta, em relação aos demais centros estudados, forte tradição sindical, sendo uma das explicações possíveis a presença sistemática de dirigentes à frente das ações sindicais.

Na tabela 4 consta a origem dos respondentes dessa etapa.

Tabela 4
Dirigentes Respondentes por Cidade

Cidade	Dirigentes Liberados	Respondentes	Porcentagem de Resposta
Belo Horizonte	238	41	17,23
Porto Alegre	68	33	48,53
Rio de Janeiro	126	33	26,19
São Paulo	186	31	16,67
Total	618	138	22,33

Fonte: Barbosa (2000)

Nessa etapa da pesquisa, observa-se claramente que a participação dos sindicatos localizados em Porto Alegre foi maior, considerando-se o retorno da primeira etapa. Inicialmente os 30 sindicatos localizados em Belo Horizonte participaram do levantamento, mas a participação maciça não se repetiu na segunda etapa. São Paulo, por sua vez, manteve a participação em índice inferior aos das demais regiões.

Os dirigentes sindicais que aceitaram participar da pesquisa apresentam perfil pessoal em que prevalece o alto grau de escolaridade, conforme consta na tabela 5.

Tabela 5

Escolaridade dos Dirigentes Sindicais de Belo Horizonte, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo

Escolaridade	Número de Respondentes	Porcentagem
Não respondeu	10	7,25
Primeiro Grau incompleto	3	2,17
Primeiro Grau completo	11	7,97
Segundo Grau	64	46,38
Superior	46	33,33
Outros (Pós-Graduação)	4	2,90
Total	138	100,00

Fonte: Barbosa (2000)

A respeito da atividade que desenvolvem no sindicato em que atuam, há concentração maior de respondentes em torno das figuras do Presidente e do Vice-Presidente, com percentual de cerca de 20%. Contudo, é importante salientar que as funções indicadas, normativas ou informais, podem esconder similaridades que não foram identificadas no levantamento. Em outras palavras, a identificação foi feita pela **via** da homogeneidade das atividades e/ou atribuições⁽²⁰⁾. Com efeito, há um grupo maior de dirigentes que tem número maior de subordinados (acima de 40). Quanto ao tempo de atuação como dirigente sindical, há concentração maior entre 5,1 e 10 anos, conforme consta na tabela 6.

Tabela 6

Tempo de Atuação como Dirigente Sindical

Tempo	Número de Respondentes	Porcentagem
Não respondeu	4	2,90
Menos de 1 ano	14	10,14
De 1 a 3 anos	10	7,25
De 3,1 a 5 anos	17	12,32
De 5,1 a 10 anos	47	34,06
De 10,1 a 15 anos	25	18,12
De 15,1 a 20 anos	12	8,69
Mais de 20 anos	9	6,52
Total	138	100,00

Fonte: Barbosa (2000)

Estrutura e formato organizacionais na visão dos dirigentes

Esta parte da pesquisa envolveu a participação dos dirigentes sindicais por meio da resposta a questionário fechado, no qual foi observado o funcionamento do sindicato quanto às estruturas administrativa e organizativa. Considerando a percepção e a vivência dos respondentes, foram utilizadas as categorias definidas no referencial metodológico, as quais estão relacionadas ao escopo conceitual sobre estrutura e formato organizacionais⁽²¹⁾.

Foram definidas as seguintes categorias de análise: decisão, responsabilidade e autonomia, objetivos, gerenciamento, cargos e atribuições, interdependência e integração, ambiente físico, desempenho, recompensas, carreira, expectativas e mudanças.

No referente às categorias decisão e responsabilidade e autonomia há indícios de um tipo de gestão organizativa que evidencia a presença do dirigente à frente das questões de natureza executiva, mas que coloca também um caráter descentralizado, na medida em que existe concordância significativa nesse aspecto. Ressalte-se, ainda, o sentimento de responsabilidade acerca das atividades.

Quanto à categoria objetivos, há a explicitação de que aspectos formais existem para nortear as ações administrativas, notadamente a definição de objetivos e a existência de indicadores de avaliação do cumprimento dos objetivos. Entretanto, nenhum sindicato apresentou formalmente qualquer elemento que indicasse esse cumprimento. Vale ressaltar, ainda, a idéia de que a estrutura existente facilita a consecução dos objetivos, aspecto que ganha reforço à medida que o processo decisório prevê o acompanhamento do dirigente.

Sobre o gerenciamento do sindicato, as questões revelam a percepção de complexidade, mas com uma distribuição de atividades que facilitaria sua execução. Se de um lado há a idéia de que é possível ampliar o leque de atividades desenvolvidas, de outro há relativo equilíbrio sobre a possibilidade de exclusão de atividades que seriam excessivas.

No que diz respeito à categoria cargos e atribuições, há a percepção de que existe compatibilidade com o que é executado. Há um sentimento manifesto de que as atribuições geram clima motivador. A contradição fica visível quando se observa que a concordância sobre serem eles definidos formalmente não foi acompanhada de comprovação documental, bem como as atividades desempenhadas não refletem a definição formal elaborada para o cargo.

Mesmo com a percepção de relativo equilíbrio nos aspectos listados anteriormente, a efetividade da comunicação aparece como um ponto de discordância, o que vem acompanhado pela visão fragmentada do formato do sin-

dicato como facilitador da comunicação. Nesse ponto, deve-se salientar que, mesmo com a constatação do formalismo explicitado pelos dirigentes, há discrepância quanto aos procedimentos gerenciais notadamente no que se refere à comunicação. A idéia de carreira para os empregados, associada à gerência de pessoal, encontra ténue separação entre aspectos relacionados à motivação no trabalho e à projeção profissional propriamente dita. Em outras palavras, apesar de o ambiente se mostrar motivador, não há consenso quanto aos mecanismos formais de potencialização dessa possível projeção do indivíduo.

UMA ANÁLISE CONCLUSIVA DO FUNCIONAMENTO E DA ESTRUTURA SINDICAL

De maneira geral, é possível construir uma inferência acerca das percepções dos dirigentes. Com efeito, a tendência à homogeneidade na percepção sobre a realidade sindical pode trazer consigo uma visão que não considera de maneira clara a realidade cotidiana, ficando restrita muito mais ao ideal, ou seja, a como deveria funcionar, do que propriamente ao que ocorre de fato. Esse paradoxo ganha reforço quando se tem a constatação de que nenhum componente formal foi apresentado para dar consistência às percepções. Em outras palavras, tem-se a suave impressão de que o quadro traçado é o desejado e não a realidade cotidiana.

É importante destacar que a preocupação com o aparato administrativo não resgata a visão meramente assistencial que predominou em décadas passadas: o propósito é **aplicar/adotar** medidas gerenciais consideradas indispensáveis ao funcionamento de uma organização. Essa forma de agir está imbuída de racionalidade que não acarreta problema algum de sintonia entre o administrativo e o político.

A atuação **para dentro** está relacionada ao modo como é encarada a necessidade de montar-se o aparato de suporte organizacional para dar sustentação às opções políticas. Os sindicatos são herdeiros de uma estrutura que primou pelo assistencialismo, com forte concentração em serviços médicos e odontológicos. Some-se a isso uma lógica que privilegiou o mero repasse formal em termos de funcionamento, ou seja, a preocupação em cumprir rotinas impostas foi mais forte do que a preparação de uma estrutura profissional e eficiente para o apoio a uma ação política consistente.

Claro está que essas atribuições foram imposição do modelo de sindicato adotado na era Vargas, mas não se pode esquecer que as características patrimonialistas e paternalistas que permeiam a sociedade brasileira foram um reforço significativo para manter essa situação. Uma ação de natureza política, voltada **para**

fora, diz respeito à atuação em termos de mobilização e ampliação da área de influência por meio de estratégias consistentes. No contexto atual, as estratégias têm como pressuposto básico o somatório das ações de defesa de interesses do grupo representado e a discussão sobre o modelo produtivo que atinge de maneira direta os interesses desse grupo.

É importante salientar, ainda, que ações de natureza empresarial são em grande parte o reflexo cotidiano de modelos de gestão produtiva que privilegiam uma ou outra dimensão. Com essas duas perspectivas, a vinculação de uma à outra é condição *sine qua non* para possibilitar a adequada atuação do sindicato. Entretanto, um forte viés precisa ser superado na articulação dessas duas dimensões.

Esse viés é a visão assistencialista que, no lado sindical, prima pela despolitização e pela desmobilização acerca de questões de fundo. Isso, além de retirar do trabalhador a consciência crítica necessária para exercer com dignidade sua profissão. Presente em parcela significativa de sindicatos brasileiros, por um lado impede a modernização e por outro aceita de maneira mais rápida as modificações e transformações que ocorrem.

Objetivamente, a atuação sindical, em situações como as vivenciadas atualmente, pressupõe postura política e situação organizacional compatíveis com o seu papel de representante de interesses.

Ao atuar em ambiente que discute particularidades organizacionais em meio a profunda mudança no espaço coletivo, nada mais natural que a ação do sindicato considere essa situação. Em outras palavras, ao mesmo tempo em que ele atua no particular, desenvolve ações gerais. Para isso, é imprescindível não só a estratégia, mas também o adequado dimensionamento da estrutura organizativa para fazer frente à dinâmica das empresas no que se refere à adoção de mecanismos gerenciais. Nesse sentido, o uso do exemplo de uma das mais consistentes ferramentas de gestão adotadas no espaço empresarial serve como referência para uma (re)definição do papel sindical, a qual contempla ao mesmo tempo sua organização e as estratégias.

Os dados obtidos permitem, ainda, construir uma relação que envolve três dimensões distintas, mas complementares: dirigentes sindicais, notadamente o contingente liberado; empregados; e número de filiados. Na tabela 7 explicita-se a relação existente, considerando as regiões estudadas e o total.

Os dados apresentados nessa tabela mostram que em Belo Horizonte cada diretor liberado teoricamente possui sob sua responsabilidade 4,35 empregados, ao passo que em Porto Alegre esse número chega a 9,48. Considerando-se a média total de 6,84, Belo Horizonte está abaixo e as demais cidades acima desse valor. Para cada emprega-

Tabela 7

Relação Funcional entre Sindicalistas, Empregados e Filiados

Cidade	Empregados/Diretores Liberados	Filiados/Empregados	Filiados/Diretores Liberados
Belo Horizonte	4,35	274,15	1.193,38
Porto Alegre	9,48	262,74	2.492,23
Rio de Janeiro	8,56	151,70	1.299,13
São Paulo	7,89	311,87	2.463,16
Média Total	6,84	254,27	1.740,02

Fonte: Barbosa (2000)

do dos sindicatos há 151,70 filiados no Rio de Janeiro e 311,87 em São Paulo. Como a média total é de 254,27 filiados, a cidade do Rio de Janeiro situa-se abaixo desse valor. Em Belo Horizonte há 1.193,38 filiados para cada diretor liberado e em Porto Alegre 2.492,23 filiados. Belo Horizonte e Rio de Janeiro estão abaixo do valor médio total de 1.740,02 filiados.

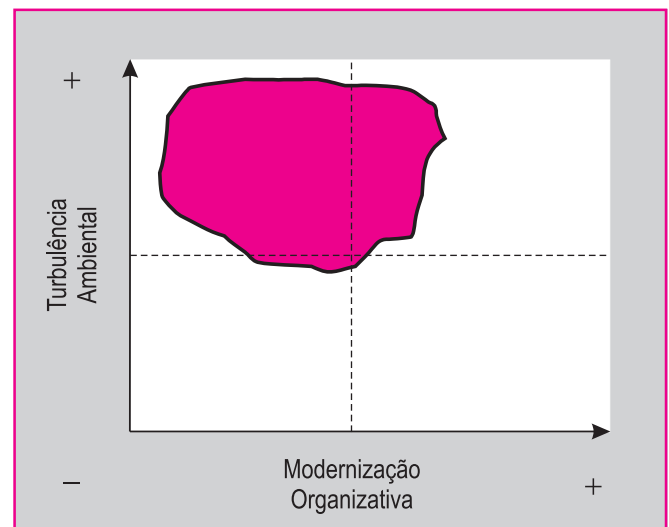
À primeira vista, esses valores não podem ser utilizados para definir ou indicar um estado funcional ótimo ou adequado, pois não medem os graus de eficiência e eficácia das ações administrativas. Entretanto, é possível inferir que há relação entre a distribuição de diretores liberados, empregados e filiados e o formato administrativo adotado. O *mix* mais adequado independe de relação direta entre a distribuição e pode ser construído com valores/relações que não guardam simetria.

A **formatação** observada tende a privilegiar aspectos de natureza administrativa, sem alinhamento visível às estratégias no campo político. Isso significa dizer que a concentração da maioria dos empregados de sindicatos nas atividades administrativas sugere uma postura em que o sindicato responde a **si** mesmo. Por outro lado, a reduzida dimensão das atividades que se caracterizam pelos vieses político e estratégico pode levar à diminuição da plena articulação entre os ambientes interno e externo, ou seja, acaba reduzindo a força de ações que se voltem ao contexto.

Nesse ponto, a gestão organizacional e a ambiência macro desnudam a capacidade sindical ante as transformações em curso. De um lado estão as novas formas de relacionamento entre empregados e empregadores, pressionadas por ambiente em contínua mutação, e de outro o esvaziamento visível da densidade representativa dos sindicatos.

É na constatação da relação entre ambiente e modernização organizativa que se define um parâmetro preliminar para discutir as estratégias de natureza política. Isso significa dizer que quanto mais o ambiente sofre modifica-

ções, mais se torna necessário o **modelamento** do aparato administrativo disponível. Considerando como ponto de partida dessa análise o número de dirigentes disponíveis ou liberados e a ênfase em determinadas atividades, é possível afirmar que a maior distribuição em torno de atividades administrativas tende a reduzir a capacidade de acompanhamento das transformações, da mesma forma que reduzido grupo de dirigentes disponíveis causa impacto na viabilização de estratégias nas dimensões política e administrativa. De maneira ilustrativa, na figura a seguir apresenta-se um exercício reflexivo para o conjunto de sindicatos estudados.



Turbulência Ambiental versus Modernização

A área em destaque nos quadrantes superiores representa a localização possível dos sindicatos estudados, pois, considerando-se que aproximadamente um quarto do total de empregados desempenha atividades de natureza administrativa e menos de 25% dos dirigentes são liberados, o impacto do ambiente pode não ser acompanhado no espaço organizacional em proporção idêntica.

Certamente, essa figura ilustrativa não é suficiente para explicar a natureza do fenômeno. Pelo contrário, sua natural limitação serve como estímulo a uma análise que considere as particularidades de categorias e sindicatos, bem como o grau de absorção do ambiente nas ações em curso. Esse comentário pode ser acompanhado da inevitável constatação de que algumas categorias podem apresentar, mesmo com contingente elevado de empregados, desempenhos político e estratégico superiores, o que desloca o eixo de reflexão para outros componentes que explicam a busca da efetividade tanto organizativa como políti-

ca. Em outras palavras, a idéia dessa representação visual é um exercício de valorização do espaço organizativo.

De maneira conclusiva, é possível observar que a tendência manifesta de conservar um aparato organizativo que não serve de suporte às ações de natureza estratégica pode levar ao alargamento da distância entre o cotidiano imediato dos empregados e a percepção sindical sobre suas demandas.

O esforço de gestão sindical, ao mesmo tempo em que se direciona para a reflexão no campo macro, deve estar próximo do cotidiano do empregado, além de também contemplar maior organização para fazer frente às conti-

nias modificações que atingem o mundo do trabalho, procurando desenvolver esse esforço que tem como premissa a integração.

As percepções dos dirigentes sindicais nas quatro grandes cidades em que estão localizados os sindicatos pesquisados, longe de retratar uma situação confortável acerca do *modus operandi* do sindicato e de seu aparato, podem esconder uma falsa imagem de eficiência e funcionalidade, na medida em que a compreensão dessa estrutura e de seu formato pode confundir-se com o estado ideal almejado, mascarando a realidade que se coloca desafiadora e complexa. ♦

NOTAS

- (1) Modelo que tem como pressupostos básicos o compartilhamento de despesas, a privatização de benefícios anteriormente a cargo do Estado e a redução da cobertura social. No campo econômico, definição de patamares próximos de zero para os índices inflacionários, equilíbrio orçamentário, ampliação da tributação sobre o consumo, dentre outros, são itens dessa política.
- (2) Para uma discussão de cunho sociológico, ver Merton (1968).
- (3) Essa época evidenciou **inércia** na evolução teórica da Administração, com a hegemonia do enfoque estruturalista originado na antropologia britânica, culminando com a tentativa de uniformização sistêmica promovida em diversos campos da ciência. Von Bertalanffy (edição de 1973), Anohin *et al.* (1976), Churchman (1972) e Katz & Kahn (1976) foram alguns dos autores que melhor sistematizaram essa tentativa integradora.
- (4) Em contraposição ao espírito sistêmico, a abordagem contingencial na Administração demonstrou a importância do ambiente e das diversas variáveis intervenientes, como tecnologia, estrutura, tamanho etc. A esse respeito ver Burns & Stalker (1971), Woodward (1977) e Perrow (1972), dentre outros.
- (5) Essa mesma autora afirma, ainda, que na Europa Ocidental o número de desempregados atinge quase 20 milhões.
- (6) Gorz (1995), por exemplo, afirma que a reengenharia assegura o mesmo volume de produção, com reduções de 50% no capital e de 40% a 80% no número de empregados.
- (7) Para uma discussão sobre o assunto ver, dentre outros, Falkner (2000) e Weiss (2000).
- (8) A esse respeito ver Alves *et al.* (1997).
- (9) Ver Barbosa (1995) e Martins (1989).
- (10) Ver Martins (1989) e Chaia (1992).
- (11) Ver Sandoval (1994).
- (12) Singer (1987) afirma que após 1985 o processo de mobilização passou a atingir diversas categorias profissionais pelo País.
- (13) Diversos autores abordam esse aspecto, destacando-se Perrow (1972), Hall (1984) e Etzioni (1984).
- (14) Nadler (1994), Perrow (1991) e Mintzberg (1995), dentre outros.
- (15) É importante lembrar o pressuposto de que as organizações constituem parte fundamental da vida humana e fenômeno característico da sociedade moderna.
- (16) A idéia de racionalidade encontra respaldo em Max Weber, que apontou seus fundamentos a partir da ação social racional. Os quatro tipos identificados foram: racionalidade referente a fins, referente a valores, afetiva e tradicional. Posteriormente, Karl Mannheim agregou a eles os adjetivos funcional e substancial. Ramos (1983) descreve essa conceituação e essa tipologia de maneira sintética.

NOTAS

- (17) Categorias: trabalhadores em hotéis, bancários, costureiros, professores, auxiliares de administração escolar, trabalhadores da prefeitura municipal, ferroviários, trabalhadores em telecomunicações, transporte rodoviário, seguros, contabilistas, trabalhadores em conservação patrimonial, comerciários, eletricitários, trabalhadores em educação, servidores públicos federais da Previdência, taxistas, construção civil, engenheiros, trabalhadores na justiça, farmacêuticos, trabalhadores em empresas de assessoramento e perícia, trabalhadores em saneamento e água, tecelagem, metalúrgicos, químicos, rurais e mineiros. Os dados utilizados neste artigo foram obtidos na pesquisa “O dirigente sindical e a gestão: perfil, dilemas, percepções e perspectivas. Um estudo junto aos 30 maiores sindicatos da região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais” (Barbosa, 1998), projeto integrado desenvolvido a partir de 1996 em que é feita uma análise do formato organizacional dos sindicatos brasileiros no período de 1996 a 1998.
- (18) Considerou-se, para efeito do trabalho, que o dirigente liberado é aquele que tem disponibilidade de tempo e faz parte da direção executiva do sindicato, estando desobrigado das demais atividades profissionais.
- (19) Foi realizado um pré-teste com diretores de sindicatos localizados em Belo Horizonte, Minas Gerais.
- (20) Esses dados podem ser corroborados pelo número de empregados que os dirigentes têm sob sua responsabilidade nos sindicatos.
- (21) Nesse item se privilegiou a dimensão descritiva com nuances analíticas na apresentação dos resultados.

RESUMO

O movimento sindical vem sofrendo, nos últimos anos, o impacto da reestruturação na esfera produtiva. A tão propalada globalização trouxe para o mundo do trabalho modificações que afetaram a conduta e a prática sindical nas suas múltiplas dimensões. Observada de maneira mais intensa no campo político, é no cotidiano dos sindicatos que são percebidos de maneira nítida os avanços e recuos perpetrados por esse impacto do ambiente. Dentro dessa perspectiva, no presente trabalho propõe-se a analisar como se visualiza o formato organizacional no contexto dos maiores sindicatos brasileiros localizados nas cidades de Belo Horizonte, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo, considerando a perspectiva de seus dirigentes que estão diretamente ligados à rotina organizacional. Na primeira parte do trabalho, mais conceitual, procura-se situar a discussão de maneira ampla, partindo do contexto existente e dos condicionantes para uma ação sindical. Nesse ponto são discutidos aspectos relacionados às novas demandas sindicais, bem como o seu impacto. Na seqüência, a dimensão organizativa é entendida como parte importante na análise, permitindo posicionar os formatos exigidos e o impacto deles na gestão. Posteriormente, aspectos metodológicos são abordados, procurando-se delinear o caminho trilhado, bem como as suas nuances. Os resultados encontrados em ambas as etapas da coleta de dados, a sua análise e a posterior construção de conjunto de considerações finais permitem esclarecer a dinâmica sindical à luz de sua organização e dos formatos existentes.

Palavras-chave: gestão organizacional, estrutura sindical, dirigente sindical.

ABSTRACT

The union movement has been suffering in the last few years the restructuring impact in the production sphere. The so-called globalization has brought modifications to the work market, affecting the union conduct and procedure in its multiple dimensions. Observing these changes more deeply on the political field, it is in the unions' daily lives that we are able to notice more clearly the advances and the falling back caused by such an impact. Looking under this perspective, the present paper intends to analyze the way we see the organizational format in the context of the biggest Brazilian unions placed in the cities of Belo Horizonte, Porto Alegre, Rio de Janeiro and São Paulo, considering their managers' perspective, who are directly linked to the organizational routine. This paper is structured this way: the first part, which is more conceptual, tries to place the discussion in a broader way, taking the existing context and the fundamental factors for an union

action. At this point, aspects related to the union new demands and their impact are discussed. Second, the organizational dimension is understood as an important part of the analysis, allowing us to take part at the demanded formats and their impact on the administration. Finally, methodological aspects are pointed out trying to delineate the way by this system and its nuances. The results found in both steps of data gathering, their analysis and the later construction of a group of final considerations, allow us to clear up the views over the union dynamics related to its organizations and existing formats.

Uniterms: management, syndical structures, syndical leader.

RESUMEN

El movimiento sindical viene sufriendo, en los últimos años, el impacto de la reestructuración en la esfera productiva. La tan propalada globalización ha traído para el mundo del trabajo cambios que han afectado la conducta y la práctica sindical en sus múltiples dimensiones. Observada de manera más intensa en el campo político, es en el cotidiano de los sindicatos que se perciben de manera nítida los avances y retrocesos perpetrados por ese impacto del entorno. Dentro de esa perspectiva, en el presente trabajo se propone analizar cómo se visualiza el formato organizacional en el contexto de los mayores sindicatos brasileños ubicados en las ciudades de Belo Horizonte, Porto Alegre, Río de Janeiro e São Paulo, considerando la perspectiva de sus dirigentes que están directamente ligados a la rutina organizacional. En la primera parte del trabajo, más conceptual, se busca ubicar la discusión de manera amplia, partiéndose del contexto existente y de los condicionantes para una acción sindical. En ese punto se discuten aspectos relacionados a las nuevas demandas sindicales, tal como su impacto. En la secuencia, la dimensión organizativa se entiende como parte importante en el análisis, por permitir localizar los formatos exigidos y sus impactos en la gestión. Posteriormente se abordan aspectos metodológicos y se busca delinear el camino trillado, así como sus tonos. Los resultados encontrados en ambas las etapas de la recolección de datos, su análisis y la posterior construcción de conjunto de consideraciones finales permiten aclarar la dinámica sindical bajo la luz de su organización y de los formatos existentes.

Palabras clave: gestión organizacional, estructura sindical, dirigente sindical.

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, E. et al. (Org.). *Modernização produtiva e relações de trabalho: perspectivas de políticas públicas*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- ANOHN, P. et al. *Teoria dos sistemas*. Rio de Janeiro: FGV, 1976.
- BARBOSA, A.C.Q. *Estratégia e gestão: o sindicalismo em perspectiva — um estudo de três grandes sindicatos de Minas Gerais no período 1982/1992*. 1995. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- _____. *O dirigente sindical e a gestão: perfil, dilemas, percepções e perspectivas*. Um estudo junto aos 30 maiores sindicatos da região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 1998. Relatório de Pesquisa.
- _____. *Análise da estrutura organizativa e o corpo funcional frente às transformações produtivas: um perfil do sindicalismo brasileiro*. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2000. Relatório de Pesquisa.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. *The management of innovation*. Great Britain: Tavistock, 1971.
- CHAIA, M. *Intelectuais e sindicalistas: a experiência do Dieese, 1955-1990*. São Paulo: Humanidades, 1992.
- CHURCHMAN, C.W. *Introdução à teoria dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1972.
- DRACHE, D. *Novas relações de trabalho e emprego: a produção nas fábricas japonesas de automóveis do Canadá*. In: BOYER, R. (Org.). *Estado contra mercados*. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FALKNER, G. *The institutional framework of labour relations at the EU-level: provisions and historical background in EU*.

- In: WEISS, M. (Ed.). *Transnational industrial relations in Europe*. Dusseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2000.
- GORZ, A. Saindo da sociedade do trabalho assalariado. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo: v.9, n.3, p.135-144, jul./set. 1995.
- HALL, Richard. *Organizações, estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- HAX, A.; MAJLUF, N. *Gestión de empresa com uma visão estratégica*. Chile: Dólmén, 1996.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1976.
- MARTINS, Heloisa H.S. *O estado e a burocratização do sindicato no Brasil*. São Paulo: Hucitec, 1989.
- MERTON, R.K. *Sociologia: teoria e estrutura*. São Paulo: Mestre Jou, 1968.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.
- NADLER, D. (Org.). *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PERROW, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972.
- _____. *Sociologia de las organizaciones*. España: McGraw-Hill, 1991.
- RAMOS, A.G. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- SANDOVAL, S. *Os trabalhadores param*. São Paulo: Ática, 1994.
- SARSUR, A.M. *Empregabilidade e empregabilidade? Um estudo junto a organizações e profissionais de Minas Gerais*. 1999. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- SINGER, P. *O dia da lagarta*. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- VON BERTALANFFY, L. *Teoria geral dos sistemas*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- WEISS, M. Workers' participation: a crucial topic for the EU. In: WEISS, M. (Ed.). *Transnational industrial relations in Europe*. Dusseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2000.
- WOODWARD, J. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.

DIRETRIZES AOS COLABORADORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Diretrizes aos Colaboradores da Rausp por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Caixa Postal 11.498
05422-970 - São Paulo - SP



por telefone

(11) 3818-5922



por fax

(11) 3814-5500



por e-mail

rausp@edu.usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as diretrizes **antes** de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: www.rausp.usp.br