

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bjbfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIA E GESTÃO: O SINDICALISMO EM PERSPECTIVA

*Um Estudo de três grandes Sindicatos de Minas Gerais no
período 1982/1992*

ALLAN CLAUDIUS QUEIROZ BARBOSA

ORIENTADORA: MARIA TEREZA LEME FLEURY

CO-ORIENTADORA: MARLENE CATARINA DE OLIVEIRA LOPES MELO

Tese apresentada à Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para obtenção do Título de Doutor em
Administração

SÃO PAULO
1995

**Dedico este Trabalho a Fernando Remo
e Maristella Silva, meus pais.**

AGRADECIMENTOS

Este Trabalho é o reflexo de uma trajetória longa e muitas vezes penosa. Sua realização contou com o apoio e estímulo de diversas pessoas e instituições, as quais contribuíram de diferentes maneiras. Assim sendo, gostaria de expressar meus agradecimentos:

- à Professora Maria Tereza Leme Fleury, minha orientadora, exemplo de competência e dignidade acadêmica, que indicou os caminhos de forma precisa e desprendida;
- à Professora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, co-orientadora, pelo apoio constante, não só neste trabalho, mas em toda minha trajetória acadêmica;
- aos Professores Rubens da Costa Santos e Rosa Maria Fischer, da FEA/USP, pelo incentivo permanente no decorrer da realização do Curso de Doutorado;
- aos Professores Antônio Luiz Marques, Fernando Coutinho Garcia, Marco Aurélio Rodrigues, Mário Márcio Machado da Silva e Wagner Saleme, do CEPEAD/UFMG, pela convivência rica em ensinamentos;
- ao Professor Alfredo Alves de Oliveira Melo, do Departamento de Ciências Administrativas da UFMG e do CEPEAD/UFMG, pelo suporte institucional;

- ao amigo Reynaldo Maia Muniz, interlocutor privilegiado e referência importante em minha formação acadêmica;
- aos colegas de Doutorado Felícia Urbina Ponce, Graziela Maria Comini e Rosana Tessari, pela garra e amizade transmitidas em todos os momentos;
- aos amigos José Mauro Gomes e Maria Teresa Saraiva, que me receberam em São Paulo como parte da família;
- ao amigo Antônio Moreira de Carvalho Neto, por abrir caminhos importantes na pesquisa e pelo otimismo transmitido, mesmo nos momentos mais difíceis;
- à Maria de Fátima Pereira Rossi, que esteve do meu lado nos momentos mais importantes da realização do Trabalho e que "segurou" minha ansiedade;
- aos meus irmãos Alexander Wagner Queiroz Barbosa e Fernando Remo Queiroz Barbosa, pelo exemplo de entusiasmo e dedicação à carreira profissional;
- aos meus amigos Dante Moreira, Fernando Pires, Hildeberto Mendes, José Novato Vanderlei, Luiz Carlos Polizzi Coelho e Maurício Moreira, por serem meus amigos;
- aos dirigentes sindicais e empregados entrevistados, pela receptividade e franqueza no tratamento de sua realidade social;

- à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro no período de 1991 a 1995;
- à Carminha e Rose , do CAD/UFMG, Edna e Fátima, do CEPEAD/UFMG, e Valéria , da FEA/USP, pela ajuda e apoio prestados.

Com todos, compartilho dos méritos que este trabalho possa vir a ter. Muito Obrigado.

LISTA DE QUADROS

	pág.
Quadro 1 - Proporção de Trabalhadores Sindicalizados do Setor Civil (Público e Privado) da Mão de Obra (%)	007
Quadro 2 - Número de Greves por Grupos de Atividades - Brasil, Região Urbana, 1978/1986	055
Quadro 3 - Planejamento Estratégico x Administração Estratégica - Aspectos Diferenciadores	069
Quadro 4 - Produto Interno Bruto de Minas Gerais por Classe de Atividade Econômica - 1993 - Valores Percentuais sobre Preços Constantes	080
Quadro 5 - PIB/MG por Grande Divisão - 1970-1980-1989 -1993 (% de Preços Constantes)	086
Quadro 6 - População Ocupada no Setor Indústria de Transformação, segundo os Gêneros - MG 1950-1960-1970-1982 (%)	088
Quadro 7 - Valor da Produção, por Gênero, em Minas Gerais - 1977, 1981 e 1984 - Indústria de Transformação (%)	089
Quadro 8 - População Ocupada no Setor Outros Serviços, Segundo Ramos - MG - 1950-1960-1970-1980 (%)	090
Quadro 9 - Entrevistas Realizadas e sua Relação ao Universo	106
Quadro 10 - Trabalhadores Telefônicos - Total, Sindicalizados e Não Sindicalizados por Empresa - Minas Gerais	121

Quadro 11 - Estatutos do Sinttel - Distribuição dos Artigos Quanto aos Temas - 1982/1986/1989	129
Quadro 12 - Sinttel - Composição dos Acordos por Grupos de Itens 1982/1992	131
Quadro 13 - Sinttel - Composição das Pautas por Grupos de Itens 1983/1991	132
Quadro 14 - SINTTEL: Número de Empregados por Grupos Ocupacionais/Funções 1982 a 1992	133
Quadro 15 - SINTTEL: Participação Percentual dos Grupos Ocupacionais/Funções 1982/1992	134
Quadro 16 - Estatutos do Sindicato dos Bancários - Distribuição dos Artigos quanto aos Temas - 1982-1988/1989	153
Quadro 17 - Sindicato dos Bancários - Composição dos Acordos por Grupos de Itens - 1982/1992	154
Quadro 18 - Sindicato dos Bancários: Número de Empregados por Grupos Ocupacionais/Funções 1983 a 1992	158
Quadro 19 - Sindicato dos Bancários - Participação Percentual por Grupos Ocupacionais/Funções 1983/1992	159
Quadro 20 - Sindicato dos Metalúrgicos - Composição dos Acordos por Grupos de Itens 1982/1992	181
Quadro 21 - Sindicato dos Metalúrgicos - Composição das Pautas por Grupos de Itens - 1982/1983/1984/1985/1987/1990/1991	182
Quadro 22 - Sindicato dos Metalúrgicos: Número de	

Empregados por Grupos Ocupacionais/Funções - 1982 a 1992	184
Quadro 23 - Sindicato dos Metalúrgicos - Participação Percentual por Grupos Ocupacionais/Funções - 1982/1992	185
Quadro 24 - Variação do Número de Empregados por Grupo Ocupacional entre 1982 e 1992 - Sinttel, Bancários e Metalúrgicos	209

SIGLAS UTILIZADAS

APEC - Associação de Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico

BDMG - Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais

CDI - Companhia de Distritos Industriais

CEMIG - Centrais Elétricas de Minas Gerais

CEMIG - Companhia Energética de Minas Gerais

CGT - Central Geral dos Trabalhadores

CGT - Confederação Geral dos Trabalhadores

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

CONCLAT - Conferência Nacional da Classe Trabalhadora

CONCLAT - Coordenação Nacional da Classe Trabalhadora

CTB - Companhia Telefônica Brasileira

CTBC - Companhia Telefônica Brasil Central

CUT - Central Única dos Trabalhadores

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-econômicos

EEE - Espaço Econômico Europeu

EFTA - Associação Européia de Livre Comércio

FITTEL - Federação Interestadual dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações

G-3 - Grupo dos Três

IBGE - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INDI - Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais

MERCOSUL - Mercado dos Países da América do Sul

MTIC - Ministério do Trabalho Indústria e Comércio

PCB - Partido Comunista Brasileiro

PIB - Produto Interno Bruto

PMDB - Partido do Movimento Democrático Brasileiro

PND - Plano Nacional de Desenvolvimento

PTB - Partido Trabalhista Brasileiro

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SEEB - Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários (Sindicato dos Bancários)

SINTTEL - Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações de Minas Gerais

TELEBRÁS - Telecomunicações Brasileiras

TELEMIG - Telecomunicações de Minas Gerais

UE - União Européia

USIMINAS - Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais

SUMÁRIO

	pág.
LISTA DE QUADROS	vi
SIGLAS UTILIZADAS	ix
RESUMO	xvi
ABSTRACT	xviii
APRESENTAÇÃO	xix
I. INTRODUÇÃO: SINDICALISMO E SOCIEDADE	001
I.1 - A SOCIEDADE EM MUDANÇA: HEGEMONIA E CRISE	002
I.2 - TRANSFORMAÇÃO PRODUTIVA E A INSERÇÃO SINDICAL	005
II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	017
II.1 - ASPECTOS PRELIMINARES	018
II.2 - A ECONOMIA BRASILEIRA EM PERSPECTIVA: DE 1982/1992 PASSANDO PELO PERÍODO PÓS-1964	024
II.3 - ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO SINDICAL: BUROCRACIA E SINDICATO	034
II.4 - O SINDICALISMO BRASILEIRO: DOS ANTECEDENTES AO PERÍODO 1982-1992 E A INSERÇÃO DO SINDICALISMO DE MINAS GERAIS	047
II.5 - A CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA E SUA ARTICULAÇÃO TEÓRICA	064

III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	075
III.1 - ASPECTOS PRELIMINARES	076
III.2 - A ESCOLHA DOS SINDICATOS	081
<i>III.2.1 - Minas Gerais - Evolução Produtiva e Hegemonia Industrial</i>	082
<i>III.2.2 - A Escolha das Categorias para Análise: Os Sindicatos</i>	085
III.3 - DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA: A COLETA DE DADOS	094
III.3.1 - A Coleta Documental	095
III.3.2 - As Entrevistas	098
a) Sinttel - Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações de Minas Gerais	099
a.1) Diretores Escolhidos	099
a.2) Administradores/Secretários Escolhidos	101
b) SEEB - Sindicato dos Bancários	102
b.1) Diretores Escolhidos	102
b.2) Administradores/Secretários Escolhidos	104
c) Sindicato dos Metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem	104
c.1) Diretores Escolhidos	104
c.2) Administradores/Secretários Escolhidos	106
III.3.3 - O Roteiro das Entrevistas	107

IV. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA: LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES NOS SINDICATOS	111
IV.I - CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES SOBRE A FORMAÇÃO DO PESQUISADOR	112
IV.2 - A COLETA DE DADOS NO SINTTEL	116
a) HISTÓRICO PRELIMINAR	116
b) A COLETA DE DADOS DOCUMENTAIS	124
<u>b.1) Os Estatutos do Sinttel no Período 1982/1992</u>	124
<u>b.2) Os Acordos do Sinttel no Período 1982/1992</u>	129
<u>b.3) As Pautas do Sinttel no Período 1982/1992</u>	132
<u>b.4) A Estrutura do Sinttel quanto à Distribuição de Funções</u>	133
<u>b.5) Os Relatórios do Sinttel e as Atas de Reuniões e Seminários Internos da Diretoria do Sinttel -1984/1992</u>	135
<u>b.6) Os Programas das Chapas Vitoriosas no Período</u>	137
c) AS ENTREVISTAS	138
<u>c.1) A Conjuntura e a Ação Sindical</u>	138
<u>c.2) A Atuação Estratégica do Sindicato e o Planejamento das Atividades</u>	141
<u>c.3) A Estrutura do Sindicato</u>	143
<u>c.4) A Articulação das Esferas Política e Administrativa</u>	145
<u>c.5) Tendências para o Sindicalismo e para o Sindicato em Particular</u>	147
IV.3 - A COLETA DE DADOS NO SINDICATO DOS BANCÁRIOS	148
a) HISTÓRICO PRELIMINAR	148
b) A COLETA DE DADOS DOCUMENTAIS	151
<u>b.1) Os Estatutos do Sindicato dos Bancários no Período 1982/1992</u>	151

<u>b.2) Os Acordos do Sindicatos dos Bancários no Período 1982/1992</u>	153
<u>b.3) As Pautas do Sindicato dos Bancários no Período 1982/1992</u>	154
<u>b.4) A Estrutura do Sindicato dos Bancários quanto à Distribuição de Funções</u>	157
<u>b.5) Os Relatórios do Sindicato dos Bancários e a Atas de Reuniões no Período 1982/1992</u>	160
c) AS ENTREVISTAS	163
<u>c.1) A Conjuntura e a Ação Sindical</u>	163
<u>c.2) A Atuação Estratégica do Sindicato e o Planejamento das Atividades</u>	166
<u>c.3) A Estrutura do Sindicato</u>	168
<u>c.4) A Articulação das Esferas Política e Administrativa</u>	171
<u>c.5) Tendências para o Sindicalismo e para o Sindicato em Particular</u>	172
IV.4 - A COLETA DE DADOS NO SINDICATO DOS METALÚRGICOS	174
a) HISTÓRICO PRELIMINAR	174
b) A COLETA DE DADOS DOCUMENTAIS	178
<u>b.1) Os Estatutos do Sindicato dos Metalúrgicos no Período 1982/1992</u>	178
<u>b.2) Os Acordos do Sindicato dos Metalúrgicos no Período 1982/1992</u>	180
<u>b.3) As Pautas do Sindicato dos Metalúrgicos no Período 1982/1992</u>	182
<u>b.4) A Estrutura do Sindicato dos Metalúrgicos quanto à Distribuição de Funções</u>	183
c) AS ENTREVISTAS	186
<u>c.1) A Conjuntura e a Ação Sindical</u>	186
<u>c.2) A Atuação Estratégica do Sindicato</u>	

<u>e o Planejamento das Atividades</u>	189
<u>c.3) A Estrutura do Sindicato dos Metalúrgicos</u>	192
<u>c.4) A Articulação das Esferas Política e Administrativa</u>	194
<u>c.5) Tendências para o Sindicalismo e para o Sindicato em Particular</u>	195
V. ANÁLISE COMPARATIVA: TRÊS SINDICATOS, TRÊS REALIDADES IGUAIS E DIFERENTES	199
VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS	215
VI.1 - A DINÂMICA SINDICAL NO PERÍODO ESTUDADO	216
VI.2 - TENDÊNCIAS DO SINDICALISMO BRASILEIRO: APONTAMENTOS EM DIREÇÃO AO FUTURO	221
VII. ANEXOS	231
ANEXO 1 - ANEXO METODOLÓGICO	232
A) QUADROS	232
B) RELAÇÃO DE DOCUMENTOS	239
C) ROTEIRO DE ENTREVISTAS UTILIZADO	242
ANEXO 2 - DETALHAMENTO DOS ASPECTOS QUE COMPÕEM OS ACORDOS E PAUTAS	245
ANEXO 3 - CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREGADOS POR FUNÇÕES	249
VIII. BIBLIOGRAFIA	254

RESUMO

O MOVIMENTO SINDICAL NO BRASIL CHEGOU À DÉCADA DE OITENTA SOB A ÉGIDE DA MUDANÇA. A VIRADA FOI PROPORCIONADA PELA ASCENSÃO DAS OPOSIÇÕES SINDICAIS E O FORTALECIMENTO DE UMA ATITUDE COMBATIVA. ADOTANDO UMA ESTRATÉGIA QUE VALORIZAVA O PAPEL POLÍTICO A SER DESEMPENHADO PELO "NOVO SINDICALISMO", A CONTESTAÇÃO DE UMA PRÁTICA ASSISTENCIALISTA E O QUESTIONAMENTO DA LEGISLAÇÃO VIGENTE CARACTERIZOU A POSTURA SINDICAL. COM ESSA PERSPECTIVA, O TRABALHO DESENVOLVIDO TEVE COMO OBJETIVO A DISCUSSÃO DA ESTRATÉGIA SINDICAL EM UM CONTEXTO MARCADO POR PROFUNDAS ALTERAÇÕES PRODUTIVAS. COM BASE EM PESQUISA DESENVOLVIDA JUNTO A 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 SÓCIO-ECONÔMICA, OBSERVOU-SE A SUA DINÂMICA NO PERÍODO QUE VAI DE 1982 A 1992. A PARTIR DE ANÁLISE DOCUMENTAL E DEPOIMENTOS DE DIRIGENTES, ADMINISTRADORES SINDICAIS E EMPREGADOS, CONSTATOU-SE QUE OS SINDICATOS CONVIVERAM COM AS CONTRADIÇÕES E DIFICULDADES TÍPICAS DE UM MOVIMENTO RECENTE DENTRO DAS ESFERAS DE REPRESENTATIVIDADE SOCIAL. A ESTRATÉGIA SE MANTEVE FICTÍCIA ENQUANTO NORMA E PRÁTICA ORGANIZACIONAL, EXISTINDO MUITO MAIS NA CABEÇA DOS REPRESENTANTES DO LOCUS SINDICAL, AINDA PRESOS AO DIA-A-DIA E AO "CORRIQUEIRO". O NOVO SINDICALISMO, REPRESENTADO PELAS CATEGORIAS ANALISADAS, NÃO GEROU RUPTURAS, PROMOVEDO UMA

ESPÉCIE DE "MODERNIZAÇÃO POR DENTRO", QUE, ANTES DE QUESTIONAR O APARATO EXISTENTE, TRATOU DE INCORPORÁ-LO. MESMO COM LUTAS POLÍTICAS INTENSAS E DE FORTE APELO SOCIAL.

ABSTRACT

THE SYNDICAL MOVEMENT IN BRAZIL APPEARED IN THE 80'S UNDER THE SHIELD OF THE CHANGE. THE TURNING WAS PROVIDED BY ASCENDING OF A COMBATIVE ATTITUDE. ADOPTING A STRATEGY THAT APPRECIATES THE POLITICAL PART TO BE PLAYED BY THE "NEW SYNDICALISM", THE CONTENT OF AN ASSISTIVE PRACTICE AND THE LEGISLATION QUESTIONING CHARACTERIZED THE SYNDICAL POSITION. FROM THIS POINT OF VIEW THE WORK DEVELOPED HAD AS ITS GOAL THE DISCUSSION OF A SYNDICAL STRATEGY IN DEEP PRODUCTIVE CHANGE CONTEXT. BASED ON RESEARCHING DEVELOPED UPON THREE MAIN SYNDICATES FROM MINAS GERAIS: TELECOMMUNICATION FROM MINAS GERAIS, BANK EMPLOYEES FROM BELO HORIZONTE AND ITS AREA, METALWORKER FROM BELO HORIZONTE AND CONTAGEM, THEY WERE CHOSEN FOR THEIR DYNAMICS IN THE PERIOD FROM 1982 TO 1992. FROM THE DOCUMENTAL ANALYSES AND INTERVIEW OF LEADERS, SYNDICAL MANAGERS AND EMPLOYEES IT WAS VERIFIED THAT THE SYNDICATES EXPERIENCED THE CONTRADICTIONS AND DIFFICULTIES TYPICAL OF A RECENT MOVEMENT IN THE SPHERE OF THE SOCIAL REPRESENTATIVITY. THE STRATEGY KEPT FICTITIOUS AS POLICY AND ORGANIZATION PRACTICE, EXISTING MUCH MORE IN THE MINDS OF THE REPRESENTATIVE OF THE LOCUS SYNDICAL. THAT WERE STILL CLOSED TO THE DAY BY DAY AND TO THE TRIVIAL. THE NEW SYNDICALISM, REPRESENTED BY THE ANALYSED CLASS, DIDN'T CREATE RIFT, PROMOTING A KIND OF A "MODERNIZATION INSIDE", THAT BEFORE TO QUESTION THE EXISTENT SYSTEM, THEY GOT TO BECOME PART OF IT, EVEN THOUGH THE INTENSE POLITICAL FIGHTS WITH A STRONG SOCIAL FACET.

APRESENTAÇÃO

O trabalho desenvolvido junto ao Programa da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo é a expressão de inquietações acadêmicas que se iniciaram já na graduação.

A opção por um curso de Ciências Econômicas, se de início poderia representar um direcionamento técnico, de pouca reflexão crítica, rapidamente se mostrou errôneo: ao invés de enveredar por essa trilha outros questionamentos se fizeram presentes.

Não sem razão, o primeiro projeto, desenvolvido no formato de uma monografia dentro da atividade de bolsista do Departamento de Economia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, discutia a reserva de mercado no setor de informática do Brasil. Trabalho tosco, despertou o interesse para a organização do processo de trabalho e mais especificamente para os papéis desempenhados pelos atores sociais.

Com essa perspectiva, a realização do curso de mestrado em administração era um caminho natural, e a opção escolhida foi o programa de mestrado em administração oferecido pela Universidade Federal de Minas Gerais. No seu transcurso, ao mesmo tempo em que ganhava maturidade acadêmica e consistência científica, a reflexão foi direcionada para a problemática dos conflitos entre patrões e empregados em um conjunto específico de empresas (pequenas e médias) de autopeças localizadas no cinturão industrial de Belo Horizonte e Contagem, Minas Gerais.

Neste trabalho, a intermediação do sindicato de categoria no caso, metalúrgicos - foi discutida e enquanto espaço institucional de manifestação dos conflitos, a análise constatou que práticas paternalistas predominam reforçando os vínculos afetivos, e o dimensionamento da estrutura organizacional, de porte reduzido, faz com que haja uma aproximação maior entre patrões e empregados. Quanto ao sindicato, permanecia distanciado com pouca inserção no processo.

Foi a partir da observação desse contexto específico que nasceram as inquietações acerca do papel desempenhado pelo movimento sindical. Realizada entre 1987 e 1989, a dissertação de mestrado, dado o seu escopo, acabou por permitir desdobramentos ou caminhos que poderiam ser trilhados posteriormente.

Com o intuito, então, de investigar como atua o sindicato do ponto de vista da definição de suas estratégias, a elaboração de rabiscos acerca desse assunto acabou gerando um projeto preliminar, ainda precário do ponto de vista metodológico, mas com alguns aspectos que foram amadurecidos e desenvolvidos posteriormente.

Essa reflexão coincidiu com o momento de definição profissional que apontava rumo à academia. Ao mesmo tempo em que iniciava na docência, primeiramente em escolas particulares de Belo Horizonte, elaborava melhor a proposta e preparava a saída do emprego.

Inicialmente, pensava em fazer o doutorado fora do país, e a aceitação por parte do Johann Wolfgang Goethe Universität Institut für Sozialforschung, em Frankfurt/Main, Alemanha, acabou reforçando essa

idéia. Por razões diversas, a impossibilidade de saída levou a um redimensionamento do projeto.

Por causa disso, a revisão dos planos acabou por privilegiar a continuidade no país, e o caminho trilhado foi o programa de doutoramento em administração da USP. Neste espaço, o enriquecimento teórico foi intenso, com trocas de experiências importantes. Iniciado em 1991, tem nesta tese o seu resultado final. Sem ser definitivo. E reforça a necessidade de se compreender e analisar os atores que fazem parte do contexto das relações sociais de produção.

De fato, a trajetória sindical sofreu as agruras de quem se coloca ao lado dos assalariados ou despossuídos. Tratado como "caso de polícia" ou reduzido a mero braço para implementação de políticas governamentais, recuperou na década de oitenta sua importância e significado históricos. A combatividade passou a fazer parte de seu cotidiano e a intolerância de muitos não reduziu seu ímpeto e entusiasmo.

A perplexidade e arrefecimento da mobilização sindical, marca registrada na primeira metade dos anos noventa, trouxe consigo as dúvidas sobre o futuro, futuro este marcado por uma intensa reorganização produtiva. Foi a partir desse quadro que a pesquisa se desenvolveu, calcada na reconstrução histórica, por se tratar de um período que vai de 1982 a 1992.

No contato quase diário com sindicalistas, administradores sindicais e empregados se consolidou uma admiração por pessoas, normalmente personagens anônimos, com uma incrível disposição

e vontade de luta. Em que pesem as diferenças políticas e ideológicas e os interesses pessoais, é inegável o envolvimento que estes passam a ter.

Esse envolvimento levou à constatação de que um trabalho, seja ele científico ou não, exige paixão e envolvimento de quem o realiza. O esforço empreendido traduz esse sentimento, "romântico" em uma realidade fria e até mesmo cruel. Assim sendo, a conclusão do doutorado sinaliza para o recomeço. Procurando manter a mesma paixão aqui presente.

"Porque nada tem valor para um ser humano como ser humano se não puder fazê-lo com dedicação apaixonada" (Max Weber)

I. INTRODUÇÃO: SINDICALISMO E SOCIEDADE

I. INTRODUÇÃO: SINDICALISMO E SOCIEDADE

I.1 - A SOCIEDADE EM MUDANÇA: HEGEMONIA E CRISE

O objetivo deste trabalho é discutir a estratégia do movimento sindical e sua dinâmica em um contexto marcado por profundas alterações produtivas. A análise, desenvolvida junto a sindicatos localizados em Minas Gerais, foi construída dentro de uma lógica que privilegia, em um primeiro momento, a discussão sobre o rearranjo a que se submete o mundo contemporâneo.

Desta forma, as alterações que a sociedade global vem sofrendo, com questionamentos e dúvidas sobre os limites que o sistema produtivo "impôs" aos comportamentos e condutas, interferem nesse contexto, o que reforça a necessidade de se pensar primeiramente a partir de uma perspectiva mais ampla. As mudanças atingem diretamente o movimento sindical, que tem seu espaço de atuação e os limites de sua representatividade afetados drasticamente.

Como parte da construção analítica proposta, é importante observar também que a trajetória recente do movimento sindical no Brasil está articulada ao desenvolvimento produtivo nacional, visto ser o mesmo ator importante dentro do contexto das relações sociais de produção.

Dentro da perspectiva delineada, a sociedade tem presenciado em um curto espaço de tempo significativas alterações. A queda de regimes políticos e doutrinários estabelecidos por décadas com o

chamado colapso do socialismo real, e a acentuada crise produtiva e social dos países de Terceiro Mundo vieram acompanhadas por um profundo questionamento sobre o sentido de um sistema produtivo preponderante e que "atropelou" velhas ideologias e dogmas até então vigentes.

De fato, o capitalismo vem demonstrando um grau de desenvolvimento e consolidação significativos. A ruptura com a ordem anterior, apagando lentamente os vestígios de uma situação existente, e os entraves para o desenvolvimento pleno das forças produtivas mostraram a força de um sistema que encontra ressonância na reformulação atual das empresas frente ao novo arranjo produtivo e institucional que se configura. Segundo KURZ (1989),

“toda uma época desaparece e vira história. A constelação familiar da sociedade mundial da época pós-guerra está se dissolvendo diante de nossos olhos com rapidez incrível. Acabou-se toda uma era.” (p. 16)

Nesse processo de mudança, destaca-se a supremacia norte-americana valorizando a possibilidade do sucesso pela via individual, descaracterizando o coletivo como espaço de ação social. Com o fim da guerra do Golfo, em 1991, os Estados Unidos se auto-proclamaram líderes de uma nova ordem mundial, a partir do fracasso socialista nos países do bloco oriental da Europa, com seu esfacelamento territorial e étnico.

A política norte-americana, calcada em um sistema de alianças originário na segunda guerra mundial, possui clara orientação no sentido de preservar a hegemonia e a tutela em situações de conflito. Ao

mesmo tempo, consolidou uma alternativa de mercado ao implantar acordo de livre comércio com o Canadá e o México, em contrapartida aos acordos existentes e/ou estabelecidos na Europa, Ásia e América do Sul (1).

Chamada por VALLADÃO (1993) de "*estratégia da lagosta*", é entendida pela perspectiva do domínio norte-americano através de um arranjo geopolítico que, ao mesmo tempo, mantém o domínio da América Latina e o enquadramento japonês e europeu através de formidáveis aparatos militares. Some-se a isso o monitoramento sistemático das áreas de conflito, no caso as zonas recém-capitalistas do Leste Europeu e a área muçulmana, palco de conflitos seculares.

Evidentemente, a metáfora apenas visualiza uma imagem. Se de todo é controversa, ganha forte apoio ao se considerar os Estados Unidos sob o prisma de que sua hegemonia se projeta pelas prioridades e princípios definidos para si mesmos e para o arranjo da esfera geopolítica. Isso significa dizer que a extensão do sistema econômico liberal, que alçou países como Alemanha e Japão a posições de destaque, está condicionada à postura adotada pelos Estados Unidos (NAU, 1992). É importante ressaltar que essa hegemonia fica nítida quando se percebe a própria vinculação dessas economias, notadamente a japonesa, aos desígnios econômicos definidos por Washington (TAVARES, 1985)

Mas, se no campo geopolítico os condicionantes favorecem a supremacia norte-americana, existe incerteza quanto ao papel adequado a ser desempenhado no que diz respeito às pré-condições.

KENNEDY (1993) afirma que a manutenção dessa posição deve ser acompanhada pelo crescimento econômico no sentido de superar um quadro de problemas que se espalham pelo cotidiano dos Estados Unidos:

"sua riqueza, embora considerável, está distribuída de maneira desigual, com imensos problemas sociais, internamente; eles têm grandes déficits de conta corrente e precisam tomar emprestado no exterior. Com essas circunstâncias, um período prolongado de crescimento lento agrava os problemas existentes, tornando improvável que o país possa continuar a financiar o mesmo nível de segurança militar, e atender as suas necessidades sociais, e pagar suas dívidas." (p. 299)

Por essa ótica, a posição relativa ocupada pelos Estados Unidos sofre abalos com a crescente concorrência externa e joga luz sobre a ascensão de propostas alternativas que tornam vivo o debate acerca da organização da produção.

I.2 - TRANSFORMAÇÃO PRODUTIVA E A INSERÇÃO SINDICAL

A afirmação dos Estados Unidos como país hegemônico coincide com a prevalência da organização do trabalho em base fordista, que, por definição, seria a junção do taylorismo à mecanização (LIPIETZ, 1991).

A isso correspondia uma elevação da produtividade e a ligação estreita entre produção e consumo. Essa concepção produtiva está alicerçada em três pilares:

"progresso técnico (concebido como progresso tecnológico incondicionalmente conduzido pelos 'trabalhadores intelectuais'), progresso social (concebido como progresso do poder aquisitivo, extensão do reino da mercadoria), progresso do Estado (concebido como fiador do interesse geral contra as 'invasões' dos interesses individuais) . Tal concepção de progresso dá primazia ao 'hierárquico' em relação ao mercado; é 'organicista' no sentido de não excluir, em princípio, ninguém da 'repartição dos frutos do progresso'." (LIPIETZ, 1991, p. 37)

O fordismo, que teve seu apogeu após a segunda guerra mundial, começou a mostrar sinais de desgaste a partir de meados da década de 60, com a queda dos níveis de produtividade e aumento nos custos organizacionais o que fatalmente conduziu a uma redução nas margens de lucro. Mas, segundo AGLIETA (1979), essa crise não é meramente conjuntural, pois ela tem conotação estrutural, orgânica, e vincula-se ao próprio questionamento dos princípios fordistas.

KURZ (1989) faz uma análise que envereda por esse caminho, e pinta um quadro catastrófico para o futuro da chamada *sociedade do trabalho*. Buscando nos trabalhos de Karl MARX a argumentação para a situação observada, afirma que é ilusória a vitória da economia de mercado sobre qualquer outro sistema até então vigente - leia-se socialismo no leste europeu. Para embasar isso, demonstra os problemas vividos pelos países mais avançados - desemprego, por exemplo, que, ao contrário do Terceiro Mundo, este já vivendo a decadência, ainda encontra fôlego para se sustentar. Mas, sem condições de prolongar essa situação *ad infinitum*.

Nesse aspecto, é importante observar como o movimento sindical vem perdendo fôlego dentro das sociedades ocidentais. Essa situação envereda por um caminho que demonstra um "esvaziamento" relativo da concepção clássica acerca do sindicalismo, ou seja, de representação dos interesses da classe trabalhadora. Certamente isso se manifesta através de indicadores próprios que visualizam esse quadro. Segundo RODRIGUES (1992), tem ocorrido um decréscimo relativo e absoluto do número de trabalhadores sindicalizados, que se iniciou em meados da década de setenta. O Quadro 1 a seguir demonstra a situação em diversos países.

Quadro 1 - Proporção de Trabalhadores Sindicalizados do Setor Civil (Público e Privado) da Mão de Obra (%)

País	1955	1989
Estados Unidos	31	16
Japão	36	26
França	21	11
Holanda	41	28
Grã-Bretanha (*)	46	41
Itália (**)	57	47

Fonte: a partir de RODRIGUES, Leôncio Martins *As transformações da sociedade contemporânea e o futuro do sindicalismo* IN VELLOSO, J. P. R. e RODRIGUES, Leôncio M.(coord) O futuro do sindicalismo: cut, força sindical, cgt. São Paulo: Nobel, 1992.

(*) Segundo o autor, a Central Britânica perdeu 3 milhões de sócios entre 1979 e 1986, ou seja, aproximadamente 25% do total.

(**) na Itália, 1 em cada 3 sindicalizados são aposentados

Essa queda varia segundo a atividade econômica, tipo de sindicato e corrente ideológica. Por essa lógica, os sindicatos mais atingidos são aqueles que representam as chamadas "fábricas de chaminé", ou seja, indústria de transformação, mineração, docas, etc. Isso foi ocasionado principalmente pela redução na demanda de produtos desse tipo, declínio tecnológico e desconcentração da produção.

Também sofreram impacto os sindicatos com orientação militante e ideológica, isto é, mais combativos e no espectro "à esquerda". As causas identificadas pelo autor para essa situação são diversas e se encontram nas esferas econômica, da estrutura social e de mercado, político-institucional, ideológico, valorativo e sindical. A seguir, estão listadas algumas que compõem cada dimensão:

- *Fatores Econômicos*

- dispersão industrial
- aumento da proporção das pequenas e médias empresas
- adoção de novas tecnologias poupadoras de mão de obra
- acirramento da competição internacional
- novas modalidades de gestão empresarial, tais como a antecipação de conflitos
- terceirização
- flexibilização do emprego e dos procedimentos produtivos
- melhoria das condições de trabalho
- individualização (mérito)
- desemprego
- baixas taxas de inflação

- elevação do padrão de consumo dos assalariados

- *Fatores Relacionados à Estrutura Social e Mercado de Trabalho*

- redução relativa e absoluta dos trabalhadores industriais e manuais
- aumento dos trabalhadores qualificados
- aumento dos trabalhadores de tempo parcial e contrato temporário
- ampliação do mercado informal de trabalho
- aumento da proporção das mulheres na força de trabalho
- maior heterogeneidade das camadas assalariadas

- *Fatores de Natureza Ideológica e Valorativa*

- avanço do neoliberalismo e individualismo
- declínio dos valores igualitários e coletivistas
- revalorização dos direitos individuais e dos direitos do cidadão diante do Estado
- valorização da competição e do mérito
- rejeição ao estatismo
- hostilidade com relação ao poder das lideranças sindicais
- descrença e desinteresse pelas esferas de representação política
- ascensão de movimentos alternativos

- *Fatores de Natureza Sindical*

- dificuldade do sindicato representar grupos de assalariados mais heterogêneos e com maior qualificação profissional
- burocratização sindical

- dificuldade para sindicalizar jovens, mulheres e trabalhadores com tempo parcial ou terceirizados

• *Fatores de Natureza Político-Institucional*

- ascensão de governos conservadores
- declínio dos partidos de ideologia socialista
- crise das políticas sociais e do estado de bem estar
- fim do socialismo no leste europeu

Certamente o conjunto de aspectos mencionados não traduz literalmente a situação vivida, pois existem explicações que se posicionam no interior do próprio movimento, e dizem respeito à própria lógica da ação sindical e de seus atores. Isso significa dizer que o universo de representação sindical sofre o impacto de manifestações macro e micro, gerando um quadro de desgaste e perda de representatividade.

Quanto às perspectivas, RODRIGUES (1992) enxerga duas possibilidades para o sindicalismo no mundo contemporâneo : uma alternativa estrutural, na qual ele deve definir em uma nova ordem, com o fim da classe operária e com o declínio do conflito capital/trabalho como elemento central de mudança social e desenvolvimento político e econômico. A segunda alternativa enxerga a crise como sendo conjuntural. Sendo assim, o sindicalismo permanecerá em setores importantes da economia, justamente aqueles que adotam procedimentos tradicionais de fabricação.

As duas alternativas, se trazem consigo um certo determinismo na medida em que retiram do sindicalismo sua natureza pró-ativa, servem como balizador de uma situação no mínimo difícil, que coloca em dúvida a capacidade de mobilização e representatividade sindical.

Mas , em que pese a percepção da crise relatada, alguns autores consideram que existe uma contrapartida a ela e, como uma espécie de resposta a essa crise, HUMPHREY (1989) afirma que ela "*foi resolvida mediante o abandono da produção em grandes quantidades em favor de uma produção diferenciada*" (p. 321). No bojo dessa situação se localizam as experiências consideradas alternativas, do ponto de vista de reorganização da produção.

Centradas na incorporação de novas tecnologias organizacionais, destacam-se características que ganham ênfase no contexto de globalização dos mercados e acirramento da competitividade.

A expressão "*novas tecnologias organizacionais*" ganhou destaque a partir do sucesso alcançado por diversos países em suas experiências concretas de mudança nas relações sociais de produção. Por causa disso, é comum observarem-se referências significativas ao caso japonês, com suas diversas técnicas complementares a um padrão cultural calcado na valorização do trabalho, além da ascensão dos chamados "*tigres asiáticos*". Some-se a isso a adoção de grupos semi-autônomos na Suécia, as tentativas de co-gestão na Alemanha e a opção produtiva adotada em uma região da Itália, e se terá um quadro bastante significativo do que vem acontecendo em termos de mudança nos padrões de produção.

Esses países, que trilharam caminhos "alternativos", guardam em comum características importantes: o papel do Estado como condutor e gerenciador do desenvolvimento, a manutenção pelos trabalhadores de seu conhecimento, a alta qualidade do sistema educacional, além da marcante presença do movimento sindical.

Nesse aspecto, o sindicato assume características específicas quanto ao seu papel desempenhado. Na Suécia, é nítida a presença do sindicato em assuntos relacionados à organização do trabalho e automação sindical. Segundo FERREIRA et alli (1991), o sindicato participa da implantação de novas tecnologias, procurando garantir o conhecimento e experiência dos trabalhadores nesse processo.

No Japão, o "sindicato de empresa" ganha importância. Isso, de certa maneira, reduz a resistência política do mesmo ou até mesmo "sufoca" uma oposição sindical.

A Itália, em particular a região denominada de "terceira Itália" (FERREIRA et alli, 1991), apresenta sindicatos fortes, que negociam com as empresas o seu próprio projeto de organização do trabalho, via comissões de fábrica.

Na Alemanha, por sua vez, a co-gestão é característica primordial das relações sociais, tendo regulamentação legal. A participação dos trabalhadores através de representantes tem origem em leis de 1891 e 1892. O sistema de co-gestão atual possui quatro níveis: no local de trabalho, na empresa (conselho empresarial), no conjunto da empresa

(conselho fiscal) e entre sindicatos e empregadores (supra-empresarial) (NIEDENHOFF, 1991).

É neste contexto que se encaixa a análise proposta, e o interesse recai sobre a dinâmica do movimento sindical no Brasil dentro de um período histórico que cristaliza as profundas modificações que se processaram no país. A partir de um estudo desenvolvido junto a três grandes sindicatos de Belo Horizonte, Minas Gerais, pretende-se discutir a necessidade premente que o movimento sindical possui de reduzir velozmente as distâncias impostas pela ligação atávica do sindicalismo brasileiro a um modelo produtivo articulado na década de 30, preparando, com isso, o terreno para minimizar os impactos causados pelas mudanças contínuas de contexto.

A idéia central é a análise do movimento sindical de Minas Gerais sob o prisma estratégico, que pode ser traduzido como a projeção de cenários e "*mapeamento*" do espaço institucional, político, social e econômico no qual encontra-se inserido, possibilitando-lhe (ao movimento) ou não utilizar-se adequadamente dos fatores favoráveis à sua ação.

Isso significa dizer que o movimento sindical tem "planejamento" inerente à sua postura e atuação, seja ela cotidiana ou de longo prazo, permitindo níveis diferentes de articulação dessas dimensões no sentido de construir um painel factível de indicadores de operacionalidade. Pode-se, dessa maneira, pensar tanto na chamada ação política, traduzida como a postura adotada pelo movimento sindical frente às questões que se colocam "para fora", isto é, mobilização de categoria e

atuação política intensas, quanto à ação administrativa, isto é, uma atuação "para dentro", que contempla a organicidade e funcionamento da estrutura sindical a partir dos mecanismos de gestão adotados em organizações de natureza burocrática. Esse dois lados perfazem a mesma "moeda" sindical, que se vincula à própria atuação e sua base de manutenção.

Essa visão do movimento sindical procura articular instâncias que na prática se completam, ou seja, seria contraproducente pensar na separação das duas esferas. Isso quer dizer que a ação política não se dá sem uma ação administrativa. A contrapartida também pode ser considerada como válida.

Entretanto, a análise do movimento sindical brasileiro demonstra que nem sempre essa perspectiva esteve contemplada de maneira ampla. O processo histórico de consolidação e desenvolvimento da esfera sindical se deu por caminhos nem sempre autônomos, o que gerou um grau de atrelamento às estruturas ditas "oficiais" que contribuiu para reduzir o espaço de ação sindical. É comum inclusive identificar esse "modelo" sindical como sendo sindicalismo de Estado (BOITO, 1991), isto é, uma estrutura do aparelho oficial.

Mas, em que pesem as especificidades da dinâmica sindical brasileira, é inerente a estruturas ditas organizadas que atuem por um caminho voltado ao planejamento de suas ações. Mesmo que essas ações não sejam concebidas nos moldes da escolha racional (ELSTER, 1989), certamente apresentam uma dose de preparação e projeções que

justificam a existência de vínculos entre a atuação "para dentro" e a atuação "para fora".

O objetivo deste trabalho é estudar o movimento sindical mineiro a partir de uma perspectiva estratégica, no período em que se processaram alterações de magnitude social e produtivas, e que compreende os anos de 1982 a 1992. Este período histórico corresponde ao reconhecimento da esfera sindical como espaço institucionalizado para tratamento das questões de interesse do segmento de trabalhadores da qual é representante.

NOTA:

(1) Os blocos econômicos existentes estão distribuídos da seguinte maneira:

América do Sul

Mercosul (acordo que reúne Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, prevendo livre circulação de bens e serviços a partir de 1995)

Pacto Andino (prevê a integração econômica e comercial entre Bolívia, Colômbia, Equador, Venezuela e Peru)

G-3 - Grupo dos 3 (acordo firmado pelo México, Venezuela e Colômbia. Elimina tarifas comerciais em um prazo de dez anos)

Europa

EFTA - Associação Européia de Livre Comércio (reúne os países da Áustria, Suíça, Noruega, Suécia, Finlândia, Islândia e Liechtenstein)

UE - União Européia (propõe o mercado único - desde 1993 - e a moeda única - prevista para 1999. Composto pela Alemanha, França, Itália, Reino Unido, Espanha, Holanda, Bélgica, Dinamarca, Portugal, Grécia, Irlanda e Luxemburgo)

EEE - Espaço Econômico Europeu (reúne os membros do EFTA e UE em um bloco comercial único)

Ásia

APEC - Associação de Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico (criada em 1989, prevê uma área de livre comércio sem início definido. Composto pelos Estados Unidos, Japão, China, Coreia do Sul, Hong Kong, Cingapura, Taiwan, Canadá, Austrália, Indonésia, Nova Zelândia, Malásia, Tailândia, Brunei, Filipinas, México, Papua Nova Guiné e Chile)

Fonte:

Relatório Sobre Comércio e Desenvolvimento - Nações Unidas 1993
Relatório do Banco Mundial - 1993

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

II.1 - ASPECTOS PRELIMINARES

Este estudo está centrado na análise do movimento sindical de Minas Gerais no período de 1982 a 1992 a partir de uma leitura que discute o prisma estratégico. O entendimento do sindicato recupera, em um primeiro momento, a clássica diferenciação entre os detentores dos meios de produção e de capital e os detentores da força de trabalho como única mercadoria negociável para garantir sua subsistência. Fazendo parte de um mesmo locus produtivo, esses atores se interagem instituindo uma relação de troca, na qual o capitalista/detentor dos meios de produção remunera ao trabalhador com um salário/pagamento compatível à sua subsistência.

Essa distinção, que faz parte de uma "tradição" teórica da sociologia e economia, encontra na obra de Karl MARX (1) sua principal referência. Ao analisar o nascente capitalismo moderno, MARX faz um vasto apanhado das condições e dinâmica que movimentaram o sistema em curso. Na trilha aberta pela análise marxista, BRAVERMAN (1981) discorre sobre a polaridade que trabalho e capital representam, que:

"começa em cada empresa e é concretizada em escala nacional e mesmo internacional como uma gigantesca dualidade de classes que domina a estrutura social."
(BRAVERMAN, 1981, p.317)

Essa construção conceitual, que destaca a polaridade entre atores com papéis definidos a priori, encontra respaldo em DOBB

(1981), onde a dicotomia de "classes" traz uma nova perspectiva de análise, deslocando o foco do lucro como motor da atividade econômica, com

"a atenção cada vez mais no aparecimento de uma relação entre produtor e capitalista , análoga à relação de emprego entre patrão e assalariado no sistema industrial totalmente amadurecido no século XIX." (p. 20)

Sob o prisma histórico, existem dois caminhos de análise da chamada classe operária. O primeiro busca a reconstituição cronológica dos grandes momentos de luta dos trabalhadores através de fatos relacionados à sua trajetória, quais sejam:

"a história do trabalho na indústria, a história da indústria no capital, a história do capital na política e nos acontecimentos políticos". (TRONTI, 1982, p.131)

A segunda abordagem, mais ampla, procura discutir os grandes fatos históricos,

"detendo-se em grupos macroscópicos de fatos ainda não abrangidos pela consciência crítica do pensamento operário e, portanto, excluídos de uma compreensão de classe que permita uma utilização política de suas conseqüências." (TRONTI, 1982, p. 131)

Do ponto de vista operacional, antes de serem excludentes , as duas concepções se complementam, no sentido de ampliar o espaço de entendimento da situação do trabalhador.

A problematização do trabalho enquanto categoria central dentro das tradições clássicas, se sofre restrições quanto à ênfase (OFFE, 1989), não perde o lugar de destaque nos estudos referentes à diferenciação de classes. Isso significa dizer que, mesmo com a renovação tecnológica e a crescente substituição do trabalho humano, sua presença ainda é fundamental, pois as relações sociais de produção, se ganham roupagem de novos paradigmas a partir da adoção de procedimentos e técnicas ditas "modernas", não romperam a clássica relação trabalhador/capitalista, o cerne do sistema produtivo.

Com essa percepção, é natural que o "embate" entre esses atores encontre espaços institucionalizados representativos dos anseios e reivindicações existentes. É com o sentido de suprir essa necessidade que o sindicato assume um papel de significativa importância, visto ser

"um produto natural do próprio sistema capitalista que, ao diferenciar o trabalho do capital, torna necessária a existência de órgãos que representem os interesses de cada um."(LOBOS, 1985, p.9)

Por esse caminho, o sindicato enquanto locus de representação de interesses de classe e categorias na arena produtiva, ganha ênfase, na medida em que o mesmo é entendido como um caminho de inserção de seus representados no contexto da sociedade. De maneira ampla,

"o movimento operário não é tão-somente um produto da sociedade em que se desenvolve, produto cujas determinantes podem ser minuciosamente seguidas: é também uma contribuição original, uma força que age por seu turno sobre a sociedade." (CROZIER, 1973, p. 224)

Essa concepção situa de maneira geral o sindicato no modo de produção capitalista. A transposição ao contexto brasileiro, com suas características e nuances específicas, parte de uma perspectiva histórica, com a conseqüente inserção do sindicalismo. Isso ocorre notadamente a partir dos anos 30 e toma rumos diferenciados após 1964, com diferentes enfoques teóricos na sua análise, conduzindo a indagações que justificam o estudo, ou seja, aquelas que situam a perspectiva sindical e a amplitude estratégica que o movimento assume, determinando características que melhor definam sua organicidade e conseqüente compatibilidade aos preceitos organizacionais.

O caminho proposto, que reforça uma visão histórica do processo de consolidação do capitalismo no Brasil e conseqüentemente a definição de atribuições para as diversas instâncias envolvidas - entenda-se movimento sindical, no caso do estudo - encontra respaldo em longa tradição acadêmica que considera a atividade produtiva como base da organização social, com o sistema econômico expressando as relações sociais de produção, as interrelações institucionais e os valores existentes.

Em uma sociedade que alcançou a plenitude capitalista somente em meados do século XX, é de se esperar que a própria atuação

sindical seja vista por um prisma diferenciado, que ressalta a intervenção, feita sob diversos ângulos e atitudes.

Princípios e posturas, que nortearam a composição sindical brasileira, encontram, nesse sentido, uma forte ligação com a esfera produtiva, visto ser o sindicato uma expressão social que canaliza interesses e esforços diversos. Em razão disso, a postura sindical frente a essa dinâmica histórica se aproxima de uma leitura não mais conjuntural dos fatos e acontecimentos, mas também dos desdobramentos da ação social e econômica. Ou seja, fica difícil não pensar nessa esfera de representação sem construir uma leitura estratégica, que passa a ocupar posição fundamental na formulação de planos e programas voltados à atuação de um sindicato.

Para que se processe essa atuação do sindicato, é indispensável a existência de um aparato administrativo que crie as condições para gerar uma postura estratégica. O formato estrutural é importante no sentido de dar uma direção às atividades que precisam ser desenvolvidas. Se a postura estratégica valoriza a tomada de decisões, com a escolha da alternativa mais adequada, dentro da visão de SIMON (1965), sua operacionalização pressupõe a existência de processos administrativos adequados, isto é, permitindo a escolha da opção mais adequada. Nesse sentido,

"a estratégia concerne a toda modalidade de ação que induz, permanentemente, da experiência imediata a sua orientação e seus critérios." (RAMOS, 1983, p.150)

Com essas premissas, o referencial teórico utilizado procura articular a estratégia adotada no espaço sindical a partir de uma visão histórica que resgata o próprio movimento e sua inserção ao desenvolvimento produtivo que o país vivenciou, criando as condições para efetivação de um regime nos moldes capitalistas.

A construção teórica privilegia a articulação de conceitos voltados ao entendimento do problema proposto, qual seja, a análise estratégica do movimento sindical a partir de categorias escolhidas previamente e dentro de um período de tempo específico, e sua visualização em um contexto histórico marcado por um desenvolvimento sem precedentes da economia brasileira.

Calcado na identificação dos aspectos que compõem o modelo de desenvolvimento adotado, notadamente após 1930, em um primeiro momento da análise proposta a economia brasileira é mapeada no período do estudo, que vai de 1982 a 1992. Com ênfase na análise econômica, esse momento serve para demonstrar a inevitabilidade de se articular o movimento sindical aos acontecimentos no campo econômico e, por conseguinte, no campo social e político, já que ambos se encontram entrelaçados.

Com esse posicionamento, o plano teórico se desenvolveu através do entendimento e conceituação do sindicato e da sua atuação e organização nos moldes burocráticos. Essa aproximação, antes de esvaziar o volume que o sindicato possui, muitas vezes fugindo das amarras que constituem uma organização burocrática, procura argumentar que, ao se tratar de procedimentos eminentemente formais, que exigem o

cumprimento de normas e regras previamente definidas, é necessário criar áreas de aproximação que não descaracterizem a natureza sindical, pelo contrário, a valorizem, mas sem perder de vista aspectos imprescindíveis à sua realidade.

A partir dessa conjugação e da contextualização econômica do país, o sindicalismo brasileiro entre 1982 e 1992 surge como o espaço teórico/analítico que concentra questões que envolveram sua dinâmica política e organizacional.

Como fecho teórico, a idéia de estratégia surge de uma argumentação que procura amarrar os pilares utilizados pelo movimento sindical nas suas múltiplas ações. Essa construção teórica, esboçada separadamente, antes de atender a preceitos didáticos e de entendimento, serve como reflexão que cruza fronteiras conceituais e aproxima espaços organizacionais a partir de uma perspectiva histórico/analítica.

II.2 - A ECONOMIA BRASILEIRA EM PERSPECTIVA: DE 1982/1992 PASSANDO PELO PERÍODO PÓS-1964

Os anos de 1982 a 1992 evidenciaram profundas alterações na economia brasileira. Crises sucessivas foram a marca mais significativa do período e demonstraram as limitações e dificuldades da proposta "implantada" no país nos anos 30 e que encontrou sua consolidação após 1964.

Por causa disso, é inevitável se remeter a este momento histórico e tê-lo como ponto de partida para entendimento das opções e

alternativas tomadas nos anos recentes. O quadro do país no período pós-64 apresenta características peculiares quanto à consolidação do Estado nacional.

Normalmente parelhas nas economias latino-americanas, a crise capitalista veio acompanhada de uma crise política em 1964 (TAVARES E ASSIS, 1985). A intervenção militar rompeu o estado populista existente e proporcionou a ascensão de novas frações hegemônicas ao poder central. Sob a égide da modernização ampla, a intervenção militar propunha a *"reestruturação do aparelho de intervenção do Estado em todos os seus níveis, do econômico ao político."* (TAVARES E ASSIS, 1985, p. 11)

Essa nova situação levou a uma reforma significativa no aparato institucional do Estado, com mudanças nos processos de intervenção governamental na economia (ABRANCHES, 1985). Ela não trouxe, no primeiro momento, a melhoria da situação produtiva nacional. O declínio no ritmo de crescimento, notadamente entre 1962 e 1967, evidenciou uma queda no crescimento do produto interno bruto, além da diminuição da produção manufaturada (SERRA, 1982)

Esse momento coincide com a redução dos financiamentos e com a elevação da carga fiscal, além do corte nos gastos públicos. Junte-se a isso a instalação de

"uma drástica política de compressão salarial cujos efeitos sobre a economia foram ambivalentes - se por um lado aliviou as empresas no que se refere aos custos, por outro reduziu a demanda corrente".
(TAVARES, 1983, p. 171)

Segundo OLIVEIRA (1981) os mecanismos adotados faziam parte de uma política deliberada de recessão, voltada à preparação das bases institucionais para a concentração de capital.

No plano fiscal, a reforma tributária proposta de maneira preliminar em outubro de 1965, através da Emenda Constitucional nº 18, explicitada na Lei nº 5172 de 1966 e ratificada na constituição de 1967, trazia como partes fundamentais permitir o aumento da capacidade de carreamento de recursos financeiros e tornar o sistema tributário uma alavanca de acumulação. Além disso, contemplava a estruturação do sistema de maneira a amenizar as desigualdades regionais e a tributação sobre rendas mais altas.

Para cumprir esses objetivos, a centralização da cobrança de impostos em torno da União e a racionalização do sistema tributário eram condições fundamentais para o êxito das medidas.

No campo administrativo, uma reforma proposta se iniciou em 1967 através do Decreto-Lei 200 e visava

“assegurar às empresas públicas e às sociedades de economia mista condições de funcionamento idêntico às do setor privado.” (OLIVEIRA, 1981, p. 43)

A recuperação, no denominado "milagre econômico", teve início em 1967 e foi feita a partir de uma acentuada abertura aos capitais externos, bem como o crescimento das exportações e aumento da produção agrícola.

Esse período foi marcado por uma vigorosa recuperação que perdurou até 1973. Trouxe no seu bojo uma série de situações favoráveis. Dentre elas, destacam-se o aumento da produção industrial, com o conseqüente impulso à demanda de bens de consumo duráveis, a retomada do investimento governamental, a elevação do nível de exportações e a entrada maciça de capital externo. Mas,

"ao milagre econômico produzido pelas forças cegas do 'capitalismo selvagem', que sob o estímulo do Estado avançaram sobre os espaços abertos pela repressão sindical e política, sucedeu a iniciativa megalômana do grande salto para a frente da era Geisel." (TAVARES E ASSIS, 1985, p. 42)

Nessa passagem, a desaceleração em 1973 veio acompanhada de fatores externos, tais como a inflação mundial, *"que exerceu uma dupla pressão sobre os preços domésticos, via importações e exportações de matérias-primas e alimentos"* (SERRA, 1982, p. 94), a explosão do comércio mundial e o choque do petróleo, que alcançou a balança de pagamentos em momento desfavorável. No campo interno, a pressão inflacionária se ampliava.

O governo do General Ernesto Geisel, empossado em 1974, através da identificação dos problemas que atingiam a economia brasileira (atraso no setor de bens de produção e de alimentos, dependência do petróleo e tendência a desequilíbrio externo) (SERRA, 1982), anunciou o II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), tido como um esforço do Estado similar ao Plano de Metas dos anos cinquenta no que diz respeito à promoção de modificações profundas na

economia. Projetado para um país em processo de desenvolvimento, tinha como objetivos prioritários a

"consolidação de uma economia moderna, mediante a implantação de novos setores, a criação e adaptação de tecnologias; ajustamento às novas realidades da economia mundial; estratégia de desenvolvimento social." (CASTRO E SOUZA, 1985, p. 30, a partir do projeto do II Plano Nacional de Desenvolvimento).

Mas, em termos operacionais, o Plano começou a perder fôlego em meados de 1976, e as razões para isso se relacionam ao fato de que não se processou a poupança necessária para financiar o investimento e a fuga de parceiros internacionais (SERRA, 1982).

Em que pese a ousadia do Plano, que se propunha a consolidar um projeto de desenvolvimento nacional,

"essa fase decadente do ciclo já refletia o esgotamento do padrão de desenvolvimento acelerado, em simultâneo a uma significativa retração na economia mundial". (ABRANCHES, 1985, p. 17)

Mesmo assim, atingiu alguns objetivos, tais como a substituição de importações de produtos intermediários e o estímulo à indústria nacional de bens de capital (SERRA, 1982).

Além disso, as taxas de crescimento do PIB, embora inferiores ao período do "milagre", ainda eram elevadas (SALLUM E KUGELMAS, 1993)

A ascensão do novo governo em 1979 encontrou o país em uma situação ambígua: de um lado, um volume de reservas internacionais elevada, e de outro, taxas inflacionárias persistentes. A chegada de Delfim Netto ao comando da economia em agosto de 1979 veio acompanhada por um elenco de medidas tomadas em dezembro daquele ano. Com essa mudança, a nova década que chegava trazia indicativos pouco favoráveis a uma mudança sensível de rumos.

Como primeiro ato da nova "gestão" econômica, as medidas adotadas, de caráter monetário e cambial, produziram no primeiro trimestre de 1980 um crescimento econômico da ordem de 8%. Isso, em um contexto internacional que alinhava a desaceleração econômica dos países industrializados, a recessão norte-americana, a valorização do dólar e o crescimento dos juros externos, e o segundo choque do petróleo. Esse conjunto de medidas

"foi um sucesso em termos de geração de renda e de emprego a curto prazo. Mas um fracasso completo no que se referia à situação externa do País e à inflação".
(TAVARES E ASSIS, 1985, p. 73)

Essa situação gerou uma queda do produto bruto no ano de 1981 da ordem de 3,5% negativos e ampliou o desemprego no mercado formal, em função da queda na produção industrial (TAVARES E ASSIS, 1985)

O período 1981-1983 caracterizou-se pela recessão, com queda no nível de atividades. Esse quadro é visualizado pela escalada inflacionária, que passou de 100% no período 1981/82 para 230% entre

1983/84 e com a queda do produto em torno de 3,41%, além de uma dívida externa de US\$ 93,6 bilhões (BAER, 1993)

Submetido à política de contenção imposta por instituições financeiras internacionais, o ano de 1984 foi marcado pela expectativa da nova política econômica a ser adotada pelo Governo que assumiria em 1985. O ministro da fazenda empossado em abril partiu para a implantação de um projeto ortodoxo, voltado à redução do déficit público via corte nos gastos. Mesmo com essa postura, entre março e agosto de 1985 houve indefinições de natureza política que marcaram os percalços na esfera econômica. A troca de guarda, gerada pela morte de Tancredo Neves e a ascensão de José Sarney ao comando da república, produziu no primeiro momento dificuldades de orientação, pois a mudança não se transferiu para o campo econômico.

Foi somente com essa alteração no comando da economia que se evidenciou também um alteração de percurso, pois o novo ministro trazia ares desenvolvimentistas (SINGER, 1987). O principal vetor dessa nova orientação foi a reforma monetária de fevereiro de 1986, conhecida como "Plano Cruzado". Esse plano *"representou uma intervenção, ampla e autoritária, do Estado nos conflitos distributivos."* (SINGER, 1987, p. 70). O Plano não foi suficiente para reverter a situação de crise, e o seu fracasso se configurou, pois o governo centralizou

"todas as decisões sobre preços e rendimentos, o que fez com que uma parte da economia (a do grande capital) se paralizasse e a outra (do pequeno capital e da produção simples de mercadorias) submergisse no mercado negro". (SINGER, 1987, p. 135)

Esse monitoramento se fez presente nos anos seguintes através dos planos denominados Bresser, relacionado ao mandatário econômico (1987), Verão (janeiro de 1989) e Collor (1990), este com uma segunda versão em 1991.

O Plano Bresser, de junho de 1987, "adotado" em meio a um agravamento da crise que se configurava com o esvaziamento das medidas até então adotadas, tentava

"evitar a repetição dos alegados erros do Plano Cruzado, entre eles a prática de juros reais baixos ou negativos, a insistência na meta de inflação zero, o desmantelamento prematuro das formas de indexação aceitas pelo mercado, a despreocupação com a taxa de câmbio". (CARVALHO, 1992, p. 142)

As medidas não foram suficientes para superar a crise. Diante de um governo desgastado pelos rumos de uma política econômica infrutífera, o Chamado Plano Verão, de janeiro de 1989, partia do princípio de que seria possível eliminar a pressão inflacionária sem cometer os erros anteriores:

"o novo choque reeditou o mecanismo do Plano Bresser para manter juros reais muito altos durante o congelamento sem onerar o Tesouro, ao lado da supressão drástica das formas de indexação vigentes." (CARVALHO, 1992, p. 145)

A reversão do quadro de crise não se efetivou. A transição política via eleições presidenciais em fins de 1989 proporcionou,

logo no início de 1990, um novo Plano Econômico, denominado Plano Collor.

Segundo CANO (1994),

"sua política de estabilização teve como elemento central a retenção temporária (dezoito meses) de ativos financeiros, pouco monetizando a dívida interna". (p. 597)

Some-se a isso a redução dos gastos públicos, com corte de investimentos e salários, e a pretensa reforma administrativa, que extinguiu ou anexou órgãos públicos e dispensou milhares de servidores sem critérios racionais.

Do ponto de vista econômico, a recessão se fez presente e o período 1989-1992 evidencia nitidamente um quadro com indicadores desfavoráveis. Como exemplo dessa situação quase caótica, as elevadas taxas inflacionárias e a constatação de níveis de miséria social alarmantes evidenciam de maneira clara os desacertos cometidos. Em meio a essa situação, a retomada da inflação indicava a perda de controle da política econômica.

O ano de 1991 demonstra essa situação através de três momentos distintos. O primeiro deles coincide com a edição do "Plano Collor II" em janeiro, voltado ao freio do processo hiperinflacionário; o segundo está representado pela troca de ministros da área econômica, entre maio e outubro. O terceiro momento se inicia no final de outubro

com a possibilidade de uma crise cambial e com a ameaça de hiperinflação (OLIVEIRA, 1992).

O ano de 1992 marcou uma mudança significativa no campo político. À ausência de políticas articuladas e de um efetivo conjunto de instrumentos de gestão econômica se juntou o processo de afastamento do presidente da república movido na esfera parlamentar, que se concluiu no final de 1992.

É nesse quadro de crise, desacertos econômicos e dificuldades de gestão política, que se processou a recuperação das prerrogativas democráticas por parte da sociedade. Naturalmente, nesse contexto se insere a discussão sobre o sindicalismo no país. Some-se a isso a elaboração da nova carta constitucional do país, em 5 de outubro de 1988.

A Constituição, que seria o "coroamento" de uma transição institucional que se iniciou nos anos setenta, demonstrou a ambigüidade acerca do papel reservado ao sindicato. Dentro do Capítulo II dos Direitos Sociais, ANTUNES (1991) explica essa situação principalmente na organização sindical: se, de um lado obteve-se a liberdade de associação sindical sem autorização expressa do Estado, por outro os sindicatos mantiveram organizados por categoria, ao invés de ser pelo ramo de atividade econômica. Some-se a isso a manutenção do imposto sindical, resquício do sindicalismo anacrônico.

Nesse contexto histórico dos condicionantes macro-sociais, o movimento sindical está inserido e busca um espaço de atuação

que contemple as distorções e dificuldades de operacionalizar uma proposta voltada ao grupo de representados e até mesmo para a sociedade como um todo .

Sendo assim, o presente trabalho tem o sindicato como ponto central e é através dele que se articulam os componentes ao seu redor, quais sejam: a organização burocrática e sua interligação à estrutura sindical; a estratégia de atuação; e o componente histórico, com a dinâmica sindical e sua conceituação enquanto parte integrante do desenvolvimento do modus operandi capitalista.

II.3 - ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO SINDICAL: BUROCRACIA E SINDICATO

A idéia de burocracia associada à configuração organizacional do sindicato tem respaldo na própria lógica do sistema produtivo. Ou seja, na medida em que se fortaleceu a acumulação nos moldes capitalistas, através de uma reprodução em escala ampliada, fez-se necessário dotar as organizações de um aparato que desse suporte a essa situação. Isso significa dizer que era inevitável "implantar" medidas voltadas à racionalização do processo produtivo e da normatização de procedimentos e condutas.

Mesmo que subsista a visão dos sindicatos como organizações voluntárias, com flexibilidade na atuação, o processo de expansão reforça o vínculo e a aproximação com a sociedade capitalista.

Em termos conceituais, a aproximação do sindicato com a burocracia parte, em um primeiro momento, da definição de um e de outro.

A burocracia é considerada um aparato administrativo para atingir objetivos sociais (MOUZELIS, 1973) , e o tipo de sistema social predominante na sociedade moderna, através das organizações (BRESSER E MOTA, 1986). Foi com a obra de Max WEBER (2) que a burocracia ganhou relevância sociológica e organizacional. Identificando todos os atributos que lhe são inerentes (precisão, velocidade clareza, arquivos, continuidade, discricção, subordinação rigorosa, dentre outros) WEBER destaca sua superioridade sobre outras formas de organização.

Um aspecto que chama a atenção é a ênfase racional de um sistema que praticamente elimina a possibilidade de transformar as relações entre pessoas em relações afetivas e/ou pessoais. Eliminando o "contato" direto entre as pessoas, reafirma o sentido que sistemas sociais de natureza capitalista encontram na burocracia a expressão histórica da evolução, o que a diferencia de outras formas que não "seguem" esse princípio (RAMOS, 1983)

Mas, em que pese a importância e posição que a burocracia ocupa, seus detratores oferecem elementos que questionam sua validade na medida em que gera ambiguidades difíceis de serem sanadas. RAMOS (1983) observa que não se pode admitir a burocracia assumindo papel ativo nas mudanças sociais. MICHELS (1982), antecipando as críticas sobre as disfunções, afirma também que a

exacerbação da burocracia, através da valorização do dever e dedicação, traz, ao contrário do que se pode imaginar, rigidez e restrições.

Nessa linha crítica, RAMOS (1983) mostra pelo olhar de MANNHEIM (3) que até a mentalidade do burocrata, aquele que operacionaliza a burocracia, isto é, seu funcionário, é conservadora, sendo a sua atividade limitadora. Quando situações novas se vislumbram, quase sempre não são respondidas, tendo em vista o rigor e rigidez profissional existentes.

Na linha "funcionalista", MERTON (1964) é um dos expoentes representativos de uma visão tida como negativista da burocracia. Na sua concepção, o burocrata, no apego às regras, acentua a rigidez, mesmo que as mesmas tenham perdido seu sentido. Ou seja, como reflexo das dificuldades inerentes à burocracia, a burocratização seria uma espécie de "disfunção". CROZIER (1981) oferece uma visão sobre isso, na qual não existiria a correção dos planos de ação traçados, em função de erros cometidos. Isso conduz à idéia de burocratização, que significa

"a proliferação de organismos sem conexão com as exigências gerais da funcionalidade, acentuação dos aspectos formais e processuais sobre os aspectos substanciais com a conseqüente morosidade das atividades e redução das tarefas desempenhadas, sobrevivência e elefantíase de organismos que não desempenham mais alguma função efetiva e, finalmente, triunfo da organização - a burocracia - sobre suas finalidades." (BOBBIO, 1986, p. 130)

Mas, em que pese a crítica ao "fenômeno burocrático", WEBER (1982) afirma

"a burocratização oferece, acima de tudo, a possibilidade ótima de colocar-se em prática o princípio de especialização das funções administrativas, de acordo com considerações exclusivamente objetivas. Tarefas individuais são atribuídas a funcionários que têm treinamento especializado e que, pela prática constante, aprendem cada vez mais. O cumprimento 'objetivo' das tarefas significa, primordialmente, um cumprimento de tarefas segundo regras calculáveis e 'sem relação com pessoas'." (p. 250)

O mesmo autor (WEBER, 1969), partindo da discussão de legitimidade das formas de dominação, descreve, dentro de três tipos, um denominado legal, que se exerce por meio de um aparelho administrativo burocrático composto de funcionários. Os principais fundamentos são: a existência de leis ou normas administrativas que regem as áreas; a hierarquia, com níveis diferenciados de autoridade, onde prevalece a perfeita ordenação entre os elementos que comandam e os elementos subordinados. Além disso, existe uma supervisão das posições, ou seja, os postos superiores supervisionam os inferiores; a existência de arquivos, considerado um instrumento da moderna administração; a especialização, com treinamento que habilita o indivíduo; o horário pré-determinado e o cumprimento de regras gerais. (BARBOSA, 1989)

Em que pese a controvérsia acerca da idéia de burocracia, é inegável a posição que ocupa vislumbrando um estado organizacional que necessitava de pré-condições para reprodução e desenvolvimento dentro do contexto capitalista existente em qualquer forma de interação social até então vigente. Longe de se aproximar do "tipo ideal" formulado por WEBER, mas sem escamotear suas limitações, a

burocracia se consolidou. E, sendo uma manifestação organizacional, pode servir de referência para explicar o aparato estrutural do sindicato, na medida em que o mesmo, sendo configurado para funcionar em um contexto capitalista, deve possuir características compatíveis a ele.

Entretanto, é importante observar que MICHELS (1982), ao analisar o burocratismo, esboça uma demolidora argumentação sobre a forma de atuação sindical em relação a esse quadro burocrático:

"à medida que os dirigentes dos sindicatos se especializam nessas questões práticas, eles deixam de ter uma visão de conjunto sobre o movimento operário, senão na sua totalidade, pelo menos nas suas manifestações puramente sindicais." (p. 105)

Mesmo assim, é inegável que, não mais no terreno racional da burocracia, que apregoa a eficiência e produtividade, e sim na esfera disfuncional é que reside grande parte dos problemas referentes à organicidade sindical no que diz respeito ao seu contorno prático. Isso significa dizer que é necessário um mínimo de condições para garantir o funcionamento adequando de uma estrutura que se apega e sobrevive justamente no interior de um sistema que privilegia a organização em sua interpretação mais estrita.

No interior dessa análise, a "categorização" do sindicato enquanto estrutura com características burocráticas encontra eco na própria atuação do sindicalismo em termos históricos. Em linhas gerais, está associado à expansão do capitalismo (ENGELS, 1975).

Nessa linha histórica RODRIGUES (1990) afirma que a industrialização criou a base social sobre a qual se assenta o capitalismo. Recupera os pressupostos marxistas, na equiparação da força de trabalho a uma mercadoria cujo preço de venda seria negociado pelos trabalhadores. Some-se a isso a democratização política que acarretou e possibilitou "*a organização da classe operária em partidos e sindicatos, quer dizer, permitiu sua expressão autônoma*". (p. 35)

Por último, as doutrinas liberais

"criaram um quadro ideológico e valorativo que deslegitimava as formas de intervencionismo do governo visando ao controle dos sindicatos operários e legitimando os esforços dos trabalhadores para maximizar suas vantagens." (RODRIGUES, 1990, p. 35)

Do ponto de vista conceitual, o sindicalismo pode ser definido como uma ação coletiva voltada à proteção e melhoria do nível de vida por parte dos indivíduos que vendem a sua força de trabalho como mercadoria (BOBBIO, 1986).

A idéia de ação coletiva encontra nos sindicatos sua expressão enquanto grupo organizado, dotado de mecanismos de decisão coletiva. BOBBIO (1986) afirma ainda ser difícil ir além desta definição, pois o sindicalismo é um fenômeno complexo e contraditório. Ao surgir como uma reação à situação vivida pelos trabalhadores na indústria capitalista, passa a ser também um importante espaço de transformação no espectro da sociedade.

COUTINHO (1984), por sua vez, considera o sindicato de categoria a organização adequada à situação do trabalhador enquanto assalariado. É o meio pelo qual os operários negociam melhores preços para sua força de trabalho. Aqui, o autor enfatiza que o sindicato é um espaço não questionador da situação de exploração a que é submetido o trabalhador, evitando a discussão sobre as relações salarial e mercantil que dominam a esfera produtiva.

Essa concepção encontra em GRAMSCI (1981) um respaldo importante. Ao desenvolver a diferenciação entre o sindicato do conselho de fábrica, o autor chama a atenção para o fato de que o sindicato seria uma forma de organização proletária característica do capitalismo:

"pode-se afirmar ser ele parte integrante da sociedade capitalista, e tem uma função que é inerente ao regime da propriedade particular. Neste período, em que os indivíduos valem desde que sejam proprietários de mercadoria e comerciem sua propriedade, também os operários tiveram que obedecer às leis férreas da necessidade geral e tornaram-se comerciantes da sua única propriedade, a força de trabalho e a inteligência profissional." (GRAMSCI, 1981, p. 41)

Entendida em um contexto que preconizava a superação das diferenças sociais e a eliminação de distinções de classe, essa concepção, se está carregada de um viés ideológico, não é inválida sob a perspectiva orgânica que o sindicato apresenta. Ao surgir no bojo do sistema produtivo, é a partir dele que se entende sua articulação e funcionamento.

GRAMSCI (1981) reforça sua visão e afirma ainda que o sindicalismo não se propõe a superar a sociedade capitalista. Pelo contrário, passa a organizar os operários na busca da remuneração de sua força de trabalho, ou seja,

"O sindicalismo une os operários segundo o instrumento de trabalho, ou segundo a matéria a ser transformada, isto é, o sindicalismo une os operários de acordo com a forma que o regime capitalista lhes imprime, o regime do individualismo econômico." (p. 62)

Em termos orgânicos, essa situação acaba por gerar o seu próprio afastamento do conjunto de representados. Isso se daria na medida em que ele passa a

"celebrar acordos, de assumir compromissos: assim ele força o empresário a aceitar uma legalidade nas suas relações com o operário, legalidade que está condicionada pela confiança que o empresário tem na solvência do sindicato, na confiança que o empresário tem na capacidade do Sindicato em obter, por parte das massas operárias, o respeito aos contratos obrigatórios." (GRAMSCI, 1981, p. 101)

A ressonância desse ponto de vista tem em BERNARDO (1987) um reforço, observando que os próprios trabalhadores descartam a natureza "revolucionária" do sindicato, no sentido de superar o capitalismo. Isso também é válido para os próprios dirigentes sindicais, que atuam no sentido de obter melhorias salariais ao invés de questionar o próprio modelo produtivo. O autor vai mais longe e afirma ainda que nas

lutas a preocupação da direção sindical é manter os limites de tolerância aceitáveis para os patrões, podendo, dessa maneira, garantir a continuidade das negociações.

No campo teórico, BOBBIO (1986) afirma que as explicações sobre o sindicalismo refletem alternativas presentes no movimento sindical em diferentes países e períodos históricos. Em termos de desenvolvimento histórico, essa concepção pode ser vista à luz das especificidades sindicais de determinados países, que demonstram nitidamente as diferenças no âmbito da atuação sindical. Por exemplo, a Inglaterra, que tem a origem dos sindicatos no crescimento das fábricas, com a transformação das relações entre trabalhadores e patrões, mostra ainda a vinculação entre partido e sindicatos (MARTINET, 1991). Outros exemplos significativos são os Estados Unidos, onde o sindicalismo aceita os ideais da sociedade capitalista, e a Itália, no qual o movimento sindical se constituiu questionando a lógica da acumulação com base nas relações entre trabalhadores e capitalistas.

Dentro de uma visão mais conceitual, duas linhas desenvolvem concepções próprias acerca do sindicalismo: a linha européia, representada por Karl MARX e Georges SOREL (4); e a anglo-saxônica, com respaldo no casal WEBB (5) e em Selig PERLMAN (6).

A visão marxista é considerada como tendo maior alcance. Ao tratar o sindicato dentro de um contexto social estratificado em classes, foi além da análise puramente psicológica ou comportamental, que limita o entendimento de uma lógica manifesta no campo social.

O próprio MARX (1982) afirmou, em informe pronunciado nas sessões do Conselho da Associação Internacional dos Trabalhadores, no ano de 1865, que

"os sindicatos trabalham bem como centro de resistência contra as usurpações do capital. Falham em alguns casos, por usar pouco inteligentemente a sua força. Mas são deficientes, de modo geral, por se limitarem a uma luta de guerrilhas contra os efeitos do sistema existente, em lugar de, ao mesmo tempo, se esforçarem para mudá-lo, em lugar de empregarem suas forças organizadas como alavanca para a emancipação final da classe operária, isto é, para a abolição definitiva do sistema de trabalho assalariado."
(MARX, 1982, p. 185)

Gerge SOREL, por sua vez, tem uma análise voltada à autonomia operária, via sindicatos. Esse mesmo sindicato seria responsável pelas aspirações de classe e traduziria o seu sentimento, sempre voltado a um projeto revolucionário.

Essa visão, que coloca ao mesmo tempo as limitações da ação transformadora do sindicato e seu papel revolucionário, não questiona a dinâmica social como propulsora de mudanças no interior das relações de classe. Seja via sindicato como representante dos interesses dos trabalhadores, seja por outras esferas, o mote principal é a perspectiva revolucionária e emancipadora, inerente ao conjunto da produção marxista e de Marx.

Em contrapartida, o chamado sindicalismo anglo-saxônico não desenvolveu

"um projeto de transformação revolucionária da sociedade capitalista, e os seus teóricos estão, portanto, empenhados em definir objetivos modestos e parciais, analisando mais o papel do sindicato dentro da sociedade existente do que em relação ao problema da mudança social."(BOBBIO, 1986, p. 1151)

Nessa linha analítica, o casal WEBB apresenta o sindicato como um meio para atingir fins limitados. Em um primeiro momento, ele dependeria de aspectos econômicos que gerariam uma divisão nos interesses e funções de empregados e empregadores.

Assim sendo, observa-se a restrição à escalada das organizações de trabalhadores, ao mesmo tempo que se coloca a ênfase das relações econômicas na moldagem do sindicato. Ou seja,

"a sua função é definida dentro dos limites restritos da defesa dos operários da ação do mercado; esta atividade deve ser compatível com a funcionalidade do sistema, isto é, com os objetivos de produtividade empresarial e de desenvolvimento econômico." (BOBBIO, 1986, p. 1151)

Selig PERLMAN, teórico norte-americano, afirma que para explicar o sindicalismo e sua história deveriam ser considerados três fatores principais: o poder de resistência do capitalismo às mudanças no campo das relações de trabalho; o papel dos intelectuais, que sempre imprimiram no movimento dos trabalhadores características dogmáticas de sua mentalidade; e o próprio movimento sindical.

Na tentativa de sistematizar as interpretações acerca do sindicalismo, Mark PERLMAN (1958) categorizou cinco níveis:

- a. sindicatos como instituições morais;
- b. sindicatos como parte de uma tradição revolucionária;
- c. sindicatos uma reação psicológica ou defensiva ante às condições iniciais de industrialização;
- d. sindicatos enquanto instituições modeladas por forças econômicas, concebidas como instituições comerciais ou de assistência social;
- e. sindicatos como organizações políticas com dois significados : ser parte do processo democrático e de intermediar trocas estratégicas no equilíbrio de poder entre trabalhadores, empresários e governo.

Para cada uma destas situações, é possível , segundo o autor, identificar o movimento social ou questões de natureza acadêmica compatíveis a essa visão. Assim sendo, tem-se a seguinte aproximação:

- a. movimento socialista cristão protestante e o movimento social cristão católico;
- b. movimentos sociais de cunho marxista;
- c. psicologia social;

d. disciplinas econômicas neoclássicas;

e. a história legal e a disciplina que se ocupa da história da jurisprudência.

A explicação resultante das teorias morais e éticas do sindicato seriam o resultado dos próprios valores e morais existentes no século XIX. A tradição revolucionária, por sua vez, recupera os preceitos marxistas. A reação psicológica encontra eco na análise de Selig Perlman. Os aspectos de natureza econômica têm ressonância no casal Webb e, por fim, os aspectos políticos e democráticos dos sindicatos afirmam que os mesmos foram criados em grande medida como meio de ampliar os direitos dos trabalhadores nas atividades produtivas e na sociedade em geral.

POOLE (1991) levanta dúvidas sobre a tipologia proposta, afirmando que a mesma apresenta problemas relacionados a um enfoque normativo e que descarta variáveis significativas no entendimento do sindicalismo. Mas, em que pese a controvérsia conceitual, é nítida a convergência das explicações do sindicalismo à luz do desenvolvimento capitalista. Isto é, mesmo que os aspectos ideológicos e/ou funcionalistas prevaleçam, a inserção do sindicato como peça fundamental no processo de agenciamento das relações entre empregados e empregadores e na própria intermediação de interesses é patente. Em que pese a força ideológica que procura identificar um papel revolucionário à sua atividade, é a partir da constatação de que cumpre um papel no circuito produtivo e social que se procura observar sua trajetória e atuação.

Mesmo com enfoques e interpretações diferenciados, uma linha comum pode ser traçada para aproximar as interpretações quando se pensa na dinâmica do movimento sindical. Ou seja, significa dizer que o sindicalismo confronta interesses de trabalhadores e capitalistas, em que pese a divergência ou convergência que assumem em momentos históricos distintos.

Na medida em que se aproximam o perfil organizacional do sindicato e a própria dinâmica produtiva, é possível contextualizar essa análise para a realidade sindical brasileira. À luz das considerações elaboradas, e tendo a perspectiva de que o sindicato cumpre o papel de intermediação no processo de relações de trabalho (BARBOSA, 1989), o exame do contexto histórico brasileiro e suas nuances permite delinear traços de sua atuação. Ou seja, a análise do sindicalismo brasileiro passa necessariamente pela lógica da acumulação capitalista do país, com origens nos anos 30 e reflexos na situação atual.

II.4 - O SINDICALISMO BRASILEIRO: DOS ANTECEDENTES AO PERÍODO 1982-1992 E A INSERÇÃO DO SINDICALISMO DE MINAS GERAIS

Para melhor compreensão do perfil sindical brasileiro na década de 1980 e primeiros anos de 1990, é necessário situar a mudança de um modelo econômico primário-exportador da economia prevalente até os anos 30, para um modelo baseado na substituição de importações através da consolidação de um parque produtivo, que se seguiu posteriormente.

Até a década de 1930 , a formação da classe operária brasileira estava vinculada ao processo de exportação, reflexo da própria situação produtiva nacional, com um perfil primário-exportador. Nessa situação,

"o avanço da economia capitalista de exportação gerou assim diretamente as condições para que se constituísse um núcleo de trabalhadores no setor de serviços. Indiretamente, preencheu os requisitos para o surgimento do proletariado fabril, concentrado em algumas poucas cidades." (FAUSTO, 1983, p. 13-14)

Somente a partir de 1930 que se configura uma profunda alteração nos rumos da economia brasileira. Isso gera alteração no papel do sindicato, pois

"o desenvolvimento econômico-social implicou não só em uma industrialização progressiva , na concentração intensificada da população nos núcleos urbanos e na racionalização crescente das atividades econômicas, mas principalmente na definição de medidas que melhor permitissem a constituição e a manutenção de uma ordem econômica e social."(MARTINS, 1989, p.3)

Para isso, era fundamental que o sindicato fosse um importante elo nas relações empregatícias. Se até 1930 a esfera sindical é considerada "caso de polícia", com forte repressão e violência, a adoção de um novo "modelo" econômico traz consigo a necessidade de se construir uma rede de relações de sustentação que reserva um lugar "privilegiado" ao sindicato, pois

"para que a integração e funcionalidade do sistema fossem possíveis, deviam ser eliminados todos os motivos de conflito e tensão. E o sindicato surge, assim, como uma instituição ao lado do quadro burocrático em constituição, cuja função definida pelo Estado, é a de canalizador dos diferentes interesses, nem sempre e nem necessariamente convergentes, de categorias das classes sociais." (MARTINS, 1989, p. 3)

A intervenção do Estado nas relações de trabalho, operada sob o novo manto do desenvolvimento, ganha em 1937 o respaldo formal, com o sindicato passando a ser uma peça importante na política governamental, ocupando o espaço de representação das categorias profissionais junto ao governo e passando a administrar a assistência social (MARTINS, 1989).

A ascensão varguista forja um aparato normativo que garante o controle estrito do sindicalismo. O vínculo ao recém-criado Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio ficou patente, com o próprio reconhecimento dos mesmos:

"para o reconhecimento de um sindicato pelo Ministério do Trabalho existia uma série de critérios e exigências, cujo cumprimento impedia a união dos 'novos' sindicatos com aqueles do movimento sindical existente até então. Os critérios de base eram: 1. um mínimo de 30 membros acima de 18 anos; 2. no mínimo 2/3 dos membros deveriam possuir a nacionalidade brasileira (para o grupo dos funcionários valia o mesmo); 3. os estatutos dos sindicatos, nos quais eram esclarecidas as finalidades e os objetivos dos sindicatos e fixadas a modalidade de eleição e a competência da direção sindical, deveriam ser aprovados pelo MTIC; 4. todos

os membros deveriam ser registrados nominalmente numa lista contendo as indicações sobre pessoa, idade, estado civil, nacionalidade, residência e lugares e empresas onde exerceram a sua atividade profissional." (FUCHTNER, 1980, p. 43)

Além da perda de densidade política e aproximação de atividades de cunho normativo, passou também a ter como objetivos a regulamentação da jornada de trabalho para mulheres e menores de idade; melhoria salarial e homogeneização, fixando os valores mínimos para trabalhadores urbanos e rurais; e condições de higiene no trabalho e respeito das leis trabalhistas (FUCHTNER, 1980).

FUCHTNER (1980) afirma ainda que a despolitização dos sindicatos foi completada quando foram transformados em sindicatos únicos, com arbítrio do Ministério do Trabalho nas situações onde houvesse mais de uma representação. No caso, a escolha do que deveria funcionar seria daquele com representação superior a 2/3 do grupo profissional ou com maior número de associados.

Em 1943, aprofundou-se a aproximação do sindicalismo ao Estado, através da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), significando que

"os regulamentos sobre a organização dos sindicatos, a administração e as finanças dos mesmos, assim como sobre o mecanismo de controle, que haviam sido promulgados no espírito da Constituição de 1937, foram reunidos em 1943 em leis sociais, sistematizados e fortalecidos." (FUCHTNER, 1980, p. 50)

Através do Decreto-Lei nº 5452 de 1º de maio de 1943, a Consolidação das Leis do Trabalho alcançou repercussão, segundo exposição de motivos apresentada por Alexandre Marcondes Filho em 19 de abril de 1943,

"pelo monumento legal projetado, mas, principalmente, uma vigorosa consciência sindical - prova plena de um regime social já radicado - manifestaram-se as classes de empregadores e de empregados, através das respectivas instituições representativas. Esta foi, na realidade, a contribuição mais palpitante, trazida à Comissão, quer pelo teor original da discussão das teses, quer pela eficiência patente do sistema paritário de equilíbrio social, evidenciando-se, do contraste de interesses, sob a luz de um pensamento público de bem comum, a fórmula de composição harmônica das forças do capital e do trabalho." (CLT, Exposição de Motivos)

A Consolidação das Leis do Trabalho, quando trata da organização sindical, o faz no Título V, e apresenta a seguinte configuração:

- o capítulo I, denominado Instituição Sindical, possui nove seções (do artigo 551 até o artigo 566, sendo revogados os artigos 567, 568 e 569), trata da associação em sindicato; do reconhecimento e investidura sindical; da administração do sindicato; das eleições sindicais; das associações sindicais de grau superior; dos direitos dos exercentes de atividades ou profissões e dos sindicalizados; da gestão financeira do sindicato e sua fiscalização; das penalidades; disposições gerais.
- o capítulo II, do Enquadramento Sindical, vai do artigo 570 ao 577.

- o capítulo III, da Contribuição Sindical, vai do artigo 578 ao 510, e trata da fixação e do recolhimento da contribuição sindical; da aplicação da contribuição sindical; da comissão da contribuição sindical; das penalidades; disposições gerais.

O emaranhado de artigos e seções que perfazem a legislação demonstram bem qual a medida em que se manifesta o vínculo sindical à esfera normativa. Com um discurso de harmonia e equilíbrio, a CLT cumpriu o papel de regulamentador das relações entre capital e trabalho e, na plenitude de sua abrangência, traz no seu interior manifestações dessa nova postura, como por exemplo no artigo 514, letra a, na definição dos "deveres" do sindicato: *"colaborar com os poderes públicos no desenvolvimento da solidariedade social"* (CLT).

Alguns aspectos desse vínculo se fazem sentir através das medidas impostas aos sindicatos, que tornaram difícil a manutenção de uma atuação de natureza político-ideológica mais ampla. Assim sendo, medidas como o reconhecimento de somente uma associação profissional por região, ainda assim podendo ser escolhida aquela que mais agradasse ao Governo, definição da extensão geográfica de abrangência do sindicato, possibilidade de intervenção nas eleições sindicais, prestação anual de contas e aprovação de plano orçamentário, dentre outras medidas, comprometiam a lógica sindical de se voltar a uma atuação que desse visibilidade política a seus representados, fazendo com que o mesmo se tornasse uma simples agência de suporte ao modelo adotado no bojo das modificações econômicas que o país sofreu.

Segundo SANDOVAL (1994),

"era intenção da CLT criar uma estrutura corporativa para controlar o conflito entre a burguesia e a classe trabalhadora, com o objetivo explícito de dotar o Estado das necessárias disposições legais que lhe permitissem controlar o trabalho organizado. Assim, os arquitetos do Estado Novo visavam prevenir, através da interferência antecipada do governo, a possibilidade de maiores conflitos de classes." (p. 17-18)

Se, por um lado a legislação reforçava uma proximidade visceral entre o sindicato e o Estado, por outro, a proposta desenvolvimentista que vigorou após 1945 reforçou essa aproximação. Um exemplo significativo dessa situação é a campanha pelo petróleo, que polarizava a idéia nacionalista de defesa com o "entreguismo" a grupos estrangeiros.

O momento que vai de 1945 a 1964 mostra a ampliação de temas que passaram a fazer parte das preocupações do sindicalismo: inflação, desemprego, problemas de abastecimento, custo de vida. A estrutura sindical existente, que não tinha flexibilidade suficiente para permitir uma integração horizontal, isto é, entre os diversos sindicatos, "criou" as condições para o surgimento de organismos paralelos. Uma das instituições criadas foi o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE), órgão de assessoria técnico-econômica mantido por entidades sindicais de trabalhadores e criado em 22 de dezembro de 1955 (MARTINS, 1989). É importante observar que o DIEESE surgiu como parte de uma estratégia sindical que se contrapunha ao sindicalismo oficial, gerando uma forma de organização de natureza

"voluntária", autônoma dentro da esfera controlada pelo Estado (CHAIA, 1992)

Esse momento mostra uma relativa liberalização, na qual o período 1945/1964 coloca o sindicalismo ampliando sua atuação política, no qual

"alargaram e estabeleceram novos procedimentos que, embora não negassem a legislação sindical vigente, se opunham a algumas regulamentações do Ministério do Trabalho. Especialmente, a tentativa de um sindicalismo paralelo e a função política atribuída aos sindicatos e dirigentes permitiram uma atuação mais ampla das entidades sindicais." (MARTINS, 1989, p. 88-89)

Entretanto, 1964 recompõe o status quo, na medida em que se retirou a visibilidade existente, restabelecendo *"o sistema sindical antigo com a mesma filosofia de harmonia entre as classes e de paz social que proíbe o sindicato político."* (MARTINS, 1989, p. 90)

No período agudo da chamada crise institucional pré-1964, o movimento sindical exercia um papel de mobilização e pressão social intensos (DELGADO, 1986). Após um período de relativa autonomia sindical entre 1954 e 1964, o Estado reassumiu o controle pleno das questões sindicais, reduzindo o sindicato a uma função "administrativa".

Nos anos 70 ocorreram manifestações isoladas de descontentamento por parte do movimento operário, à margem das práticas sindicais (MARONI, 1982). Em 1978, a eclosão das greves coincide com a rearticulação do movimento sindical, tendo como palavra de ordem

o questionamento da política econômica governamental, com reflexo na redução dos níveis salariais. A crise econômica abriu a perspectiva da mobilização, e as greves que aconteceram na região paulista do ABC foram um reflexo dessa insatisfação. Nesse quadro,

"o governo, diante da pressão por reformas democráticas e desarticulado internamente com relação à resposta à agitação dos trabalhadores, adotou uma atitude vacilante com relação ao 'novo' movimento operário. Os empregadores opuseram resistência às reivindicações dos trabalhadores e à insistência de se negociarem acordos coletivos."
(SANDOVAL, 1994, p. 155)

Um reflexo significativo desse momento é a crescente mobilização grevista, conforme Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Número de Greves por Grupos de Atividades - Brasil, Região Urbana, 1978/1986

	78	79	80	81	82	83	84	85	86	TOTAL
TI	84	77	43	41	73	189	317	246	534	1604
TCC	8	20	19	7	4	10	18	23	45	154
ACM	8	55	43	48	31	85	84	211	237	802
TBS	13	50	21	20	25	47	62	125	187	550
OUTROS	5	44	18	34	11	16	11	14	1	154
TOTAL	118	246	144	150	144	347	492	619	1004	3264

Fonte: ANTUNES, Ricardo O novo sindicalismo. São Paulo: Brasil Urgente, 1991. página 17

TI Trabalhadores da Indústria; TCC Trabalhadores da Construção Civil; ACM Trabalhadores da Classe Média; TBS Trabalhadores de Serviço

A introdução da variável econômica no âmbito sindical, em um momento de abertura no campo político, trouxe uma nova

dimensão para o sindicalismo no que diz respeito à sua estratégia de mobilização. Na medida em que as grandes questões políticas estavam distantes do cotidiano sindical, certamente em função das dificuldades impostas pelo vínculo ao aparato normativo existente, o impacto sobre o salário do trabalhador e a elevação dos níveis de desemprego foram um importante impulso em direção à ampliação do espaço sindical. A ineficiência governamental, tanto na busca de resolução da crise, quanto no próprio diagnóstico acerca de sua origem, abriram uma frente nova. Foi nesse bojo que floresceu de maneira significativa o âmbito sindical, e do seu interior foi possível discutir os limites do modelo econômico vigente.

Essa perspectiva, notadamente estratégica em termos de opção tomada, é o pano de fundo das próprias contradições que o movimento sindical vive. Na medida em que passa a ampliar sua abrangência e "domínio", põe a nu a fragilidade e contradições inerentes à manutenção de uma política de modernização. Ora, no processo de recuperação do espaço perdido, somente atuar pela via da insatisfação salarial não seria suficiente para posicionar o sindicato enquanto verdadeiro locus de manifestação de interesses nem sempre convergentes.

Some-se a isso a falta de flexibilidade normativa, aspecto que por si só tende a inviabilizar mudanças significativas. Em que pese a situação existente, foi de maneira original que o movimento sindical se projetou como um dos baluartes das reivindicações sociais nos anos seguintes.

A década de 1980 mostrou uma nova face, com as mobilizações de âmbito nacional, demonstrando a capacidade de

recuperação via ações coletivas organizadas (SANDOVAL, 1994) e a ampliação do número de trabalhadores envolvidos. SINGER (1987) afirma que a partir de 1985 não mais se restringia ao perímetro do ABC paulista o processo de mobilização, passando a atingir diversas categorias profissionais por todo o país. Em momentos distintos (julho de 1983, dezembro de 1986, 1987 e março de 1989), a paralisação oscilou em termos numéricos, pois

"o apoio dos trabalhadores à greve geral de 1983 variou entre 2 e 3 milhões de participantes; o movimento de 1986 cresceu cerca de cinco vezes, atingindo 10 milhões de grevistas; na greve geral de 1987, o número de grevistas permaneceu igual, para a decepção dos líderes sindicais e a alegria do governo e dos empregadores; por fim, a greve geral de 1989 duplicou de maneira dramática o número de participantes, atingindo cerca de 22 milhões de trabalhadores."
(SANDOVAL, 1994, p. 193)

Mas, em que pese o número de adesões, é importante observar que a natureza econômica se fez presente nas quatro grandes manifestações: custo de vida elevado, redução do poder de compra e contenção salarial eram os vetores que catalizavam o movimento em sua dinâmica.

Antecedendo esse período, pode-se destacar ainda o surgimento das centrais sindicais, abrangendo diferentes tendências que se agruparam para criar organismos de representação da classe trabalhadora (RODRIGUES, 1990): a Central Única dos Trabalhadores, com embrião de 1981; a Coordenação Nacional das Classes Trabalhadoras, posteriormente

Central Geral dos Trabalhadores ; e, mais recentemente, a Força Sindical, do início dos anos 90.

As centrais sindicais, que encontram suas primeiras experiências nos anos 1940 e 1950, com o surgimento do Movimento Unificado dos Trabalhadores (1945-1947) (DELGADO, 1986), chegam ao final dos anos 1970 com um terreno fértil para crescimento. Segundo RODRIGUES (1990)

"o reaparecimento do movimento sindical, em fins da década de 70, quando se iniciou o processo de abertura política, permitiu, muito rapidamente, que várias tendências do movimento sindical procurassem unir esforços no sentido da criação de organismos centrais de representação dos trabalhadores. " (p. 5)

Com marco significativo na realização da primeira CONCLAT (Conferência Nacional da Classe Trabalhadora) em 1981, no litoral paulista, o surgimento das centrais se vincula diretamente ao "renascimento" do movimento como um todo no país neste período. Esse encontro foi o momento que reuniu todas facções existentes no interior sindical. A partir daí, não mais foi possível se pensar em uma proposta que aglutinasse interesses e orientações ideológicas tão diversificadas. A polarização entre os defensores de um sindicalismo classista, mais combativo, e os defensores de um sindicalismo moderado, conciliador (ANTUNES, 1991), rompeu a frágil amarração existente e demonstrou quais os caminhos que seriam trilhados posteriormente.

Essa "ruptura" colocava em lados opostos o chamado "novo sindicalismo", representado pelas novas lideranças (Luís Inácio Lula

da Silva era o seu principal expoente) e o sindicalismo moderado, tendo à frente Joaquim dos Santos Andrade - Joaquinção .

Segundo ANTUNES (1991), ao lado do "novo sindicalismo", reuniam-se as chamadas oposições sindicais, responsáveis pela criação da Central Única dos Trabalhadores em São Bernardo , no ano de 1983. Do "outro lado", convergiam os setores vinculados à esquerda tradicional que foi responsável pelo surgimento da CONCLAT, Coordenação Nacional da Classe Trabalhadora, em Praia Grande (1983).

As frações oriundas dessa divisão - Central Única dos Trabalhadores (CUT) e Coordenação Nacional da Classe Trabalhadora - demonstravam as diferenças provenientes da perspectiva de mobilização sindical adotada e, principalmente, da natureza ideológica de condução do movimento sindical.

A CUT, com maciça presença junto aos trabalhadores industriais e funcionalismo público e trabalhadores vinculados ao setor de serviços, congregava diversos grupos considerados mais combativos,

"desde o sindicalismo independente, isto é, sem militância política anterior e sem uma convicção ideológica consolidada, da qual uma vez mais a figura de Lula tipifica, à qual se somaram amplos contingentes da esquerda católica, sob influxo da Teologia da Libertação e da opção preferencial pelos pobres. Aglutinou-se, também, tendências socialistas e comunistas várias, dissidentes da esquerda tradicional ou vinculados às postulações de Leon Trotsky. Era um ideário diverso , multifacetado dentro das esquerdas, mas com um ponto básico convergente: estruturar uma central sindical de âmbito nacional

capaz de constituir-se em um instrumento decisivo para a ação do trabalho em nosso país." (ANTUNES, 1991, p. 49)

A CONCLAT, posteriormente denominada Central Geral dos Trabalhadores e em 1988 Confederação Geral dos Trabalhadores (CGT), surgiu com uma postura mais moderada, com núcleo político no Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB). Buscando a conciliação em detrimento do confronto, encontrou terreno fértil para forjar alianças com os setores hegemônicos do poder central, que lhe garantiam significativo espaço de atuação. Ao defender aspectos anacrônicos da estrutura sindical existente - imposto sindical, por exemplo - reforçava seu sentimento pouco combativo.

No interior da CGT, forjou-se o embrião da Força Sindical, que surgiu em 1991. Se caracteriza pela distinção

"do velho peleguismo e perfeitamente inserida na onda neo-liberal que penetrou também no movimento sindical em nosso país. Alguns dos pontos centrais do seu ideário são: reconhecimento da vitória do capitalismo e da inevitabilidade da lógica de mercado; a limitação e restrição da luta sindical, que deve ater-se à busca de melhorias nas condições de trabalho, não cabendo aos sindicatos extrapolar este âmbito da luta; o papel da ação política cabe exclusivamente aos partidos, que devem ser totalmente desvinculados da ação sindical; o Estado deve reduzir-se a sua ação, em favor de uma política privatizante." (ANTUNES, 1991, p. 65-66)

Um aspecto que reforça o ideário da nova central sindical é a preocupação em criar as condições necessárias para administrar o

conflito entre capital e trabalho, na mesma medida em que proporciona ganhos de produtividade e mantenha o mercado de trabalho flexível. Segundo essa concepção e dentro de uma linha que privilegia os limites do sistema produtivo, três pontos são considerados fundamentais: o conflito entre capital e trabalho é natural e deve ser administrado, não reprimido ou suprimido; as organizações representativas, sejam de trabalhadores ou empresários, devem ser fortes; é necessário articular a estrutura sindical vigente e os processo de negociação coletiva (FORÇA SINDICAL , 1993)

Em termos de configuração das centrais, a CUT, a Força Sindical e CGT apresentam características e posturas peculiares. De um lado,

"a Força Sindical pretende-se 'moderna, democrática, independente, apartidária, pluralista e latino-americana', a CUT pretende-se 'classista , democrática, autônoma, unitária, de massas e pela base'."
(RODRIGUES, 1993, p. 20)

No meio delas , a CGT, com um formato ideológico impreciso e com propostas pouco definidas, *"essa central poderia ser situada politicamente numa posição intermediária entre a Força Sindical e a CUT."* (RODRIGUES, 1993, p. 21)

As centrais, organismos instituídos à margem da legislação oficial, trazem consigo um sentido de "unicidade" ao movimento, procurando dessa forma ampliar o espectro de mobilização e aproximar "geograficamente" as discussões existentes. Do ponto de vista do "jogo" político, é uma maneira altamente eficaz de alcançar os objetivos

definidos, em que pesem as diferenças regionais, o que quase sempre se torna uma barreira à mobilização ampla.

Nesse sentido, a década de oitenta consolidou profundas modificações no sindicalismo brasileiro, com a retomada das manifestações grevistas, a explosão do sindicalismo entre os assalariados do setor de serviços, o surgimento das centrais sindicais, a consolidação da organização dos trabalhadores na própria fábrica, e as modificações que a legislação sindical sofreu, de um lado eliminando resquícios do período varguista, mas também mantendo intactos aspectos importantes no que concerne à organização e mobilização sindical.

Isso significa dizer que o período varguista se manteve em sua essência "sindical", conseguindo resistir às mudanças sociais, econômicas e culturais que ocorreram desde então. Ou seja, *"o modelo corporativo de organização sindical e de relações de trabalho permaneceu inalterado."* (RODRIGUES, 1990, p. 49)

Esse quadro, entretanto, modificou profundamente a estratégia de atuação sindical. Se dentro da ótica política do período Vargas, em particular com a instituição da CLT, era limitada a atuação, com total cerceamento no que se refere a manifestações ditas "autônomas", já nos anos oitenta, a liberação política, se não eliminou o modelo corporativo, trouxe consigo áreas novas de reflexão e mobilização. Por mais paradoxal que possa parecer - liberdade de atuação e inflexibilidade na corporação - é dentro desse contexto que o movimento sindical vem processando a matéria prima necessária à sua sobrevivência:

readaptação dinâmica, isto é, fazendo da estrutura existente um instrumento de apoio ao seu novo perfil político.

Mas, em contrapartida, reside aí também uma das dificuldades em agilizar os procedimentos de funcionamento, que seriam o arcabouço administrativo de suporte ao espectro político. Nesse campo, as dificuldades são maiores, pois adaptar uma estrutura herdada do assistencialismo aos novos tempos é de extrema dificuldade 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, onde

"suas bases foram a nova forma de incentivo ao Capital internacional, principalmente com a entrada da Montadora Fiat e suas subsidiárias, e da Krupp, para produção de bens de capital, a criação de Distritos Industriais em Betim e Contagem na Região Metropolitana de Belo Horizonte e nas principais cidades do interior, o lançamento de uma nova indústria siderúrgica (Açominas) e de pequenas fábricas de ferro gusa, a modernização das empresas já existentes com mudanças significativas nos equipamentos e na gestão da força de trabalho, e, enfim, a formação de novos segmentos da força de trabalho." (LE VEN, 1987, p.28)

Esses aspectos servem de referência quando se situa a atuação sindical e seus desdobramentos nos anos subseqüentes, com alterações nas suas práticas (LE VEN, 1987) e conseqüente globalização das questões de interesses comuns em âmbito nacional.

O apanhado do quadro sindical brasileiro e de seus desdobramentos em Minas Gerais, com raízes no processo de desenvolvimento do modelo capitalista adotado, permite observar um forte ingrediente relacionado à estruturação enquanto organização burocrática, por se aproximar de um perfil de empresa capitalista.

A perspectiva organizacional do sindicato permite a introdução de aspectos que condicionam a atuação e o processo dinâmico que essa estrutura possui. Essa perspectiva, se conduz a uma idéia de racionalidade enquanto um processo destituído de uniformidade (BENDIX, 1975), permite, ainda assim, a reflexão sobre a dinâmica sindical e traz à tona a discussão sobre estratégia enquanto instrumental analítico, pois o seu entendimento está associado à redução dos impactos decorrentes dos ciclos inevitáveis dentro de uma economia capitalista.

II.5 - A CONCEPÇÃO ESTRATÉGICA E SUA ARTICULAÇÃO TEÓRICA

A gênese do conceito de estratégia, se tem origem na antiga Grécia e estava associada a atividades militares, encontra na idéia de planejamento e seus desdobramentos a materialização enquanto ação organizacional. O planejamento está ligado inicialmente a uma atuação do governo que procura reduzir os efeitos das crises capitalistas (DICIONÁRIO DE ECONOMIA, 1985). A partir da grave crise de 1929, essa concepção ganhou ênfase, e passou-se a considerar o planejamento como um esquema econômico onde a organização dos fatores de produção é controlada por uma autoridade central. Típico das economias ditas planificadas, essa concepção do planejamento traz consigo a necessidade de

se fixarem metas a ser atingidas e um controle sistemático desses resultados.

O planejamento, entendido também como

"a aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ação alternativos com vistas à tomada de decisões adequadas e racionais, que sirvam de base para ação futura", (HOLANDA, 1983, p. 36)

já evidencia a necessidade que existe em procurar definir de maneira clara e objetiva os rumos de ação ou os caminhos que devem ser trilhados no sentido de alcançar os resultados esperados.

Isso leva à constatação de que o planejamento é visto como *"um método para traçar as metas e os meios de alcançá-las."* (DICIONÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 1987, p. 897) De maneira simplificada, *"planejar significa que a organização seleciona objetivos e determina os meios para atingi-los"*. (HAYS E GRAHAM, 1994, p. 42)

Ligado intrinsecamente à idéia de ação governamental, o planejamento se impõe como uma poderosa ferramenta de gestão, na medida em que sugere uma racionalidade em sua condução que reduz o grau de incerteza e a falta de perspectivas de ação.

Apesar da perspectiva estar voltada à utilização do planejamento como prática e instrumental do governo, é inegável sua compatibilidade com o capital, pois ele surge ao nível da produção como um aspecto essencial no desenvolvimento capitalista (PANZIERI,

1982). Por causa disso, a sua utilização no espaço organizacional privado é indispensável também para delinear os caminhos que devem ser seguidos. A lógica do lucro, que movimenta as atitudes em uma empresa do setor privado, não modifica o princípio que faz com que o planejamento surja, ao nível da produção direta, como um valioso indicador de qualidade, produtividade e eficiência.

Não se restringindo à esfera governamental, ou seja, ao ultrapassar os limites do governo, torna-se indispensável a qualquer organização, pois as mesmas necessitam de instrumentos que amenizem os efeitos cíclicos e diminuam as incertezas. Isso significa dizer que o planejamento é uma poderosa ferramenta de gestão, assim como a noção de estratégia é fundamental para definir os rumos e as diretrizes que precisam ser seguidos.

Essa visão do planejamento permite dizer que até mesmo os indivíduos necessitam planejar (STONER, 1985). Nos limites organizacionais, o planejamento assume formatos distintos e mais moldáveis às circunstâncias. Assim sendo, uma terminologia própria trata de identificar concretamente os desdobramentos. Do ponto de vista conceitual, é importante tecer a rede que tem no planejamento um pilar de sustentação. Dentro dessa idéia, o conceito de estratégia surge como um ponto focal significativo e imprescindível.

A partir daí, é possível discutir a estratégia como sendo um *"programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização"* (STONER, 1985, p.70), melhor detalhada por ANSOFF

(1990), que a define como *"um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização"*.(p. 95)

O conceito de estratégia encontra em CHANDLER (1962) um importante marco de referência, na medida em que o mesmo considera que a determinação de metas e objetivos gerais de uma organização podem levar a uma conseqüente mudança na estrutura. Com a origem associada às manobras militares, encontrou um significativo espaço no que se refere às atitudes tomadas por importantes "gestores" militares, tais como von Clausewitz no século 19. Entretanto,

"o conceito de estratégia utilizado pelas empresas difere do conceito tradicional militar. Os objetivos e as missões não são tão claros, as batalhas difusas e dispersas, o inimigo nem sempre é identificável, muitas vezes se recusa à confrontação, muitas vezes é aliado em certas áreas e em certas ocasiões, e quase sempre é múltiplo, representado por várias empresas e organizações que podem ser coligadas ou não no seu esforço de impedir a vitória do inimigo."(BETHLEM, 1981, p. 5)

A estratégia, associada à formulação de diretrizes e até mesmo ao planejamento, *"recebeu toda a ênfase racional e científica da administração"*(MOTTA, 1991, p. 80). Mas, se na mesma medida essa racionalidade permite antecipar situações futuras, em nenhum momento descarta a própria ambigüidade do processo de prospecção a ser feito, pois a mutabilidade e o contínuo rearranjo dos agentes envolvidos não permite a manutenção de uma rota irreversível e inalterável. Dessa forma, a idéia de estratégia se vincula a uma tentativa ou a um conjunto de tentativas de "mapeamento prévio" dos

diversos níveis de intervenção existentes, possibilitando uma redução do nível de incerteza relativo a fatores não conhecidos ou não facilmente previsíveis.

Dessa forma, não se descarta uma perspectiva estratégica dentro do espaço organizacional, na medida em que a mesma sugere um determinado patamar em que deve se manter uma organização para garantir sua própria existência. Isso significa dizer que a idéia de estratégia se associa à existência de "*regra para a tomada de decisões*". (ANSOFF, 1977, p. 100)

Nesse ponto, é importante ressaltar que a estratégia, ao exacerbar a noção de racionalidade, coloca em dúvida a cultura da empresa e ameaça o quadro político existente, visto ser esta situação impregnada de atitudes destituídas de razão, isto é, desestruturadas e até mesmo com características paternalistas. Em contrapartida a essa situação, as organizações tenderiam a resistir à racionalidade, ao invés de aceitar a mudança (ANSOFF, 1990). Considerada como tema central e único da administração estratégica (STEINER E MINER, 1981), pode ser classificada de acordo com o nível organizacional, diferenciando-se as táticas, com amplitude mais limitada. Normalmente formulada nos níveis hierárquicos superiores, envolve complexas e sofisticadas leituras ambientais, com a identificação de condicionantes que porventura interfiram nos procedimentos organizacionais, bem como na projeção de alternativas a futuros possíveis.

Como desdobramento sistematizado das formulações estratégicas, surge o planejamento estratégico (GAJ, 1987) e a

materialização dessas ações espelha uma metodologia de leitura normalmente esquematizada em planos (FILHO, 1978), e uma análise do ambiente que envolve as organizações (TAVARES, 1991). Sendo assim, o planejamento estratégico pode ser entendido como o "*processo utilizado para formular a estratégia*" (GAJ, 1987, p. 22). Por sua vez, a administração estratégica seria

"o processo de determinação e (manutenção) da relação da organização com o seu ambiente, expresso pela adoção de objetivos selecionados, e da tentativa de se conseguir as condições desejadas desta relação com alocações de recursos escassos que permitam a implantação de programas de ação eficientes e eficazes pela organização e por suas partes." (STEINER E MINER, 1981, p. 7 a partir de SCHENDEL E HATTEN)

A idéia de administração estratégica forjou-se para eliminar um problema decorrente ao planejamento estratégico, qual seja, sua implementação (TAVARES, 1991). Em termos de diferenciação, o Quadro 3 a seguir demonstra como se posicionam o planejamento estratégico e a administração estratégica, segundo GAJ (1987):

Quadro 3 - Planejamento Estratégico x Administração Estratégica
Aspectos Diferenciadores

Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
Estabelece uma postura em relação ao ambiente	Acresce capacitação estratégica
Lida com fatos, idéias, probabilidades	Acresce aspirações em gente com mudanças rápidas da organização
Termina com um plano estratégico	Termina com um novo comportamento
Sistema de planejamento	Sistema de ação

Fonte: GAJ, L. *Administração estratégica*. São Paulo: Ática, 1987. pág. 23

Os desdobramentos e as conseqüentes distinções e/ou diferenciações permitem ainda identificar outros conceitos que fazem parte da evolução do tema: o tempo como variável-chave para o planejamento, localizando o planejamento de longo, médio e curto prazo; e o escopo, referente à estratégia e tática. Some-se a isso as dificuldades inerentes à própria adoção de ferramentas de gestão, que ultrapassam os conceitos e esbarram nas dimensões simbólicas que compõem o imaginário e a realidade organizacional.

Isso significa dizer que a definição por si só não traz a resolução plena dos problemas ou situações existentes. Aspectos relacionados à resistência a mudanças, cultura organizacional, políticas e relações de poder; e a um conjunto de leis, regras, normas e regulamentos que definem os limites de conduta e ação, dentre outras variáveis que atuam sobre a realidade de uma organização, servem para demonstrar que um instrumento de gestão tem condicionantes fortes e vinculados à própria dinâmica organizacional.

Em outras palavras, a noção de planejamento e sua ligação à idéia de estratégia, que carregam uma dose de racionalidade significativa, trazem também o próprio questionamento de sua aplicabilidade, na medida em que o conjunto de variáveis que atuam sobre uma determinada realidade impedem o seu mapeamento e antecipação, definindo, desta forma, um quadro distante de ser compatível a esta racionalidade.

Isso significa dizer que a idéia de estratégia é muito mais próxima da idéia de um guia de ação, uma espécie de coluna vertebral que

atua como primeira referência. Essa analogia, quando transposta a um contexto específico, vai ser trabalhada em função das especificidades existentes.

A estratégia, entendida de forma esquemática quando se observa sua articulação ao planejamento e suas variantes - planejamento estratégico, administração estratégica - pode ser identificada e operacionalizada quando se tem em mente alguns aspectos, tais como:

a) mapeamento ambiental - o conceito de estratégia bem como sua aplicação tem intrínseco o rastreamento ambiental, isto é, uma intensa atividade de identificação dos aspectos que compõem o ambiente interno e externo de uma organização. Isso significa dizer que é necessário que se saiba quais variáveis atuam no espaço organizacional e qual o impacto que as mesmas causam, seja direto ou indireto. Nesse campo inclui-se tudo que se relaciona ao impacto tecnológico, demográfico, social, cultural, legal, econômico e ecológico, além dos atores envolvidos e seus movimentos.

b) tempo - o tempo tem posição de destaque quando se pensa em estratégia, na medida em que é a partir de prazos e/ou cronogramas que se pode alcançar ou não aquilo que se pretende.

c) definição de objetivos - é a partir deles que se permite identificar o caminho a ser seguido, bem como as dificuldades existentes e as vantagens relativas.

Certamente as três dimensões não esgotam a perspectiva estratégica, mas já tornam passível de análise o ambiente sindical proposto para estudo.

Nesse sentido, a construção teórica que se volta ao universo sindical em estudo traz consigo a possibilidade do entendimento dinâmico e histórico do mesmo. Ao situar conceitualmente o espaço sindical como privilegiado na análise, procurou-se defini-lo tanto conceitualmente quanto à luz de sua organicidade e desenvolvimento histórico, associado a uma situação social que serve como pano de fundo. No bojo dessa análise, surge a dimensão estratégica como a possibilidade operacional de permitir uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos disponíveis, levando-se em conta os aspectos que fazem parte da natureza sindical.

O esquema conceitual proposto se volta a uma análise pautada na atuação do movimento sindical dentro das características discutidas. Assim, o sindicato, enquanto estrutura inserida no modelo de produção capitalista, possui características que regem o seu funcionamento interno, através de uma organização nos moldes burocráticos. Supõe-se, então, que sua atuação esteja voltada ao planejamento e seus desdobramentos tornando plausíveis os objetivos diversos, quer seja de natureza política, ideológica, econômica, financeira e/ou social.

Isso significa dizer que a atuação sindical está necessariamente vinculada a uma postura estratégica que privilegia certos aspectos em detrimento a outros, dentro de um contexto histórico

marcado por regulamentações que retiraram a autonomia sindical. Junte-se a isso o comprometimento da articulação entre as esferas política e administrativa do movimento sindical, inibidor de uma ação integrada "para dentro" e "para fora" do sindicato.

Após a explanação teórica, é possível identificar o objetivo do estudo, que é o de analisar categorias representativas do movimento sindical mineiro, identificando sua atuação estratégica e observando sua inserção dentro da dinâmica de desenvolvimento capitalista nos anos recentes. Além disso, será discutido o seu cotidiano através das nuances conjunturais e estruturais que refletem sobre ele.

Essa discussão assume uma posição importante quando se observa que o momento escolhido para análise, que vai de 1982 a 1992, antecede ao avassalador movimento de reestruturação produtiva que atingiu a esfera capitalista. No bojo desse quadro novas formas de atuação e de organização social ganharam importância, retirando do sindicato sua função de depositário dos interesses exclusivos da camada trabalhadora. O surgimento de organizações não governamentais, o fortalecimento dos direitos individuais e até mesmo novas manifestações de sindicalismo, como o de empresa, perfazem um conjunto complexo que deve ser considerado quando se atua no sentido de mobilização. Na medida em que o refluxo sindical, manifesto na perda de densidade dos sindicatos em termos absolutos (número de filiados) existe, surge também a necessidade de se adaptar a um "novo" contexto, que impõe uma prática mais ágil e menos restritiva. É com essa magnitude que o movimento sindical se defronta, e o período que serve de análise dentro do estudo surge como referência de uma nova situação social.

NOTAS:

(1) a referência a Karl MARX diz respeito à sua obra clássica "*o Capital*", edição brasileira da Editora Abril, publicada em cinco volumes.

(2) Max WEBER tem como principais trabalhos as obras "*A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*" e "*Economia e Sociedade*".

(3) Karl MANNHEIM , citado por RAMOS (1983) através de sua obra "*Ideologia e Utopia*"

(4) Gerge SOREL escreveu especificamente sobre o sindicalismo na obra de 1906 "*Reflexions sur la Violence*".

(5) O casal WEBB tem como obras básicas "*Industrial Democracy*" (1987) e "*The History of Trade Unionism*" (1902)

(6) Selig PERLMAN tem como obra ligada ao tema "*A Theory of the Labour Movement*", de 1949.

III. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

III. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

III.1 - ASPECTOS PRELIMINARES

Com a demarcação dos pressupostos teóricos, foi possível reportar aos procedimentos para discussão da problemática da estratégia sindical e sua dinâmica. Os procedimentos metodológicos passaram pelo mapeamento e identificação dos sindicatos localizados em Minas Gerais e sua inserção no contexto produtivo e social do Estado. Essa triagem chegou a três sindicatos, representando as categorias dos bancários, metalúrgicos e telecomunicações, todos os três localizados em Belo Horizonte e parte de sua Região Metropolitana (Contagem).

A partir daí, adotou-se como principal estratégia metodológica uma pesquisa descritiva qualitativa. O caráter qualitativo da pesquisa está relacionado ao tipo de informação coletada, bem como os procedimentos de análise elaborados. Em que pese a controvérsia sobre qual a melhor opção, a escolha se justifica pela própria forma de análise.

HAGUETTE (1987), utilizando-se dos argumentos de Boudon e Lazarsfeld, diferencia a postura qualitativa da quantitativa de maneira clara:

"Enquanto os quantitativistas justificam seu uso sob o argumento de impossibilidade de geração de dados estatísticos ou por razões custo ou rapidez na pesquisa (Boudon, 1971, Lazarsfeld, 1969), os qualitativistas afirmam seja a superioridade do método que fornece uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social face à configuração das estruturas sociais, seja a incapacidade da estatística de dar conta dos fenômenos complexos e dos fenômenos únicos." (p. 63)

Mesmo que essa diferenciação seja significativa, é evidente que as duas visões convergem sobre a adequabilidade de cada método ao objeto em estudo. Segundo a mesma autora, os métodos quantitativos se relacionam a uma população comparável entre si, e os métodos qualitativos destacam as especificidades de um fenômeno a partir de suas origens e razão.

Buscando maior consistência que justifique a opção tomada, HAGUETTE (1987), novamente se apoiando em Lazarsfeld, menciona três situações que justificam o uso de métodos qualitativos:

- a) situações onde a evidência qualitativa substitui informações estatísticas;
- b) situações onde a evidência qualitativa é usada para captar dados psicológicos (atitudes, motivos, pressupostos, etc.);
- c) situações onde observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas e organizações.

Entretanto, é importante ressaltar que a escolha qualitativa não descarta o entendimento mais amplo do que representa uma opção metodológica. Ou seja, a idéia é a de que toda pesquisa procura dar resposta a um determinado problema, que não tem semelhança com nenhum outro e se apresenta em uma situação específica, também sem similar (BECKER, 1993). Isso significa dizer que é quase como se construísse uma metodologia específica para cada problema a ser discutido, considerando a natureza do "fenômeno" estudado e a sua articulação ao tecido social e, por que não dizer, científico.

Ou seja, a construção metodológica acaba por incorporar uma percepção particular do observador no que diz respeito ao processo de pesquisa em curso. Naturalmente um vetor serve como espinha dorsal de orientação, e deve ser trabalhado em função das particularidades, especificidades e nuances existentes.

Por esse caminho, a análise de uma situação que envolve uma reconstrução histórica e a percepção dos atores envolvidos tem a perspectiva qualitativa como dominante, e é a partir dela que se realizou o trabalho em questão.

Com esse esclarecimento preliminar da escolha feita, o trabalho definiu como unidade de análise o movimento sindical do Estado de Minas Gerais, delimitado pelas categorias que compõem seu espectro e que serviu como base para escolha da amostra.

O universo da pesquisa compreendeu sindicatos localizados no Estado de Minas Gerais. Essa opção se fundamenta

inicialmente pela concentração de sindicatos que o Estado apresenta. Segundo o Anuário Estatístico do Brasil, publicado pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 1992, no ano de 1989 existiam no Estado um total de 1238 sindicatos, entre urbanos e rurais, sejam eles de empregadores, agentes autônomos, empregados, profissionais liberais e trabalhadores autônomos. Esse número, em relação ao Brasil, representa 12,59% do total, sendo superado somente pelo Estado de São Paulo, com 13,49% (1327 sindicatos) (1).

Em relação aos demais Estados da Federação, a concentração de organizações sindicais em Minas Gerais reforça a importância que o movimento ocupa, segundo comparação feita a partir dos dados do IBGE (2). De fato, o número de sindicatos existentes coloca o Estado como o segundo em números globais.

Esse "mapeamento" acerca do sindicalismo em Minas Gerais é um primeiro balizamento acerca da própria configuração produtiva encontrada no Estado. Se, à primeira vista o simples fato de que o maior número de sindicatos rurais determina o perfil econômico, certamente Minas Gerais teria características agrárias e/ou agrícolas. Isso se desfaz quando uma análise mais acurada desvenda a verdadeira situação existente.

Além disso, é importante observar que a concentração econômica que o Estado apresenta em comparação ao país já o coloca em posição de destaque, representando aproximadamente 10% do Produto Interno Bruto nacional e possuindo pouco mais de 10% da população total (3).

Essa importância é reforçada quando se observa o percentual da população economicamente ativa em relação à população residente, que chega a 38,73 % em 1990 (a partir do Anuário Estatístico de Minas Gerais, publicação da Secretaria de Estado de Planejamento, 1994, e da publicação Retrato de Minas, volume 1, da Fundação João Pinheiro, de 1994)

A composição do produto interno do Estado de Minas Gerais é um importante indicador sobre o perfil produtivo existente, conforme Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 - Produto Interno Bruto de Minas Gerais por Classe de Atividade Econômica - 1993 - Valores Percentuais sobre Preços Constantes

Grande Divisão	Valor Percentual %
Agropecuária, Silvicultura, Caça e Pesca	14,8
Extrativa Mineral	3,5
Indústria de Transformação	26,3
Eletricidade, Gás e Água	4,6
Construção	4,2
Comércio, Restaurante e Hotéis	17,4
Transporte, Armazen. e Comunic.	7,8
Estabelecimentos Financeiros, Seguros, Bens Imóveis e Serviços a Empresas	11,6
Serv. Comunitários, Sociais e Pessoais	9,8
TOTAL	100,0

Fonte: a partir do Anuário Estatístico de Minas Gerais. Belo Horizonte: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, Superintendência Central de Estatística e Informação, Volume 8, edição de 1994. página 534.

Essas informações dão uma noção a respeito da estrutura produtiva do Estado e da posição que ocupa o movimento sindical, e permitem inferir sobre a importância que o mesmo assume no sentido de mobilizar e organizar um contingente dessa dimensão, dentro dos setores produtivos mais representativos e do efetivo de trabalhadores envolvidos na atividade. Além disso, reforçam uma relação entre industrialização e seu componente de urbanização com a representatividade sindical das categorias de trabalhadores envolvidas nesse processo. Ou seja, em que pese a relevância que ocupa o segmento agropecuário no Estado, é na concentração industrial que está a força produtiva de Minas Gerais.

Nesse sentido, a escolha dos sindicatos para análise levou em conta esse contexto, ao lado da construção histórica que gerou o quadro produtivo existente.

III.2 - A ESCOLHA DOS SINDICATOS

A escolha dos sindicatos para pesquisa partiu da construção de um painel histórico sobre a evolução da economia mineira e seus desdobramentos em termos de atividades produtivas relevantes. Com essa delimitação, fez-se possível observar o importante papel desempenhado pelas cidades escolhidas como sendo sede e área de abrangência dos sindicatos estudados.

III.2.1 - Minas Gerais - Evolução Produtiva e Hegemonia Industrial

A economia mineira, em sua história recente, se vincula diretamente à mudança que o país sofreu em seu padrão de acumulação nos anos 30, onde ocorre a passagem de um perfil agrário-exportador para outro de características urbano-industriais.

Existia uma crise generalizada da economia mineira no final de 1930, com uma redução das exportações de café, até então a atividade preponderante, queda da arrecadação, aumento da dívida pública e elevação do fluxo emigratório do Estado (DINIZ, 1981).

Com a mudança que se processou em 1930, o grupo hegemônico que nascia, sob a égide dos técnicos, em aliança com os militares, deslocando a classe política tradicional (coronéis e bacharéis), mesmo com a crise existente, tinha como objetivo industrializar o Estado de Minas Gerais. De imediato, visualizou-se o aproveitamento dos recursos minerais e o crescimento do setor siderúrgico, além de projetos considerados estratégicos, tais como alumínio e aeronáutica (DINIZ, 1981). Some-se a isso o

"crescimento do mercado urbano e industrial de Belo Horizonte, na probabilidade de se resolverem os problemas básicos de comunicações, através da melhoria do sistema ferroviário pela Rede Mineira de Viação, e na execução de um plano rodoviário que permitisse articular Belo Horizonte com as várias regiões do Estado e transformá-la em seu centro econômico." (DINIZ, 1981, p. 42-43)

Na década de 40 algumas ações concretas se fizeram sentir, com a instalação da Cidade Industrial de Contagem, nos arredores de Belo Horizonte, com incentivos do Estado, além da criação da Companhia Vale do Rio Doce.

A Cidade Industrial de Contagem, criada pelo Decreto-Lei nº 799 de 1941, caminhou no mesmo ritmo do Estado até o final da década de 1940. Nesse período a economia mineira apresentava um quadro caótico, sem uma clara definição de rumos. Os resultados alcançados não eram suficientes para reverter a situação existente (DINIZ, 1981). Mesmo assim, em 1949, 11 empresas já estavam instaladas, destacando-se a Cimento Portland (1941) e a Magnesita, empresa voltada à transformação de minerais não metálicos, que se instalou em 1942 (NEVES, 1990).

Na tentativa de reverter esse quadro de crise, foi elaborado pelo Governo de Minas Gerais um Programa de Recuperação Econômica e Fomento da Produção, que estabelecia objetivos voltados à industrialização do Estado. A ascensão de Juscelino Kubitschek ao Governo do Estado em 1951 e a concentração de esforços em torno da energia e do transporte permitiram o surgimento da CEMIG (Centrais Elétricas de Minas Gerais, posteriormente denominada Companhia Energética de Minas Gerais).

Ao nível federal, o Plano de Metas ecoou sob a economia mineira. Além da implantação da USIMINAS, as indústrias de aço e cimento prosperaram no rastro do plano federal e , como símbolo desse momento

histórico do país, Brasília surge no planalto central como um marco arquitetônico e constatação do vigor das medidas tomadas.

No quadro descrito já se tornara irreversível a industrialização em Minas Gerais, e, no fim dos anos 50, a Cidade Industrial de Contagem se constituía no maior núcleo do Estado, com a instalação inclusive de projetos associados ao capital estrangeiro (RCA Victor, Pohlig-Heckel, Mannesmann, Belgo-Mineira, dentre outros).

A década de 1960, marcada pela crise político-econômica do país, teve efeitos diferenciais na indústria mineira:

"ocorreu o crescimento da indústria de bens intermediários, provocando a expansão do capital e acentuando a especialização produtiva. Houve a descapitalização do setor 'tradicional' da indústria, e, após sua defasagem temporal, iniciou-se o processo de centralização, no momento em que havia uma retomada econômica geral, facilitando a expansão industrial." (DINIZ, 1981, p. 147)

Além disso, a década de 1960 marcou a institucionalização de um aparato de apoio à industrialização, com o surgimento do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (INDI) e a Companhia de Distritos Industriais (CDI).

No começo dos anos 70, a indústria mineira apresentou um crescimento vertiginoso, com taxas médias de crescimento anual em torno de 16%.

No intervalo seguinte, 1981/1988, a expansão da economia mineira é considerada "mediocre", segundo análise efetuada pelo BDMG e contida em Documento com Diagnóstico e Perspectivas. Ou seja,

"apesar de terem sido observadas taxas de crescimento elevadas em alguns anos da presente década, o fato que se impõe é a descontinuidade de um processo dinâmico de expansão e transformação da economia estadual iniciado nos anos 70." (BDMG, 1989, p. 28, v. I)

Esse processo histórico que culminou com a inversão das "prioridades" produtivas, orientou a definição dos setores e conseqüentemente dos sindicatos para análise dentro do período proposto. Sem assumir um mero determinismo histórico, mas respaldado em uma situação sócio-econômica elucidativa do cotidiano existente, a definição dos segmentos produtivos e posterior caracterização das categorias profissionais representadas pelos respectivos sindicatos justifica o caminho escolhido.

III.2.2 - A Escolha das Categorias para Análise: Os Sindicatos

Em primeiro lugar, o produto interno bruto do Estado de Minas Gerais apresenta uma alteração no que diz respeito à participação das atividades produtivas em termos evolutivos, conforme Quadro 5 a seguir.

Quadro 5 - PIB/MG por Grande Divisão - 1970-1980-1989-1993 (% de Preços Constantes)

GRANDE DIVISÃO	1970	1980	1989	1993
Agricultura, Silvicultura, Caça e Pesca	24,2	12,1	14,9	14,8
Extrativa Mineral	3,0	4,0	3,8	3,5
Indústria de Transformação	23,2	27,2	27,9	26,3
Eletricidade, Gás e Água	2,3	3,9	4,2	4,6
Construção	5,4	9,6	4,5	4,2
Comércio, Restaurante e Hotéis	21,5	18,1	16,9	17,4
Transporte, Armazenamento, Comunicações	4,0	7,3	7,8	7,8
Estabelecimentos Financeiros, Seguros Bens imóveis e Serviços a Empresas	10,6	11,3	11,2	11,7
Serviços Comunitários, Sociais e Pessoais	5,8	6,5	8,8	9,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: a partir do Anuário Estatístico de Minas Gerais. Belo Horizonte: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, Superintendência Central de Estatística e Informação. Edições de 1990 (v. 7, p. 623) e 1994 (v. 8, p. 534).

Essa evolução, compatível com a transformação do cenário produtivo local no que diz respeito à ênfase no processo de industrialização, apresenta a indústria de transformação como a mais representativa, com percentuais aproximando-se de 28 % em 1989 e uma

ligeira queda em 1993, para aproximadamente 26%. A contrapartida é o declínio acentuado das atividades de agropecuária, silvicultura, caça e pesca e a redução significativa das atividades relacionadas ao comércio, restaurantes e hotéis, mesmo com uma ligeira recuperação em 1993.

A relevância que assume a indústria de transformação contribui para alterar o perfil da classe trabalhadora. Isso significa dizer que a nova configuração privilegia setores industriais em detrimento ao setor agrícola. Esse aspecto serviu como primeira referência no que diz respeito à composição da amostra a ser pesquisada.

Isso ganha reforço adicional quando se observa a população ocupada e a distribuição existente por setor de atividade. É importante destacar que população ocupada pode ser entendido como

"as pessoas que trabalham e as que, embora não estejam trabalhando, têm algum emprego ou negócio do qual se encontrem temporariamente ausentes por motivos tais como doença, férias, luto, dissídio coletivo, etc."
(ANUÁRIO, 1990, p. 249)

Esse conceito se diferencia daquele relacionado à população economicamente ativa, que compreende

"as pessoas de 10 anos e mais que trabalhavam no período de referência e os desocupados à procura de trabalho. Em síntese, compreende os ocupados mais os desocupados."(ANUÁRIO, 1990, P. 249)

Portanto, o acentuado declínio da população ocupada no setor agropecuário vem acompanhada de um crescimento vertiginoso da população nos setores de indústria de transformação e outros serviços (4).

A Indústria de Transformação apresenta um leque de gêneros distribuído entre metalúrgico, minerais não metálicos, produtos alimentares, mecânica, mobiliário, material de transporte, madeira, têxtil, vestuário (e calçados) e outros. Em termos percentuais, o Quadro 6 a seguir descreve a evolução de 1950 até 1982, evidenciando a ascensão daqueles priorizados nos diversos momentos históricos e o declínio de outros, importantes na composição produtiva, mas secundarizados na definição das alternativas estratégicas adotadas.

Quadro 6 - População Ocupada no Setor Indústria de Transformação, segundo os Gêneros - MG - 1950-1960-1970-1982 (%)

GÊNEROS	1950	1960	1970	1982
Metalúrgico	12,0	18,0	15,2	13,2
Minerais não Metálicos	12,2	11,6	12,7	13,6
Produtos Alimentares	17,4	20,9	21,2	20,5
Mecânica	0,8	1,5	6,4	8,5
Mobiliário	7,0	4,7	5,7	5,2
Material de Transporte	0,4	1,4	1,4	4,0
Madeira	9,3	5,2	4,3	3,6
Têxtil	22,7	19,4	13,4	7,0
Vestuário e Calçados	4,9	4,0	4,0	6,9
Outros (*)	13,3	13,3	15,7	17,5
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: a partir do Anuário Estatístico de Minas Gerais. Belo Horizonte, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, Superintendência Central de Estatística e Informação. Edição de 1990. A partir de dados absolutos da pág. 258.

(*) material elétrico e de comunicação, borracha, fumo, papel e papelão, couros e peles, química, farmacêutica, bebidas e álcoois, editorial e gráfica.

Se, em termos de população ocupada o gênero Produtos Alimentares se destaca, no que diz respeito ao valor da produção o panorama se altera, conforme Quadro 7 a seguir. Nele, percebe-se que o segmento metalúrgico responde por mais de 1/3 do total para o ano de 1984.

Quadro 7 - Valor da Produção, por Gênero, em Minas Gerais - 1977, 1981 e 1984 - Indústria de Transformação (%)

ESPECIFICAÇÃO	1977	1981	1984
Metalúrgico	35,6	31,8	35,2
Minerais não Metálicos	7,3	8,1	5,9
Produtos Alimentares.	20,7	17,4	15,2
Mecânica	5,5	6,3	3,6
Mobiliário	1,0	0,8	0,6
Material de Transporte	3,6	5,2	5,8
Madeira	0,4	0,5	0,4
Têxtil	7,4	5,6	6,2
Vestuário e Calçados	1,9	1,9	1,9
Outros (*)	16,6	22,4	25,2
TOTAL	100,0	100,0	100,0

Fonte: a partir do Anuário Estatístico de Minas Gerais. Belo Horizonte, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, Superintendência Central de Estatística e Informação. Edição de 1990. A partir de dados absolutos da pág. 398.

(*) material elétrico e de comunicação, papel e papelão, borracha, couro, peles e artefatos para viagem, químicos, produtos farmacêuticos e veterinários, perfumaria, sabões e velas, produtos de matérias plásticas, bebidas, fumo, editorial e gráfica, diversos, atividades de apoio e de serviços de caráter industrial.

O setor Outros Serviços, por sua vez, apresenta uma configuração percentual que destaca o ramo prestação de serviços como mais significativo no período que vai de 1950 a 1980, em termos de

população ocupada. O Quadro 8 a seguir demonstra essa situação. É importante observar que a perda de participação no período descrito não descaracteriza sua importância, visto representar aproximadamente 70% da população ocupada em 1980 do setor em questão.

Quadro 8 - População Ocupada no setor Outros Serviços, Segundo Ramos - MG - 1950-1960-1970-1980 (%)

RAMO	1950	1960	1970	1980
Bancos e Instituições Financeiras	3,6	4,0	3,7	5,1
Educação	10,2	9,7	17,9	16,7
Saúde	3,6	3,1	4,6	8,4
Prestação de Serviços	82,6	83,2	73,8	69,8
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: a partir do Anuário Estatístico de Minas Gerais. Belo Horizonte, Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, Superintendência Central de Estatística e Informação. Edição de 1990. A partir de dados absolutos da pág. 259.

Outro aspecto utilizado para contribuir na definição das categorias para análise é a distribuição espacial pelo Estado de Minas Gerais do valor da Transformação Industrial (produção industrial) (5).

Somente essas quatro cidades respondem com aproximadamente 31% em 1985, o que representa uma redução em relação a 1980, já que neste ano se situava em torno de 35%. Em termos percentuais, também aconteceram alterações no posicionamento das cidades. Ou seja, Belo Horizonte sai da terceira posição em termos individuais no ano de 1985 e passa para a quarta posição, e Contagem pula da primeira para a segunda posição. A contrapartida é o reposicionamento

de Betim, que salta do segundo para o primeiro posto em termos de cidade com maior participação na produção industrial.

Dadas as características geográficas da região, onde se confundem os limites dos três municípios, é correto afirmar que o núcleo que compreende Belo Horizonte, Contagem e Betim se situa como o mais significativo do Estado.

Em termos de população ocupada, Belo Horizonte e Contagem respondem com aproximadamente 24% do total de Minas Gerais para o setor de Atividade Industriais, que agrega a Indústria de Transformação (6). Esse dado ganha amplitude quando se sabe que existem mais de 700 municípios no Estado.

A partir desse mapeamento preliminar, tornou-se plausível a definição dos seguintes aspectos para escolha das categorias de análise:

a) a localização em Belo Horizonte e parte de sua Região Metropolitana, como as Cidades de Contagem e Betim, pois, somadas, as três representam aproximadamente 30% da produção industrial do Estado. Além disso, Belo Horizonte e Contagem concentram aproximadamente 24% da população ocupada no setor de atividades industriais - que engloba a indústria de transformação - do Estado (1980) (7);

b) a Indústria de Transformação, que aparece como a Grande Divisão que tem maior participação dentro do produto interno bruto do Estado, com aproximadamente 26% em 1993 (ANUÁRIO, 1994);

c) a população ocupada demonstra uma concentração maior em torno do setor Outros Serviços e Indústria de Transformação que, somados, perfazem mais da metade do total (1989) (8). Em que pese a força do setor agropecuário, com aproximadamente 20% em termos de população ocupada, é visível seu declínio no período que vai de 1950 a 1989;

d) na indústria de transformação, os gêneros que agregam maior população ocupadas são: metalúrgico, minerais não metálicos, produtos alimentares e outros (1982);

e) o setor metalúrgico participa com mais de 1/3 do valor da produção dentro da Indústria de Transformação (1984);

f) No setor Outros Serviços, a prestação de serviços contribui com quase 70 % do total da população ocupada (1980);

g) as grandes divisões do PIB Indústria de Transformação e Estabelecimentos Financeiros, Seguros, Bens Imóveis e Serviços a Empresas respondem com o expressivo percentual de 38,0% do total (1993).

Um esclarecimento se faz necessário acerca da utilização de períodos históricos e de base anuais diferenciadas. Observa-se, pelos quadros, que não há homogeneização das datas, isto é, não se encontram todos os dados referentes a somente um ano, pois cada tipo de informação é coletada com periodicidade diferenciada, dificultando essa

homogeneização. Isso, entretanto, não descaracteriza a importância e o significado que os dados apresentam, sejam para anos recentes, sejam para períodos históricos.

A partir de um exame inicial do conjunto de dados e informações apresentado, foi possível um primeiro levantamento das possibilidades no que diz respeito à seleção de categorias e seus respectivos sindicatos. Após um mapeamento daquelas categorias envolvidas no perfil produtivo descrito em sua evolução histórica, chegou-se ao seguinte conjunto: *METALÚRGICOS, BANCÁRIOS e TELECOMUNICAÇÕES*, que se localizaram geograficamente nas regiões de:

Belo Horizonte e Contagem - Metalúrgicos

Belo Horizonte - Bancários

Estado de Minas Gerais - Telecomunicações

Vale lembrar ainda que essa escolha sinaliza para a própria definição do perfil produtivo do Estado de Minas Gerais, com forte concentração nos segmentos metalúrgico e siderúrgico, e uma indiscutível importância do setor financeiro, representado pelo segmento bancário. A inclusão do segmento de telecomunicações vem completar o quadro amostral. Mesmo não estando presente naquele grupo mais representativo em termos de população ocupada, se destaca pela representatividade tecnológica e pela abrangência por todo o Estado de Minas Gerais. Um dado adicional, que será detalhado na análise de cada sindicato, reforça a importância dos bancários na medida em que o sindicato com base em Belo

Horizonte, no ano de 1989 passou a representar mais de 100 municípios do Estado (9).

III.3 - DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA: A COLETA DE DADOS

A partir da definição feita, a coleta de dados envolveu etapas que se iniciam na própria definição amostral. Assim, a coleta levantou aspectos que se coadunam com a problematização referente à perspectiva estratégica dentro do período de análise. Considerando-se o caráter qualitativo do trabalho, optou-se por um levantamento de informações que privilegiasse a utilização de documentos e depoimentos de informantes identificados dentro de cada sindicato analisado.

De maneira ampla, foram abordados os seguintes aspectos:

- a construção da história de cada sindicato analisado com ênfase no período que vai de 1982 a 1992;
- levantamento do perfil organizacional de cada sindicato e suas modificações no período de análise;
- descrição do cotidiano de cada sindicato no período 1982/1992: relações internas, relações com sindicalizados, relações com outros agentes (governo, empresários, sindicatos, centrais).

III.3.1 - A Coleta Documental

A análise documental desenvolvida teve um primeiro momento que rastreou o tipo de documentação existente nos sindicatos estudados. Esse mapeamento preliminar fez-se necessário no sentido de identificar os documentos que serviriam para coleta das informações necessárias e também para homogeneizar o material existente.

Assim sendo, foi identificada a documentação dos sindicatos. É importante destacar que se constituem naqueles encontrados nos três, não necessariamente todos em somente um deles. Esse levantamento se baseou em relatório consolidado apresentado em 1993 para um dos sindicatos analisados, no qual estava relacionado o material contido em arquivo permanente e não totalmente processado, no caso o Arquivo do Sindicato dos Bancários (10).

Após esse levantamento efetuado, foram escolhidos os seguintes documentos para análise documental, no sentido de eliminar aqueles considerados irrelevantes para o trabalho e agilizar o levantamento de informações, dentro do período de 1982 a 1992, comuns aos três sindicatos escolhidos:

- a) Estatuto dos Sindicatos, com as eventuais modificações efetuadas no período em questão;
- b) Acordos Coletivos de cada uma das três categorias, no qual estão consolidadas as negociações efetuadas entre empregados e empregadores;

- c) Pautas de Reivindicação, onde se encontram os aspectos pretendidos pelos empregados e que são levados à negociação junto aos empregadores;
- d) A Estrutura Organizacional dos Sindicatos com o detalhamento das atividades exercidas pelas áreas;
- e) As atas de Reunião da Diretoria, principalmente aquelas que discutem modificações na estrutura, estatutos ou dão posse a novas diretorias;
- f) Os Relatórios Anuais da Diretoria;
- g) Os Programas das Chapas que se candidataram à diretoria do sindicato no período proposto e suas intenções de trabalho.

A definição por esse conjunto de documentos está relacionada ao mapeamento mais conciso e objetivo em termos dos sindicatos, ou seja, evitam redundância de documentação e apresentam a consolidação de propostas e/ou modificações efetuadas.

O Estatuto congrega a normatização do sindicato, definindo papéis e atribuições. É um documento fundamental para o sindicato, pois delinea até onde é possível ir em termos de atuação formal.

Os Acordos Coletivos demonstram o limite das reivindicações discutidas em um processo de negociação coletiva e sinalizam para a disposição da diretoria e conseqüentemente da categoria em termos de objetivos.

As Pautas de Reivindicações, por sua vez, demonstram a postura inicial frente ao que se pretende atingir. Mostram com clareza os aspectos pretendidos e, ao comparar-se com o acordo final, evidenciam os limites colocados no processo, validando ou não o discurso apregoadado.

A Estrutura Organizacional reflete a evolução/involução das áreas existentes no sindicato, realçando ainda as prioridades e o crescimento ou diminuição de atribuições dentro do rol de situações geradas pelo sindicato.

As Atas de Reunião de Diretoria revelam quais os principais assuntos abordados pelo sindicato e as resoluções delas tiradas.

Os Relatórios de Diretoria, de natureza anual, consolidam aquilo que foi alcançado em determinado ano, além de mostrar o desempenho financeiro.

Por último, a análise dos Programas das Chapas vitoriosas permite identificar o cumprimento ou não de medidas de campanha e qual o foco central dado, ou seja, quais as preocupações que determinavam a atuação do sindicato.

Pela descrição dos documentos utilizados, é possível perceber o entrelaçamento que existe entre eles. Em função disso, a análise documental foi feita de maneira integrada, compatibilizando informações e comparando suas alterações/modificações dentro do período proposto.

Certamente, a análise documental foi um dos procedimentos adotados na pesquisa desenvolvida, e sua articulação ao conjunto de entrevistas efetuado garante a complementaridade referente à coleta de dados, assegurando também a confirmação ou não de análises realizadas e a descoberta de dimensões "esquecidas" e que fogem do escopo documental.

III.3.2 - As Entrevistas

A realização das entrevistas consolidou o conjunto de informações necessárias para analisar os aspectos relacionados à perspectiva estratégica. Foram realizadas com informantes previamente identificados e que representavam não só a dinâmica política dos sindicatos como seu cotidiano operacional. Assim sendo, entrevistaram-se diretores sindicais e administradores dos referidos sindicatos. A definição do grupo de entrevistados foi feita levando-se em consideração as alterações acontecidas no período no que diz respeito à composição da Diretoria Executiva dos sindicatos bem como na própria estrutura organizacional dos mesmos. É importante ressaltar que a escolha de membros da diretoria executiva para entrevistas se justifica pela presença dos mesmos no dia-a-dia dos sindicatos. Assim sendo, cada sindicato foi contemplado com uma amostra específica de suas particularidades, conforme descrição a seguir.

a) Sinttel - Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações de Minas Gerais

a.1) Diretores Escolhidos

O sindicato representativo dos trabalhadores em telecomunicações atravessou o período em estudo com cinco variações em sua diretoria executiva, todas em decorrência das eleições realizadas. Ou seja, aconteceram eleições em 1980, 1983, 1986, 1989 e 1992. Em cada um desses momentos, foram eleitos de 05 a 09 membros, de acordo com o ano e em função de alterações promovidas. Ou seja, em 1980 foram eleitos 05 membros; em 1983, 07; em 1986, 07; em 1989, 09; e em 1992, 09. Esse período coincide com aquele definido pela pesquisa.

De maneira detalhada, a composição das diretorias executivas demonstrou que a "repetição" de vários deles, ou seja, sua reeleição em mandatos subsequentes (11).

Em números globais, o Sinttel poderia apresentar no período 37 diretores diferentes (05 + 07 + 07 + 09 + 09), mas pela composição das diretorias tem-se que:

- 23 pessoas ocuparam a diretoria executiva nas cinco gestões
- 01 pessoa participou de 04 gestões
- 04 pessoas participaram de 03 gestões
- 03 pessoas participaram de 02 gestões
- 15 pessoas participaram de 01 gestão

Assim sendo, considerou-se, na composição da amostra de diretores a serem entrevistados, que essa constância seria contemplada em termos de representatividade, de forma a cobrir os cinco períodos existentes. Os diretores entrevistados foram os seguintes (as duas letras identificam as iniciais dos Diretores):

AM	1980	1983			
GA	1980	1983	1986		
AS	1980		1986	1989	1992
CF		1983		1989	1992
MF			1986		1992
SM		1983	1986	1989	

É importante destacar que a composição do grupo de diretores entrevistados contemplou uma representatividade dentro de cada um dos períodos. Ou seja, a repetição dos nomes reduziu o grupo mas manteve sua representatividade. Observado por esse ângulo, foi possível afirmar que

Em 1980, de 05 diretores, foram entrevistados 03

Em 1983, de 07 diretores, foram entrevistados 04

Em 1986, de 07 diretores, foram entrevistados 04

Em 1989, de 09 diretores, foram entrevistados 03

Em 1992, de 09 diretores, foram entrevistados 03

No total, de 37 diretores, foram entrevistados 17 diretores

Concretamente, dos 23 nomes, foram entrevistados 06, ou 26,08% do total.

a.2) Administradores/Secretários Escolhidos

A composição da amostra de administradores e/ou secretários do sindicato foi feita a partir do levantamento dos empregados do sindicato neste período. A definição desses profissionais está relacionada ao fato de que os mesmos cumpriam a função de cuidar dos aspectos de natureza administrativa do sindicato. Essa visão, melhor detalhada no conteúdo das entrevistas, está relacionada às atividades desempenhadas pelo corpo de diretores do sindicato mais voltados aos aspectos de natureza política. No caso do Sinttel, o administrador do sindicato no período de 1986 a 1992 foi entrevistado, bem como aquele que antecedeu a este, mas permaneceu por somente três meses. Além desses dois, foi entrevistado também o funcionário da parte administrativa com mais tempo de sindicato.

É interessante observar que o administrador entrevistado e que permaneceu por três meses, segundo levantamento efetuado junto ao registro de entrada e saída de funcionários do sindicato, também atuou como administrador do sindicato dos bancários, fazendo parte das duas amostras. Esse aspecto será melhor detalhado na descrição do sindicato dos bancários.

Tendo em vista essa definição, chegou-se a um grupo total de 08 entrevistados no Sindicato dos Trabalhadores em telecomunicações de Minas Gerais.

b) SEEB - Sindicato dos Bancários

As entrevistas efetuadas no sindicato dos bancários também foram feitas levando-se em consideração os aspectos referentes ao conjunto de diretores escolhidos dentro do período proposto, bem como os administradores e secretários do sindicato.

b.1) Diretores Escolhidos

No período 1982 a 1992, o sindicato dos bancários teve 04 diretorias eleitas, quais sejam: 1981, 1984, 1987 e 1990, que vai até 1993, com a escolha de uma nova diretoria. O mandato que se inicia em 1993 não compõe o período estudado.

A distribuição das diretorias demonstrou que em 1981 foram eleitos 07 diretores; em 1984, 07 diretores; em 1987, 07 diretores; e em 1990, 13 diretores (12).

Em números globais, o sindicato dos bancários poderia ter no período um total de 34 diretores, mas pela composição da diretoria no período tem-se que:

- 25 pessoas ocuparam a diretoria executiva nas quatro gestões
- 09 pessoas participaram de 02 gestões
- 16 pessoas participaram de 01 gestão

Assim sendo, considerou-se, na composição da amostra de diretores a serem entrevistados que essa constância seria contemplada

em termos de representatividade. Diferentemente do Sinttel, a mudança de orientação ideológica que o sindicato dos bancários sofreu em 1987 determinou uma "divisão" no que se refere aos componentes da diretoria executiva e posterior diretoria administrativa. Ou seja, até o ano de 1987, um grupo de diretores permaneceu quase que sem alterações. A partir desse ano, um novo grupo se manteve, também com alterações reduzidas. Os diretores entrevistados foram os seguintes (as duas letras identificam as iniciais dos Diretores):

WA	1981	1984		
MD			1987	1990
JP			1987	1990
GC			1987	1990

O grupo de diretores entrevistados, mesmo sendo inferior àquele composto pelos diretores do Sinttel, representa cada um dos períodos de maneira clara. Por essa perspectiva, pode-se afirmar que

Em 1981, dos 07 diretores, foi entrevistado 01 diretor

Em 1984, dos 07 diretores, foi entrevistado 01 diretor

Em 1987, dos 07 diretores, foram entrevistados 03 diretores

Em 1990, dos 13 diretores, foram entrevistados 03 diretores

No total de 34 diretores, foram entrevistados 08 diretores.

Concretamente, dos 25 nomes, foram entrevistados 04, ou 16% do total.

b.2) Administradores/Secretários Escolhidos

O levantamento da parte administrativa do sindicato dos bancários identificou 03 administradores no período e uma secretária, com um tempo de permanência superior a 10 anos e que cobre o período em estudo. É importante não perder de vista que um desses administradores cumpriu essa função também no Sinttel.

Na composição da amostra, optou-se por entrevistar todos os administradores listados, além da secretária, perfazendo um total de 04 informantes.

Tendo em vista o mapeamento efetuado, chegou-se a um grupo total de 08 entrevistados no sindicato dos Bancários.

c) Sindicato dos Metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem

Da mesma maneira do que foi feito nos sindicatos anteriores, no Sindicato dos Metalúrgicos realizou-se o mesmo trabalho de levantamento e identificação dos informantes para entrevistas.

c.1) Diretores Escolhidos

No período que compreende 1982 a 1992 o Sindicato dos Metalúrgicos realizou 04 eleições que definiram as diretorias, que conduziram o sindicato nos períodos 1981/1984, 1984/1987, 1987/1990 e 1990/1993. Em cada um dos períodos, foram escolhidos 07 diretores executivos (13).

Em números globais, o sindicato dos Metalúrgicos poderia apresentar no período 28 diretores diferentes (07 + 07 + 07 + 07), mas pela composição das diretorias tem-se que:

- 21 pessoas ocuparam a diretoria executiva nas 04 gestões
- 01 pessoa participou de 03 gestões
- 05 pessoas participaram de 02 gestões
- 15 pessoas participaram de 01 gestão

Assim sendo, foram definidos para compor a amostra de diretores para entrevistas as seguintes pessoas (as duas letras identificam as iniciais dos Diretores):

JS	1981		
PF	1984	1987	1990
JF	1984		1990
IP			1990
SM			1990
OL			1990

Sob o prisma da representatividade, pode-se afirmar que

Em 1981, dos 07 diretores, foi entrevistado 01

Em 1984, dos 07 diretores, foram entrevistados 02

Em 1987, dos 07 diretores, foi entrevistado 01

Em 1990, dos 07 diretores, foram entrevistados 05

No total de 28 diretores, foram entrevistados 09 diretores.

Concretamente, dos 21 nomes, foram entrevistados 06, ou 28,57% do total.

c.2) Administradores/Secretários Escolhidos

A composição da amostra de administradores foi feita a partir da identificação de que somente uma pessoa exerceu essa função dentro do período. Ela foi incluída no grupo para entrevistas além de um diretor que cumpria as funções de coordenador administrativo, tão logo foi excluída a figura do administrador do sindicato. É importante ressaltar que esse diretor não fazia parte da executiva, mas sim do conjunto de diretores "adicionais" existentes.

Assim sendo, foram entrevistadas duas pessoas dentro das "especificações" dadas. No total do sindicato dos metalúrgicos, o grupo de entrevistados foi formado por 08 pessoas.

Após as definições por sindicato, a composição global da amostra foi formada por 24 pessoas, assim distribuídas e definidas quanto à representatividade, segundo o Quadro 9 a seguir.

Quadro 9 - Entrevistas Realizadas e sua Relação ao Universo

	Sinttel	Seeb	Sind.Met	Total
Diretoria (Total)	23	25	21	69
Entrevistas Realizadas	06	04	06	16
Empregados (Total)	03	04	02	09
Entrevistas Realizadas	02	04	02	08

Fonte: a partir do levantamento de diretores e administradores dos sindicatos estudados

No total de 78 pessoas, 24, ou 30,76% do total foram entrevistadas, perfazendo um grupo bastante representativo, seja do ponto de vista quantitativo, seja do ponto de vista qualitativo.

Por grupos, compuseram a amostra 16 pessoas da diretoria executiva ou 23,18% do total; e 08 pessoas ligadas à administração, ou 88,89% do total.

III.3.3 - O Roteiro das Entrevistas

O roteiro utilizado para realização das entrevistas foi composto por 29 perguntas, estruturadas de forma a discutir a problemática do estudo. Elaborado para ser respondido tanto por diretores quanto pelos responsáveis pela parte administrativa, foi utilizado como tal, isto é , um roteiro, dadas as características semi-estruturadas da pesquisa (14).

NOTAS:

(1) A descrição do Quadro 1 do Anexo Metodológico evidencia essa importância, comparando por tipo o Estado de Minas Gerais com o conjunto do país.

(2) Contida no Quadro 2 do Anexo Metodológico.

(3) O Quadro 3 do Anexo Metodológico explicita esses indicadores.

(4) O Quadro 4 do Anexo Metodológico demonstra essa mudança.

(5) O Quadro 5 do Anexo Metodológico demonstra que a produção industrial encontra-se localizada em grande parte na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), que compreende Belo Horizonte, Contagem, Betim e Nova Lima, dentre outros municípios.

(6) Conforme Quadro 06 do Anexo Metodológico.

(7) Conforme Quadro 6 do Anexo Metodológico

(8) De acordo com o Quadro 4 do Anexo Metodológico

(9) Segundo Estatuto do Sindicato dos Bancários aprovado em 1989, a base territorial passou a atingir as cidades de Belo Horizonte, Contagem, Ibité, Nova Lima, Sabará, Caeté, Santa Luzia, Vespasiano, Lagoa Santa, Ribeirão das Neves, Rio Acima, Jaboticatubas, Betim, Igarapé, Brumadinho, Crucilândia, Itaguara, Piracema, Carmópolis de Minas, Desterro de Entre

Rios, Esmeraldas, Sete Lagoas, Pedro Leopoldo, Capim Branco, Inhaúma, Cachoeira da Prata, Paraopeba, Caetanópolis, Maravilhas, Papagaios, Cordisburgo, Matosinhos, Itaúna, Itatiaiuçu, Mateus Leme, Pará de Minas, Florestal, Onça do Pitangui, Pitangui, Ouro Preto, Mariana, Itabirito, Conselheiro Lafaiete, Cristiano Ottoni, Entre Rios de Minas, Ouro Branco, Senador Firmino, Congonhas, Calambau, Belo Vale, João Monlevade, Barão de Cocais, Santa Bárbara, Alvinópolis, Barra Longa, Rio Piracicaba, São Domingos do Prata, Dionízio, Nova Era, Bom Jesus do Galho, Itabira, Santa Maria de Itabira, Ferros, Sabinópolis, Rio Vermelho, Conceição do Mato Dentro, Serro, São João Del Rey, São Tiago, Resende Costa, Cassiterita, Dolores de Campos, Lagoa Dourada, Itumirim, Perdões, Ribeirão Vermelho, Santana do Jacaré, Campo Belo, Candeias, Nepomuceno, Carmo Cachoeira, Três Corações, Campanha, Cambuquira, Lambari, Conceição do Rio Vermelho, Caxambu, Carrancas, Itutinga, Bom Sucesso, Oliveira, Coqueiral, Santa da Vargem, Três Pontas, Boa Esperança, Lavras, Ilícínia, Monsenhor Paulo, Passos, Alfenas, São João Batista do Glória, Vargem Bonita, São Roque de Minas, Delfinópolis, Ibiraci, Cássia, São Tomás de Aquino, Pratápolis, São Sebastião do Paraíso, Fortaleza de Minas, Alpinópolis, Jacuí, Itamogi, Monte Santo de Minas, Guaxupé, Nova Resende, Alterosa, Areado, Campo do Meio, Campos Gerais, Paraguaçu, Elói Mendes, Pimenta, Guapé, Capitólio, Carmo Rio Claro, Conceição de Aparecida, Pinhuí, Capetinga, Guaranésia, Monte Belo, Bom Despacho, Três Marias, Felixlândia, Morada Nova de Minas, Abaeté, Martinho Campos, Pompéu, Paineiras, Guimarânea, Lagoa Formosa, Serra do Salitre, Carmo do Paranaíba, Arapuã, Tiros, Rio Paranaíba, São Gotardo, Cedro do Abaeté, Estrela do Indaiá, Dolores do Indaiá, Campos Altos e Matutina.

(10) A documentação encontrada está descrita na sua totalidade no Anexo Metodológico.

(11) O Quadro 7 do Anexo Metodológico apresenta a descrição das composições para os cinco mandatos do Sinttel no período.

(12) A distribuição dos diretores do SEEB pelos anos está contida no Quadro 8 do Anexo Metodológico.

(13) O Quadro 9 do Anexo Metodológico descreve a distribuição do Sindicato dos Metalúrgicos

(14) As questões estão listadas no Anexo Metodológico.

**IV. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA: LEVANTAMENTO DE
DADOS E INFORMAÇÕES NOS SINDICATOS**

IV. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA: LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES NOS SINDICATOS

IV.1 - CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES SOBRE A FORMAÇÃO DO PESQUISADOR

No levantamento dos dados junto aos sindicatos pesquisados, alguns aspectos iniciais sobre a construção histórica podem ser discutidos. Assim sendo, segundo BARZUN (1994) *"a história, como a narrativa organizada de todo o passado humano, intervém para acrescentar seus prazeres e sua iluminação à vida pensante."* (p. 2) Podendo ser lida e relida diversas vezes, com uma perspectiva de mudança contínua, encontra dessa maneira a possibilidade da renovação. Considerada também pelo autor como parte da consciência, encontra aqui uma síntese diletante, calcada no imaginário de quem "constrói" a história.

Concretamente, a história pode ser contada ou reconstruída através de sua memória documental, quase sempre destituída de uma visão romanceada e, por que não dizer, calcada na racionalidade e frieza que tornaram tão eficientes os arquivos descritos na burocracia weberiana.

No caso do levantamento documental proposto como parte dos procedimentos metodológicos de coleta de dados, antes de se pensar concretamente no problema em foco, isto é, a perspectiva estratégica, fez-se necessária a reconstituição de época. Assim, fez-se história, certamente por um caminho que não esgota e não dá um grau de "completude" que permita uma conclusão definitiva. Novamente, BARZUN (1994) serve para ilustrar essa situação, ao afirmar que *"não há e não*

haverá nenhum pronunciamento final; a perspectiva está em permanente mudança, e com isso o interesse da história se renova infinitamente." (p. 8)

Digressões à parte, esse preâmbulo é apenas para situar algumas questões que permearam a coleta de dados documentais da pesquisa. Na medida em que se colocam aqui os percalços e as dificuldades encontradas, tem-se a exata dimensão das próprias dificuldades encontradas pelos sindicatos no seu dia-a-dia organizacional e, de forma definitiva, interferindo em sua trajetória sindical.

Cabe ressaltar que as próprias dificuldades na coleta documental compõem o mosaico da problematização da pesquisa. Ora, ao se observar que existem dificuldades para o armazenamento, localização e guarda de documentos, percebeu-se o quanto isso condiciona a própria ação administrativa dos sindicatos, na medida em que interfere no posicionamento cotidiano e, porque não dizer, estratégico.

A coleta da documentação necessária junto ao Sindicato dos Bancários encontrou uma situação ambígua do ponto de vista do acesso: de um lado, um grau de organização e indexação que permitia encontrar com certa facilidade os documentos em questão.

De outro lado, na medida em que se voltava no tempo, isto é, aproximando-se do marco da série histórica definida (1982) constataram-se lacunas que não foram preenchidas, isto é, documentos não localizados. Ressalta-se o esforço da Diretoria do sindicato, que, ao contratar uma assessoria especializada em documentação e história, deu

um sentido racional ao acervo existente. Mas, o trabalho ficou incompleto, pois grande parte da documentação existente encontra-se dispersa e sem qualquer armazenamento adequado, o que impede o acesso e até mesmo a sua localização.

Segundo constatação feita junto a informantes qualificados no sindicato, outro ponto que dificulta encontrar determinados documentos ou papéis é uma prática usual por parte de membros do sindicato em retirar o material do sindicato sem o compromisso da devolução e, quando isso é feito, sem retorná-lo adequadamente ao local de origem.

Mas, o que chama a atenção é a existência de um fogo cruzado de informações acerca dessa situação. O sindicato, que mudou de orientação ideológica em 1987, tem nas gestões anteriores a desse ano o comentário de que "tudo era organizado", ao passo que as gestões posteriores consideram que "encontramos o sindicato no caos". Sem entrar no mérito da questão, o certo é que a não obtenção de todos os documentos solicitados e sua busca quase "detetivesca" é o dado mais concreto e palpável. Dessa maneira foi possível reconstruir a história através do material disponível.

A coleta de dados documentais no Sinttel evidenciou um grau elevado de preocupação em preservar o acervo. Com as séries históricas quase completas, percebeu-se que a sistematização de documentos, jornais, boletins e toda documentação existente segue um padrão profissional que encontra respaldo na própria existência de profissional do quadro de funcionários responsável por isso. Mesmo assim,

constatou-se a existência de dupla base de informações, o que, sem gerar polêmicas ou controvérsias, tem a limitação de dispersar a informação.

Mas, mesmo com essa pequena controvérsia, é inegável o cuidado existente, e um dos aspectos que gerou essa situação é a própria continuidade das diretorias por toda a década de oitenta e anos noventa.

Entretanto, nesse sindicato constatou-se também a dispersão de material pelas mãos dos próprios diretores e funcionários, mas que são "controlados" pelo registro de entrada e saída dos mesmos na pequena biblioteca existente na sede.

No Sindicato dos Metalúrgicos, a situação não difere muito daquela encontrada no sindicato dos bancários. O cuidado com o acervo existente se resume às Atas, Estatutos e Acordos. Os demais documentos não foram localizados na sede do sindicato, recorrendo-se a terceiros na tentativa de preencher as lacunas existentes.

Para isso, utilizou-se dos arquivos pessoais de pesquisadores, do acervo da Central Única dos Trabalhadores em Minas Gerais e de material cedido pela Escola Sindical Sete de Outubro.

As considerações aqui tecidas servem como um alerta e um desabafo: alerta, por constatar que o descaso ainda é marca registrada quando se fala na memória. Mesmo com esforços localizados, não se tem ainda um grau de homogeneização e estruturação suficiente para permitir a construção e mapeamento preciso da história sindical.

Desabafo, na medida em que grande parte do esforço despendido na fase de coleta de dados poderia ser suprido com a existência de um aparato suficientemente adequado de dados e informações acerca das diferentes realidades.

Mesmo assim, esse esforço de coleta de dados acaba por ser de grande valia, pois representa um aprendizado necessário à formação do pesquisador, que se vê às voltas com problemas que não fazem parte de seu script inicial. Permite, acima de tudo, o amadurecimento que só acontece no desenvolver de um projeto de pesquisa, levando o pesquisador a trilhar caminhos não previstos e favorecendo, em última instância, o desenvolvimento do espírito investigador.

IV.2 - A COLETA DE DADOS NO SINTTEL

a) HISTÓRICO PRELIMINAR

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

Em 30 de janeiro de 1956, uma assembléia transformou a Associação em Sindicato - Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas do Estado de Minas Gerais. Em 28 de março do mesmo ano, o Ministério do Trabalho oficializou a decisão da assembléia.

Os anos seguintes demonstraram, em que pese a efervescência política que o país vivia e o papel que o movimento sindical desempenhava como um dos espaços de manifestação democrática, que o Sindicato dos Telefônicos atuava como um braço institucional de legitimação da estrutura classista vigente.

Tanto funcionava dessa forma, que o presidente do Sindicato a partir de 1958, José Carlos Júnior, se manteve até a década de 1970. Um aspecto que destaca essa situação é o depoimento do próprio José Carlos, onde afirma que

"Em abril de 1964, logo depois da Revolução, tendo em vista a participação do Presidente do nosso Sindicato em quase todos os Congressos Sindicais, respondeu a Inquérito Policial Militar (IPM). Após 4 horas de depoimento na ID/4 de Belo de Belo Horizonte, ficou positivada a posição democrática, não do Presidente, como de todos os demais Diretores, tanto assim que José Carlos Júnior foi aproveitado pelo governo da Revolução em diversos cargos de representação sindical."
(José Carlos Júnior, 1975, p. 15)

Do ponto de vista de atuação, esse período demonstra uma exacerbação do assistencialismo vigente dentro do 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); atendimento odontológico e curso de corte e costura para os "associados" (1958); ampliação do atendimento odontológico e compra de terreno para colônia de férias (1972), dentre outras medidas adotadas.

No campo da negociação propriamente dita, o sindicato se ateve às renovações de acordos salariais nas datas previstas em lei dentro desse período.

É interessante observar, através de análise do primeiro presidente do Sinttel na década de 1980, que a diretoria anterior, presidida pela mesma pessoa por 23 anos, representava o "sindicalismo de cúpula". Nesse período, as assembléias de campanhas salariais eram convocadas por editais formais "*afixados atrás de algumas portas das empresas*" (RELATO) com a presença de 5 ou 6 trabalhadores.

Foi somente a partir de maio de 1980, com a eleição de uma nova diretoria para o Sindicato, que se iniciou o processo de alteração nas práticas sindicais existentes. Os ventos da mudança se associavam à ascensão do chamado "Novo Sindicalismo", que se colocava frontalmente contra o regime militar existente e contra o modelo sindical assistencialista.

O sentimento de mudança se materializava no grau de mobilização da categoria e na busca de melhores condições de trabalho, produzindo resultados concretos, sendo alguns deles a limpeza das caixas subterrâneas, que geravam riscos ao pessoal de rede externa; asfaltamento dos pátios de rede externa em todo o Estado de Minas Gerais; construção de banheiros e montagem de estruturas de lazer; pagamento de horas extras acumuladas.

Some-se a isso a mudança no discurso acerca das negociações salariais, que colocavam como pano de fundo o arrocho existente e a crise econômica que atingia em cheio o país.

A ascensão de uma nova diretoria provocou também o questionamento da estrutura de poder existente dentro das empresas de telecomunicações, concentrado normalmente nas mãos de militares. A criação de um jornal, veículo de comunicação do sindicato (O Bode), permitiu aproximar os trabalhadores do sindicato e divulgar de maneira mais dinâmica o pensamento da categoria, manifesto pela direção.

Ao se desvincular do aparato assistencialista existente, o desmonte do serviço médico e odontológico foi um importante indicador dos "novos ventos" que sopravam nas práticas sindicais. Segundo um dos diretores dessa nova fase,

"o sindicato consegue que as empresas assumam gradativamente o atendimento médico-odontológico aos trabalhadores, e vai desativando o ineficiente INPS que era a estrutura anterior do sindicato." (RELATO de Diretor)

Essa nova orientação significou que outras atividades seriam privilegiadas. Assim sendo, a imprensa foi estruturada, com a contratação de profissionais para a área, e o conseqüente fortalecimento do veículo de comunicação - jornal - (O Bode). Além disso, o departamento jurídico ganhou fôlego. Com esse novo perfil, as principais conquistas obtidas nesse primeiro momento de reestruturação do sindicato foram, segundo depoimento de dirigente:

- adiantamento quinzenal de 30% do salário da Telemig;
- lanche gratuito para telefonistas e pessoal de rede, na Telemig (1981)
- gratificação de 10% do salário-base para dirigir veículos e empresa e sábado livre de trabalho na CTBC (1981)
- 40 horas semanais para o pessoal de operação na Telemig (1983)

Os anos seguintes reforçaram a nova perspectiva política adotada pelo Sinttel, que passou a atuar para dentro da categoria e para fora, isto é, com uma presença forte nos desdobramentos sociais que o país vivia. A participação na criação da CUT e FITTEL (Federação Interestadual dos Trabalhadores em Telecomunicações) em 1985 demonstrava o eixo que orientava o posicionamento político do sindicato.

Atualmente representando os empregados da Telemig, Embratel e CTBC, possui um perfil de sindicalização elevado: segundo Documento produzido pelo sindicato, do total de 9.066 telefônicos de Minas Gerais, 7.678 são sindicalizados, isto é, 84,69% (fevereiro de 1994). No Quadro 10, a seguir, encontra-se a distribuição por empresa.

Quadro 10 - Trabalhadores Telefônicos - Total, Sindicalizados e não Sindicalizados por Empresa - Minas Gerais

Empresa	Nº Trabalhadores	Sindicalizados	Não Sindical.
Telemig	7.314	6.555	759
Embratel	671	553	118
CTBC	1.081	570	511
TOTAL	9.066	7.678	1.378

Fonte: Cartilha do Sinttel-MG. Belo Horizonte: Sinttel-MG, 1994. página 1.

Esse percentual demonstra o grau de representatividade que o sindicato possui junto à categoria. A amplitude dessa posição ganha dimensões gigantescas quando se observa a importante posição estratégica que o setor ocupa. Aqui, é importante destacar dois processos distintos de sindicalização. Segundo depoimentos de diretores, um primeiro momento tornava quase “compulsória” filiação, e perdurou até aproximadamente metade da década de setenta. A partir daí, com a mudança de rumos nos anos oitenta, o esforço de sindicalização se intensifica, mas é inegável que a presença de um aparato assistencial segurava os indivíduos. O seu desmonte representou uma política mais intensa de manutenção dos associados, em base de natureza política.

No feroz embate que se desenvolve acerca do papel do Estado na economia, a situação brasileira garante constitucionalmente o monopólio estatal da exploração dos serviços de telecomunicações (Artigo 21, Constituição de 1988). Vale lembrar que há perspectivas concretas de reformulação desse monopólio, conduzidas pelo Congresso Nacional segundo proposta do Governo (1995). Segundo dados da Telebrás, o sistema possui 29 empresas, com um total de 89600 trabalhadores no ano de 1992. Observou-se uma redução significativa em relação ao número de

trabalhadores nos cinco anos anteriores, que era de 98800 em 1987, 98000 em 1988, 98300 em 1989, 93100 em 1990 e 89100 em 1991 (dados obtidos da publicação Monopólio das Telecomunicações, elaborado pela Linha telefônica do DIEESE - FITTEL - Federação Interestadual dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações - CUT)

Esse contingente encontra no Sinttel o espaço institucional de representação dos trabalhadores em telecomunicações no âmbito de Minas Gerais. Atualmente, o Sinttel apresenta a seguinte estrutura:

- Assembleia, instância máxima do Sindicato, aberta à participação e votação de todos os trabalhadores em telecomunicações.
- Congresso dos trabalhadores em telecomunicações, que define as linhas gerais da chamada ação sindical. Realizado de três em três anos.
- Conselho Diretor, denominado de "Conselhão", com reuniões semestrais. Tem a função de estabelecer formas para o cumprimento das decisões da categoria. É composto pelos diretores do sindicato, representantes sindicais eleitos pela categoria e um representante dos empregados do próprio sindicato.
- Diretoria Administrativa, formada pelos membros da Diretoria Executiva (09), o Diretor para Assuntos de Aposentados, um membro do Conselho Fiscal e pelos Diretores escolhidos pelas regionais. Essa Diretoria realiza reuniões mensais onde se discute o planejamento político e administrativo do sindicato e as suas linhas de atuação.

- Diretoria de Base, composta por 63 diretores que representam todas as regiões de Minas Gerais, e visa descentralizar as decisões do sindicato. Tem como objetivo também organizar o trabalhador a partir de seu local de trabalho.
- Comissão Executiva, instância que conduz o cotidiano do sindicato, composta por nove membros que se reúnem semanalmente. Atua na implementação das decisões tomadas em instâncias superiores.
- Conselho Fiscal, que tem como objetivo acompanhar mensalmente a gestão financeira e patrimonial do sindicato. Composta por 5 membros.

No seu cotidiano, o Sinttel apresenta 06 Departamentos: Departamento Jurídico, Departamento de Imprensa, Departamento de Formação Sindical, Departamento de Administração, Departamento de Saúde e Departamento dos Aposentados.

Segundo as descrições fornecidas pelo próprio Sindicato, cada um possui as atividades bem delimitadas. O Departamento Jurídico atua no assessoramento à diretoria em negociações e campanhas, além de atender e esclarecer os trabalhadores e acompanhar ações na justiça.

O Departamento de Imprensa é responsável pelos contatos com os órgãos da grande imprensa e pelas publicações do sindicato.

O Departamento de Formação Sindical atua na preparação da Diretoria para as negociações, campanhas e o dia-a-dia do

diretor, através de cursos de formação e preparação, análise e estudos referentes ao setor de telecomunicações. Além disso, atua na organização dos projetos de planejamento estratégico do sindicato.

O Departamento de Administração cuida daquilo considerado como dia-a-dia, isto é, aspectos financeiros, contábeis, serviços gerais, gráfica, etc. O Departamento de Saúde desenvolve campanhas de melhorias das condições de trabalho, através do mapeamento de áreas de risco e trabalhos insalubres nas empresas.

O Departamento de Aposentados, por sua vez, presta assessoria jurídica e previdenciária e promove encontros para discutir temas ligados à aposentadoria e sobre a previdência social.

Além dessa estrutura organizacional, o Sindicato possui também uma subseção do DIEESE e administra uma Colônia de Férias. Em termos de número de funcionários e estagiários, o Sinttel possuía em fevereiro de 1994, 48 pessoas trabalhando, sendo 38 funcionários, 02 assessores e 08 estagiários.

b) A COLETA DE DADOS DOCUMENTAIS

b.1) Os Estatutos do Sinttel no período 1982/1992 (1)

A década de oitenta fez com que o Sinttel reformulasse seu estatuto por duas vezes, uma em 1986 e outra em 1989. O estatuto vigente até 1986 é símbolo de um período da história sindical, pois

evidencia o grau de aproximação existente entre o Estado e o aparato de representação das categorias profissionais.

Nesse sentido, o estatuto de todos os sindicatos era regulamentado pela Portaria nº 126 de 26 de junho de 1958 do então Ministério de Estado dos Negócios do Trabalho, Indústria e Comércio. Por essa determinação legal, a "recomendação" contida se traduzia em imposição, o que fazia do estatuto um conjunto de restrições característico da legislação sindical vigente.

Da mesma maneira, cada mudança estatutária foi reflexo da postura e da atuação sindical naquele momento, procurando adaptar uma prática política a um arranjo institucional e organizativo compatíveis entre si.

O estatuto do Sinttel que prevaleceu no período de 1982 a 1986 possuía 50 artigos. Ele demonstra nitidamente uma posição normativa, com claros indicadores da manutenção do sindicato dentro dos limites impostos pela legislação vigente. A explicitação de um comportamento que não fira os ditos interesses nacionais é reflexo da história do sindicalismo brasileiro, sempre reprimido nas questões de autonomia e liberdade política. O Sinttel, mesmo sendo um dos expoentes do chamado novo sindicalismo, conviveu com um estatuto contraditório à sua prática política, e somente a partir de 1986, com as alterações efetuadas, é que se dimensionou de maneira adequada uma prática política a uma regulamentação estatutária. É importante ressaltar que a alteração foi profunda e radical, no sentido de eliminar os resquícios que tendiam a perpetuar uma posição de subordinação institucional.

É importante destacar ainda que a mudança se fez também no campo jurídico. Através da Portaria nº 3.280/84 de 1984, o Ministério do Trabalho revogou a Portaria 126/58, dando autonomia para as entidades sindicais elaborarem seus estatutos e submetê-los à assembléia geral ou conselho de representantes.

Nesse sentido, a reformulação estatutária promovida em 1986 no Sinttel trouxe alterações que levaram o número de Artigos para cento e trinta e nove (139). O estatuto de 1986 representa, sem dúvida, uma alteração significativa na concepção sindical. Em primeiro lugar, procurou excluir de seu texto aqueles elementos que representavam um "atrelamento" institucional ao aparelho de Estado, ao mesmo tempo em que retirou as amarras de natureza política e ideológica, abrindo um campo de atuação mais amplo. Isso significa dizer que essa alteração proporcionou a adequação da estrutura de funcionamento do sindicato a uma prática política que se fazia presente desde o começo dos anos oitenta.

Em segundo lugar, o estatuto foi minucioso na regulamentação do processo eleitoral dentro do sindicato. Essa preocupação em detalhar e tornar transparente e democrática uma situação eleitoral, de renovação de mandato, é compatível com a idéia de pluralidade, ausente até a mudança de rumos de 1980. De maneira ampla, o pouco cuidado em definir as regras era uma característica dos sindicatos considerados assistenciais, com a perpetuação de diretorias por muito anos.

Por fim, o estatuto deu nova roupagem organizacional ao sindicato, e definiu outras instâncias. Contrariamente ao Estatuto de 1982 e vigente até esta data, as assembleias gerais, a diretoria e o conselho fiscal agora estavam acompanhados de um congresso de delegados, um conselho deliberativo e de delegados representantes na Federação. Mesmo dentro da diretoria houve uma alteração significativa, evidenciando a ênfase em atividades que não estavam "normatizadas" até então.

A manutenção da soberania da assembleia geral foi enriquecida com a convocação de dois em dois anos de um congresso de delegados, responsável pela análise da situação da categoria e da situação brasileira. A direção do sindicato ficaria a cargo de um conselho deliberativo e a administração por conta da diretoria.

Em suma, o estatuto que passou a vigorar em 1986 foi o reflexo da própria postura que o sindicato adotava, que impunha um grau de autonomia e flexibilidade incompatíveis com o que estava em vigor até então. Ou seja, era incompatível uma prática sindical, de conotação política, com uma amarra institucional, de natureza assistencialista.

Em 1989, o estatuto do Sinttel sofreu novas alterações, e a primeira delas, que aparece imediatamente, é a maior organização do próprio estatuto, que foi dividido em grandes títulos por temas, perfazendo um total de 138 Artigos.

O estatuto de 1989 evoluiu em termos orgânicos no que se refere ao anterior, de 1986. Isso fica claro com a preocupação em

sequenciar os procedimentos eleitorais e a separação em grandes temas, proporcionando uma aproximação por afinidades.

Sob o ponto de vista da organização do sindicato, a mudança visível da composição da diretoria, passando dos sete para trinta e cinco, está relacionada às diretrizes de ampliação e presença mais marcante do sindicato por todos os quadrantes de Minas Gerais. A definição de 25 diretores para as regiões centro, triângulo mineiro, sul, zona da mata, vale do aço, oeste, norte e leste representa essa postura.

Em relação à Comissão Executiva, alterou-se significativamente o escopo, com o surgimento das Diretorias de Saúde dos Trabalhadores e Assuntos Jurídicos, e a reformulação das demais (administrativa passa a ser Administração e Finanças; divulgação e cultura passa a ser Imprensa e Informação; formação sindical e relações sindicais passam a ser Formação Sindical e Cultura).

O estatuto de 1989 evidencia uma situação dupla: de um lado, reforça os preceitos organizacionais presentes já no estatuto de 1986 e procura adaptar o sindicato às especificidades regionais que impõem um ritmo e uma atuação mais presente. Por se tratar de uma categoria espalhada por todo o Estado de Minas Gerais, na concepção trabalhada seria necessária uma descentralização do processo diretor. Some-se a isso o redimensionamento da diretoria administrativa, e a ampliação da comissão executiva, com áreas novas e mais componentes. De outro lado, observou-se no estatuto uma "limpeza", isto é, deu-se menos ênfase a questões de natureza ampla, tal qual acontecia no estatuto anterior. Isso

significa dizer que o texto final se aproxima da realidade da categoria , mas não perde de todo o sentimento social inerente ao novo sindicalismo.

De maneira sintética, o Quadro 11 a seguir demonstra a distribuição dos Artigos dos Estatutos nos três momentos em que ocorreram modificações dentro do período de análise.

Quadro 11 - Estatutos do Sinttel - Distribuição dos Artigos quanto aos Temas - 1982/1986/1989

Temas/Artigos	1982	1986	1989
do Sindicato e seus fins	04	05	05
Direitos e Deveres dos Associados	09	03	04
Estruturação e Administração do Sindicato	12	30	38
Assembléias Gerais	03	(*)	(*)
Perda de Mandato	08	08	02
das Penalidades	00	02	02
Patrimônio do Sindicato	07	05	05
do Processo Eleitoral e das Eleições Sindicais	00	78	74
Disposições Gerais e Transitórias	07	08	08
Total	50	139	138

Fonte: a partir dos Estatutos do Sinttel - 1982/1986/1989

(*) Faz parte da Estruturação e Administração do Sindicato

b.2) Os Acordos do Sinttel no Período 1982/1992

Os acordos coletivos firmados pela categoria dos trabalhadores em telecomunicações através de seu Sindicato demonstram com clareza quais os itens que mereceram destaque dentro de cada ano

bem como as alterações ocorridas. Além disso, a evolução do número de cláusulas dos acordos demonstra o grau de exigências efetuados.

A coerência no discurso político do sindicato se materializou no que se refere aos itens incluídos para negociação e formalização. Some-se a isso a situação sócio-econômica do país, que determinou a concentração em componentes de natureza salarial, sensíveis às oscilações inflacionárias. Ou seja, as cláusulas dos acordos referentes aos salários foram, em grande medida, responsáveis por uma política adotada nos momentos de negociação. Esse aspecto, se não compromete uma perspectiva que o sindicato adotou em relação à sua prática de fortalecimento, certamente concentra esforços em ações de natureza imediata, de reposição de níveis. Isso significa dizer que o esforço da ação sindical nos momentos dos acordos da categoria acaba por se concentrar em aspectos "secundários", ou seja, mais pontuais.

Essa coerência aparece também quando se observam os itens relacionados aos benefícios. De fato, a preocupação em transferir do escopo sindical para o escopo empresarial o assistencialismo foi um dos indicadores mais significativos da política adotada no período. Aspectos médicos, odontológicos, alimentares, dentre outros, se até o início de 1980 eram a "razão de ser" do sindicato, são transferidos para a empresa e entendidos como sua responsabilidade. Essa inversão demonstrou a orientação política do sindicalismo no período, que passaria a se preocupar com questões de caráter político.

Conjuntamente a essa situação, o fortalecimento da estrutura sindical via inclusão de cláusulas relacionadas a isso, e a

preocupação com as condições de trabalho demonstram o eixo que foi seguido no período.

Os acordos, em última instância, refletiram nos anos oitenta a mudança de rumos perpetrada pelo sindicato e materializam a estratégia adotada no período, de reforço de uma ação política em detrimento a uma ação assistencialista. Essa ação política ocorreu via discussão de novos temas e manutenção dos níveis salariais. Aqui, faz-se a junção entre o imediato e a medida de maior profundidade. Isso significa dizer que essa dimensão foi mantida, mas, ressalte-se, a ênfase no imediato certamente desviou esforços de ações de caráter mais amplo. O Quadro 12 a seguir sintetiza os acordos do Sinttel no período de análise.

Quadro 12 - Sinttel - Composição dos Acordos por Grupos de Itens 1982/1992

Itens/Anos	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92
Salários	06	05	04	07	12	16	16	14	17	22	20
Benefícios	00	04	02	06	08	15	13	21	20	20	23
Relações Sindicais	01	01	02	05	05	08	08	09	07	07	07
Condições de Trabalho	02	01	01	03	04	09	09	11	07	10	11
Disposições Gerais	04	04	04	03	03	03	03	03	04	05	05
TOTAL	13	15	13	24	32	51	49	58	55	64	66

Fonte: levantamento feito a partir dos Acordos Coletivos do Sinttel (Telemig) no período 1982/1992. A tipologia foi adaptada de LEITE, M. P. *Reivindicações sociais dos metalúrgicos* IN FISCHER, R. M., FLEURY, M. T. L. (coord) *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987. (o Anexo 2 apresenta o detalhamento dos aspectos que compõem os acordos e pautas)

b.3) As Pautas do Sinttel no Período 1982/1992

A composição da pautas de reivindicação do Sinttel no período demonstrou que os itens referentes a salários e benefícios concentram, em todos os anos observados, um número significativo, respondendo pela metade dos itens negociados. Esse aspecto sinaliza para a própria conjuntura econômica de crise e seu impacto sobre a remuneração dos trabalhadores. Mesmo assim, a composição das pautas evidenciou uma forte preocupação com aspectos referentes às condições de trabalho. O Quadro 13 a seguir sintetiza as reivindicações do período.

Quadro 13 - Sinttel - Composição das Pautas por Grupos de Itens 1983/1991

Itens/Anos	83	84	85	86	87	88	89	90	91
Salários	07	09	14	08	16	18	13	23	13
Benefícios	02	04	06	04	12	16	08	21	13
Relações Sindicais	01	03	03	03	07	14	05	14	11
Condições de Trabalho	05	08	03	05	14	15	05	18	08
Disposições Gerais	01	01	01	00	01	02	04	04	04
TOTAL	16	25	27	20	50	65	35	80	49

Fonte: levantamento feito a partir das Pautas/Negociação do Sinttel (Telemig) no período 1983/1991. A tipologia foi adaptada de LEITE, M. P. *Reivindicações sociais dos metalúrgicos* IN FISCHER, R. M. FLEURY, M. T. L. (coord) *Processos e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987. (o Anexo 2 apresenta o detalhamento dos aspectos que compõem os acordos e pautas)

b.4) A Estrutura do Sinttel quanto à Distribuição de Funções

A composição referente ao número de empregados do Sinttel no período 1982/1992 demonstrou que ocorreu alteração no quadro existente. Se em 1982 aproximadamente 40% estavam concentrados nas atividades médico/odontológicas, esse valor caiu para perto de 6% em 1992. Em contrapartida, "novas" atividades foram incorporadas, como medicina social e formação sindical. O quadro administrativo se alterou da mesma forma, com um crescimento dentro do período e, já a partir de 1985, prevalecendo como o mais significativo contingente de empregados. Os Quadros 14 e 15 a seguir evidenciam essa situação, através de valores absolutos e percentuais representativos da relevância de cada grupo de funções (2).

Quadro 14 - SINTTEL: Número de Empregados por Grupos Ocupacionais (G.O)/Funções 1982 a 1992 (*)

G.O./Funções - Anos	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92
Médico/Odontol.	27	28	25	10	12	11	09	06	03	03	03
Administrativo	24	21	24	21	25	22	25	30	26	28	24
Serviços Gerais	06	06	06	06	06	05	05	08	07	08	08
Imprensa/Gráfica	03	03	06	06	06	06	11	07	09	07	07
Jurídico	04	06	05	05	06	07	07	06	08	07	07
Formação Sindical e Sindical.	00	00	01	02	02	01	03	02	02	02	03
Medicina Social e Segurança do Trab.	00	00	00	00	00	00	00	00	01	01	01
TOTAL	64	64	67	50	57	52	60	59	56	56	53

Fonte: a partir de levantamento feito junto ao Sinttel

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

Quadro 15 - SINTTEL - Participação Percentual por Grupos Ocupacionais (G.O) /Funções - 1982/1992

Anos G.O./Funções	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	TOTAL
1982	42,18	37,50	9,38	4,69	6,25	0,0	0,0	100
1983	43,75	32,80	9,38	4,69	9,38	0,0	0,0	100
1984	37,31	35,82	8,96	8,96	7,46	1,49	0,0	100
1985	20,00	42,00	12,00	12,00	10,00	4,00	0,0	100
1986	21,05	43,86	10,53	10,53	10,53	3,50	0,0	100
1987	21,15	42,30	9,62	11,54	13,47	1,92	0,0	100
1988	15,00	41,67	8,33	18,33	11,67	5,00	0,0	100
1989	10,17	50,85	13,56	11,86	10,17	3,39	0,0	100
1990	5,36	46,43	12,50	16,07	14,29	3,57	1,78	100
1991	5,36	50,00	14,29	12,50	12,50	3,57	1,78	100
1992	5,67	45,28	15,09	13,20	13,20	5,67	1,89	100

Fonte: a partir do número de empregados levantado junto ao SINTTEL

- (1) Médico/Odontológico
- (2) Administrativo
- (3) Serviços Gerais
- (4) Imprensa/Gráfica
- (5) Jurídico
- (6) Formação Sindical e Sindicalização
- (7) Medicina Social e Segurança do Trabalho

A estratégia adotada propôs e cuidou de desmontar o aparato assistencialista existente. Entretanto, isso não foi feito completamente, pois, além das próprias contradições geradas pela legislação vigente, que limitavam a atuação sindical, adotou-se como parte da estratégia no período preservar resquícios dessa atividade, pois parte da "base" ou dos associados se voltavam ao sindicato justamente para atender a essas necessidades. Ora, a existência desses "serviços" garantia uma 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.

b.5) Os Relatórios do Sinttel e as Atas de Reuniões e Seminários Internos da Diretoria do Sinttel 1984/1992

O período que vai de 1982 a 1992 demonstrou, após análise de documentos das reuniões e seminários promovidos para a diretoria e representantes do sindicato, uma preocupação sistemática em mapear não só a atuação cotidiana, mas aspectos de natureza geral que, dentro da visão política adotada, permeiam as questões do dia-a-dia. A própria maneira como foram registrados esses acontecimentos reflete o cuidado em preparar as ações do sindicato.

É interessante observar que as reuniões promovidas normalmente se dividiam em assuntos gerais e o cotidiano do sindicato. Esse cotidiano foi visto na sua maioria pela perspectiva da categoria, não estando claro qual a concepção organizativa do sindicato, isto é, preocupações de natureza administrativa. Na verdade, as reuniões assumiam um caráter muito mais "estratégico", centradas em assuntos abrangentes e, por que não dizer, "nobres". Ressalte-se, ainda, a presença de especialistas que normalmente davam um caráter de nivelamento ao assunto proposto. Isso sem falar na participação de dirigentes de outros sindicatos, partidos políticos e da Central Única dos Trabalhadores.

Inerente a todo processo participativo, dificuldades de implantação e de efetivação das medidas ocorreram em todos os momentos analisados. Muitas vezes, inclusive, os próprios relatórios mencionam que não se cumpriu o proposto.

Em que pese essa situação, é inegável que a realização sistemática dos seminários evidenciou um grau de organização e de articulação política notáveis. Mas, é preciso também observar que a conotação eminentemente política dos encontros acabava por definir como prioridades e ações concretas aspectos que fugiam diretamente do espectro administrativo. Certamente na concretude dessas ações o suporte administrativo se fez necessário. Mas, pela própria dificuldade de implantar ações, nem sempre ele foi efetivo. É possível ainda inferir, com base nos documentos analisados, que a parte administrativa não se fez presente nas discussões dos seminários realizados. Uma coisa é discutir o papel da diretoria, a outra é considerar a parte de sustentação organizacional como prioritária. Esse comentário, obviamente, não tira o brilho e a importância dos seminários.

A análise, feita em cima dos documentos dos seminários realizados em outubro de 1984, junho de 1986, janeiro de 1987, janeiro de 1988, junho de 1988, maio de 1992 e dezembro de 1992, reforça o sentimento de que o sindicato atuou nesse período em duas frentes: para a categoria e "para fora", mas os resultados "para dentro" foram mais questionados, na medida em que se discutiu muito o distanciamento da categoria e a falta de um trabalho para organizar as bases.

Dentro dessa ótica, cinco questões básicas norteavam os encontros e seminários: o que a diretoria é no sindicato; como foi e é o trabalho no sindicato; o papel do sindicato na sociedade; como deve ser o trabalho do sindicato; e uma avaliação geral.

b.6) Os Programas das Chapas Vitoriosas no Período

Os programas das chapas vitoriosas demonstraram dois eixos bem definidos de atuação: um eixo direcionado "para fora", isto é, com preocupações e mobilizações amplas, de natureza social; e um "para dentro", voltado às questões internas da categoria representada.

As questões para fora tem o caráter situacional, referente ao contexto de mobilização. Um exemplo dessa situação é a preocupação com a elaboração da constituição, ponto programático de 1986 e mantido em 1989 com a proposta de incorporar a constituição ao cotidiano das pessoas. Outros pontos externos são aqueles relacionadas a uma aproximação maior com movimentos populares e ambientais.

As questões internas se vincularam diretamente à melhoria de salários, jornada de trabalho, liberdade de atuação sindical, fortalecimento de entidades sindicais, saúde, tecnologia, dentre outras. Pode-se destacar ainda que a reestruturação do sindicato, proposta da chapa vitoriosa em 1980, se fez presente.

Em termos de interface entre interno e externo, o aspecto referente à privatização do setor de telecomunicações serve como exemplo. Esse item de campanha "funciona" tanto para defender os direitos da categoria como para mobilizar a sociedade.

c) AS ENTREVISTAS

As entrevistas seguiram um roteiro com 29 questões que foram agrupadas nos seguintes temas para descrição de conteúdo, dentro do período proposto, que vai de 1982 a 1992:

- *A Conjuntura e a Ação Sindical*
- *A Atuação Estratégica do Sindicato e o Planejamento das Atividades*
- *A Estrutura do Sindicato*
- *A Articulação das Esferas Política e Administrativa do Sindicato*
- *Tendências para o Sindicalismo e para o Sindicato em Particular*

O roteiro foi aplicado para os dirigentes sindicais e para os administradores de sindicato e empregados entrevistados.

c.1) A Conjuntura e a Ação Sindical

A década de 1980 e os primeiros anos da década de 1990 encontraram o Sinttel em uma situação de mudanças, acompanhando os ventos que sopravam o chamado "novo sindicalismo". A ascensão de um conjunto de dirigentes em 1980 que pensava e atuava diferentemente de quem conduzia o sindicato reforçou a nova postura assumida.

A conjuntura nacional, mergulhada em uma crise que perpassou esse período, serviu como uma mola propulsora da postura assumida. Isso fica nítido quando se observa o depoimento de um dos dirigentes entrevistados:

"foi uma ação de confronto, de pressão pesada, sobre as empresas, prá conseguir proteger os salários, recuperar as perdas e avançar nas questões de condições de trabalho, nas chamadas causas sociais" (RELATO de Diretor)

Esse aspecto chama a atenção e denota o comportamento adotado pelo novo sindicalismo: o maior envolvimento com questões mais amplas, entendidas na magnitude social e que atingem diretamente à categoria. Sendo assim, *"quando veio as diretas já o sindicato participou muito das manifestações"* (RELATO).

Isso se repetiu em outras situações do período, como a mobilização pela constituinte em 1988. Entretanto, a noção do social se fazia muito presente no cotidiano do sindicato, na medida em que a interferência política era grande quando o assunto dizia respeito à ocupação dos cargos diretivos de uma das empresas da base do Sinttel:

"começou a entrar os políticos na empresa com a abertura política. Tinha eleições a cada quatro anos, o governo do Estado indicava o presidente". (RELATO de Diretor)

Mesmo assim, a descontinuidade administrativa se fazia presente, pois houve troca de comando em prazos de até dois anos. Essa situação criava dificuldades para estabelecer canais de negociação estáveis junto à empresa. Isso significa dizer que a mudança do comando criava incertezas quanto à condução das atividades do sindicato. Um exemplo que espelha essa situação é a postura descrita por um dirigente sindical quando houve uma troca de comando em meados dos anos 80:

*"o ***** eu conheci em seis anos eu conversei com ele duas vezes. Uma vez ele me chamou, a gente começou a conversar e ele falou: "esse tal de jornal do sindicato não presta nem para jogar no lixo, eu leio e jogo fora". Falei: o senhor me dá licença. Fui embora. Quer dizer, nunca conversamos com ele. Quando ##### foi indicado, a primeira coisa que ele fez foi uma visita ao sindicato." (RELATO de Diretor)*

Esse momento coincidiu também com a mudança na orientação que o sindicato deu ao seu funcionamento. Se até 1980 o assistencialismo comandava, isso começou a mudar quando se constatou que administrar um sindicato não era *"administrar um hospital"* (RELATO de Diretor). Nesse sentido, o desmonte do aparato assistencialista foi iniciado, ao mesmo tempo em que se procurava transferir para o âmbito da empresa a responsabilidade desse compromisso.

Nesse período o sindicato passou a atuar também na criação da CUT e da FITTEL, entidade que se associou de maneira clara. Também a existência de uma representação do DIEESE dentro do sindicato sinalizava uma preocupação em possuir um suporte técnico necessário aos embates da década.

Sem dúvida, a conjuntura nacional se fez presente na condução dos rumos do Sinttel neste período, reflexo da crise e da nova orientação do sindicato.

c.2) A Atuação Estratégica do Sindicato e o Planejamento das Atividades

O Sinttel, segundo relato de um dos Diretores entrevistados, atua hoje de forma estratégica, ou seja, tem o cuidado em planejar as ações com base nos cenários formulados.

Entretanto, nem sempre foi assim, haja visto que no período de análise a situação era inversa, somente "*quando começamos a perceber que a gente tava correndo só atrás do prejuízo*" (RELATO de Diretor) é que houve a preocupação em redimensionar a atuação do sindicato.

A atuação estratégica do sindicato neste período foi condicionada pelas questões de natureza social, isto é, luta pela garantia do monopólio das telecomunicações, contra as privatizações, etc. Ao mesmo tempo em que se processava essa preocupação, ocorria o crescimento organizativo, isto é, a geração de tomadas de decisões mais complexas.

Mesmo assim, é marcante o relato de um dos diretores:

"olha, no início a gente tinha mais intuição e instinto do que qualquer outra coisa. Ia fazendo a coisa assim, pois era tanta coisa que ia acontecendo que a única coisa em termos de estratégia que a gente via era um pouco da CUT." (RELATO de Diretor)

Pelos depoimentos observou-se que o mínimo de estratégia formulada neste período estava relacionada efetivamente às

campanhas salariais, denominadas de campanha de luta, pois procuravam incorporar outros aspectos além daqueles relacionados aos salários.

Em fins dos anos 80, com a implantação de uma sistemática de planejamento estratégico, foi possível organizar melhor os objetivos a que se propunha o sindicato, mesmo assim com restrições:

"a gente tinha meta, tinha objetivo a médio, a longo prazo, operações dentro dessas metas estabelecidas por critérios de prioridade. Só que isso é muito difícil no cotidiano do sindicato. O pessoal ficava num atropelamento terrível." (RELATO de Diretor)

A idéia de atuação estratégica ficou condicionada à formulação de diretrizes de médio e longo prazo, com uma conotação mais ampla, associadas à natureza social. Em que pese a dificuldade de operacionalizar essa prática de gestão, fica nítido no discurso dos diretores do Sinttel que existia o sentimento de que o cotidiano consumia muito mais tempo do que o necessário, razão pela qual se procurava "liberar" os diretores desse contexto, deixando-os mais preocupados com as questões amplas. A constatação do desgaste provocado pelo cotidiano é visível:

"é uma ação, uma reivindicação ou um fato que surge no dia-a-dia, você tem que tomar decisões rápidas e tem que agir rapidamente. Não tem nem como planejar essas ações".(RELATO de Diretor)

A articulação entre a atuação estratégica e o planejamento das atividades do sindicato sofreu no período a interferência dos aspectos de natureza contingencial, isto é, incontrolláveis e

imprevisíveis, e contou também com a falta de maior preparação do quadro diretivo sobre o que seriam aspectos corriqueiros e aspectos de longo prazo. Isso fica nítido com a constatação de que

"planejou muita coisa não, era muita bandeira de luta, não tinha essa de planejar. O planejamento é muito novo no movimento sindical." (RELATO de Diretor)

c.3) A Estrutura do Sindicato

A estrutura do Sinttel sofreu transformações significativas no período, na medida em que se alterou a proposta de atuação política. O 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.

Um papel mais político desempenhado pelo sindicato impunha essa diretriz, pois, segundo relato de um Administrador do sindicato,

"o sindicato antes gastava recurso financeiro na parte assistencial e esse era fácil de ser planejado. Agora, uma coisa seria ter dinheiro no caixa prá pagar grevistas no período que eles ficassem em greve a empresa cortava o salário." (RELATO de Administrador)

Para isso, o sindicato trabalhava com um planejamento de investimentos no início de cada ano, seja para questões políticas, seja

para equipamentos diversos. Essa preocupação veio de encontro ao perfil organizacional forjado bem como de suas demandas: o surgimento de atividades de imprensa, formação sindical, por exemplo, trazia consigo a necessidade de investimentos em equipamentos computacionais e gráficos que exigiam um cuidado financeiro mais elevado.

O que se observou na trajetória organizacional do Sinttel nesse período foi a preocupação em equipar a estrutura, mas isso gerou situações curiosas, conforme relato de um dos diretores:

"quando nós colocamos o computador lá, um micro pequeno, nós chegamos à conclusão de que não precisava de fichário no sindicato. Fichário com 14 mil fichas de associados. Aí nós fomos atualizar, a hora que conseguiu colocar tudo no micro, aí eu falei que era pra rasgar as fichas todas. A menina que mexia com isso não rasgou de jeito nenhum Demorou uns quatro meses, pra ela sair de férias, a gente mandar rasgar."
(RELATO de Diretor)

A reestruturação do sindicato, mesmo sendo uma necessidade intrínseca à proposta política, gerou situações como esta descrita. Na ânsia de modernizar a estrutura, entendia-se que o equipamento daria a resposta necessária ao que se esperava. Não foi exatamente isso que aconteceu. Ressalte-se ainda que a consolidação das mudanças passou pela reformulação estatutária, conforme descrito na análise documental.

O entendimento do sindicato enquanto uma estrutura semelhante a uma empresa encontrou opiniões discrepantes mas que

conduzem a um ponto comum. De um lado, a percepção do funcionamento do sindicato enquanto uma empresa é negado na medida em que os objetivos não seriam os mesmos, ou seja, uma empresa teria objetivos distintos aos de um sindicato.

De outro, a necessidade de se possuir um aparato administrativo foi colocada como importante, e o funcionamento deveria possuir aspectos que se assemelhavam aos de uma empresa.

Na verdade, essa ambiguidade gera um ponto de convergência: a importância de se "administrar" o sindicato pelas vias racionais, mesmo que gere contradições quanto à ótica que é encarada:

"tem demandas concretas, são atendidas. Então, esse também é um limite, é um risco. O sindicato, se ele passa a ser um prestador de serviços, ele já tem que ter uma organização física, que confunde com uma empresa, né?. Para funcionar ele precisa... ou se ele tem uma atuação quase como uma empresa uma empresa também aí o resultado tem pouca diferença. Então eu acho que isso também é um negócio complicado, né?, temos feito algumas reflexões a respeito, porque incomoda algumas pessoas." (RELATO de Diretor)

c.4) A Articulação das Esferas Política e Administrativa

Um dos aspectos que mais chama 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 dos preceitos compatíveis a uma ação política.

Significa dizer que a ação administrativa e a ação política caminhavam em ritmos diferenciados, ou seja, *"eu acho que as coisas não são do mesmo nível não, são um pouquinho separadas"* (RELATO de Diretor).

Essa dicotomia se reflete em um momento simbólico que o Sinttel viveu no período: uma greve de funcionários do próprio sindicato, onde manifesta-se a desarticulação na própria percepção de alguns diretores quanto aos rumos desse "movimento": de um lado, a dificuldade em resolver o assunto, pois criou-se o "mal estar" de se colocar enquanto patrão, ao mesmo tempo em que se considerava absurdo um movimento dessa natureza; de outro, uma postura de confronto, sem atender aos grevistas e com um tom ameaçador.

O aparato administrativo, montado nesta época para dar suporte às ações políticas, se restringia aos equipamentos e maquinários adquiridos, com o sentido de *"buscar nesse período maior agilidade de sua ação sindical para garantir maior capacidade administrativa"* (RELATO de Administrador). Ora, é sintomática a manifestação dos empregados do sindicato, pois a discussão não se prendia somente a aspectos de natureza financeira, envolvia também aspectos relacionados a funções e atividades desempenhadas. Some-se a isso o fato de que, na visão de um dos empregados entrevistados, *"a única coisa que a*

diretoria quer é que o serviço saia, não interessa como" (RELATO de Empregado)

Do ponto de vista operacional, o suporte às ações políticas acabava por impor um ritmo de atividades nem sempre compatíveis à idéia formulada. Ou seja, era usual o "atropelo", e nessas situações ficava visível a dificuldade em melhorar a sintonia entre as partes.

c.5) Tendências para o Sindicalismo e para o Sindicato em Particular

O futuro do sindicalismo, de um modo geral, e do sindicato, em particular, encontrou nos relatos um misto de apreensão e de pessimismo, seja em uma instância, seja em outra.

A visão apreensiva se volta mais para a categoria. Existe uma preocupação de que esteja ocorrendo um processo de estagnação em termos da mobilização sindical, com o conseqüente afastamento da diretoria de suas bases. Essa postura, em grande medida reforçada pelo perpetuamento de diretores à frente da entidade por muitos anos, acaba por se traduzir em um tipo de cansaço e desgaste, que ganha a contrapartida da própria categoria.

A visão pessimista considera que a conjuntura nacional e o conseqüente papel do movimento sindical no contexto de mudanças geraram uma perplexidade e paralisia que impedem a manutenção dos níveis de lutas presentes nos anos oitenta. Some-se a isso a consciência de que este é um fenômeno que atinge ao sindicalismo mundial. Outro

ponto destacado diz respeito às ligações políticas, que acabam por distanciar ainda mais o sindicato de suas bases: "*tá partidariado esse negócio hoje.*" (RELATO de Diretor)

IV.3 - A COLETA DE DADOS NO SINDICATO DOS BANCÁRIOS

a) HISTÓRICO PRELIMINAR

O Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte , segundo ata da assembléia de 17 de setembro de 1932, foi criado inicialmente como Associação Mineira de Bancários, que tinha como objetivo representar e defender os interesses da categoria dos bancários.

Somente na terceira assembléia, em 09 de março de 1933, e após exigência do Ministério do Trabalho, ocorre a alteração para Sindicato dos Bancários.

Segundo depoimentos de dirigentes, diferentemente de outros sindicatos brasileiros que se constituíram anteriormente e foram enquadrados na estrutura varguista, o sindicato dos bancários não teve uma trajetória independente, autônoma. Nascido sob a legislação varguista de 1931, se vinculou desde então ao aparato estatal.

No período de 1932 a 1945 o Sindicato apresentou uma trajetória irregular, com a renúncia de muitas diretorias, sendo que a principal reivindicação do período foi a valorização profissional, relacionada ao piso profissional da categoria.

A partir de 1945, com a entrada em cena do Partido Comunista Brasileiro (PCB), em aliança com setores da igreja e do Partido Trabalhista Brasileiro (PTB), o Sindicato dos Bancários alcançou um dinamismo que não possuía anteriormente. Sob a direção do sindicalista Armando Ziller, ligado ao PCB, a categoria alcançou diversas conquistas, tais como o fim do trabalho aos sábados, a jornada de trabalho de seis horas, anuênio, dentre outras. Além disso, muitos bancos passaram a pagar gratificação semestral.

Do ponto de vista de sua trajetória, o Sindicato dos Bancários tinha uma posição de destaque em Minas Gerais até 1964. Juntamente com o Sindicato dos Mineiros de Nova Lima, Sindicato dos Tecelões e Sindicato dos Metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem, ocupava uma posição de destaque naquele momento histórico. Segundo depoimento de um diretor do Sindicato,

"é preciso destacar em primeiro lugar, enquanto um instrumento da luta econômica imediata dos bancários foi um sindicato extremamente combativo porque trouxe uma série de conquistas, e é um sindicato com ganhos praticamente anuais, greves extremamente fortes e de grande repercussão em Belo Horizonte e no Estado." (RELATO de Diretor)

Em sua orientação, a combatividade é observada sob a ótica de sua ligação aos governos da época, seguindo uma tendência manifesta pelo sindicalismo existente no país. Ou seja,

"foi um sindicato com uma direção que não atuou independente perante ao governo e estado. Pelo contrário, foi um sindicato que a direção do PCB se colocou claramente como uma linha auxiliar do governo no movimento sindical, e aqui em Minas Gerais particularmente."(RELATO de Diretor)

Após 1964, a posição que o sindicato ocupava no cenário local atraiu a atenção das novas frações hegemônicas do poder, o que ceifou o movimento, com a prisão, cassação e exílio de diversos dirigentes. A resistência, mínima, que ainda passou a existir dentro da categoria, foi aniquilada com o Ato Institucional do Governo em 1968, impondo uma diretoria que perdurou até 1987. Nesse período da história do sindicato,

"nós presenciamos foi uma direção ligada aos órgãos de repressão, uma direção que 'dedou', entregou aos patrões dezenas de militantes sindicais da oposição."(RELATO de Diretor)

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 do Estado. Após seis anos, em 1985, uma articulação a nível nacional convocou outra manifestação dos bancários que mobilizou aproximadamente 700 mil empregados, tornando-se um importante movimento de natureza salarial pós-64. Junte-se a isso a existência de um comando nacional para o movimento e a data base unificada em primeiro de setembro. Tal feito se repetiu em 1986, gerado pelo impacto do Plano Cruzado nos salários e as demissões no setor, e em 1987. Em junho desse mesmo ano, a oposição bancária

derrotou o grupo que se mantinha há décadas na direção do sindicato dos bancários. Esse "rito de passagem" significou uma redefinição dos rumos até então tomados e, tal como as diversas oposições sindicais que disputavam com sucesso os espaços dominados pelo chamado sindicalismo anacrônico, com vínculos assistencialistas fortes e ligados à esfera estatal, foi o reposicionamento em termos de atuação política.

b) A COLETA DE DADOS DOCUMENTAIS

b.1) Os Estatutos do Sindicato dos Bancários no período 1982/1992

O Sindicato dos Bancários sofreu uma alteração estatutária em 1989. Até então, seu estatuto também permanecia padronizado. A alteração promovida em 1989 veio modificar substancialmente o conteúdo existente.

O estatuto do Sindicato dos Bancários que vigorou até 1989 possuía 44 Artigos e representava a manifestação concreta da legislação vigente, ao impor normas de funcionamento e organização que acabavam por delimitar o campo de atuação.

A mudança de orientação ideológica ocorrida no Sindicato dos Bancários em 1987, aliada às modificações processadas na legislação, fizeram com que se promovesse uma profunda reformulação no conteúdo e nas diretrizes do estatuto até então vigente.

Dentro dessa nova perspectiva, o estatuto de 1989 do Sindicato dos Bancários traz consigo a idéia da necessidade de mudanças, conforme demonstra a sua introdução:

"procurou-se inserir aspectos tais como a mais ampla definição da categoria econômica (incluindo também os servidores públicos), a eliminação da figura do suplente (até então imposta por lei, mas que na prática já não existia), a ampliação da base territorial da entidade e a regulamentação das instâncias de deliberação da categoria de forma a garantir ampla democracia na condução do sindicato" (ESTATUTO, 1989)

Os 150 artigos do novo estatuto ficaram distribuídos por sete grandes títulos. A ampliação de atribuições, bem como a regulamentação do processo eleitoral e a mudança da base territorial são os aspectos que mais chamam a atenção dentro do novo Estatuto. Além disso, a composição da Diretoria, que passou a ser constituída por 13 membros, surge como importante alteração processada. O estatuto representou a modernização formal do Sindicato, na medida em que proporcionou a superação de seu modelo altamente restritivo e de difícil flexibilização, ou seja, ao passar de uma configuração amarrada à estrutura legal que moldava o funcionamento, para um modelo que traz profundas modificações, permite que se criem as condições institucionais adequadas a uma proposta política que se contrapõe justamente ao aparato vigente até então. O Quadro 16 a seguir demonstra de forma sintética as alterações processadas.

Quadro 16 - Estatutos do Sindicato dos Bancários - Distribuição dos Artigos Quanto aos Temas - 1982-1988 / 1989

Temas/Artigos	1982-1988	1989
do Sindicato e seus Fins	04	05
Direitos e Deveres dos Associados	04	06
Estruturação e Administração do Sindicato	12	42
Assembléias Gerais	05	09
Perdas de Mandato	06	19
das Penalidades	04	01
Patrimônio do Sindicato	05	15
Processo Eleitoral e das Eleições Sindicais	01	45
Disposições Gerais e Transitórias	03	08
TOTAL	44	150

Fonte: a partir dos estatutos do Sindicato dos Bancários dentro do período de análise

b.2) Os Acordos do Sindicato dos Bancários no período 1982/1992

Os acordos firmados pelos bancários no período que vai de 1982 a 1992 demonstram claramente a ênfase nos salários e benefícios. Essa constatação vem ao encontro do momento econômico do país, que impôs perdas significativas do poder aquisitivo e fez com que a mobilização se concentrasse nessa instância.

Na série histórica percebe-se também que o conjunto de itens incluídos praticamente dobrou, o que reforça uma postura mais combativa do sindicato. É interessante observar que esse aumento foi acompanhado justamente dos aspectos referentes a salários e benefícios. Os demais itens dos acordos - relações sindicais e condições de trabalho -

mantiveram sua proporção sem alterações significativas. O Quadro 17 evidencia a situação dos acordos dos Bancários no período.

Quadro 17 - Sindicato dos Bancários - Composição dos Acordos por Grupos de Itens - 1982/1992

Itens/Anos	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92
Salários	07	06	10	13	12	13	15	14	13	13	14
Benefícios	05	04	09	09	10	10	16	16	14	14	15
Relações Sindicais	04	04	04	04	02	02	06	04	04	04	05
Condições de Trabalho	06	07	07	06	05	05	05	05	07	06	08
Disposições Gerais	02	02	01	02	03	03	03	04	04	04	05
TOTAL	24	23	31	34	32	33	45	43	42	41	47

Fonte: levantamento feito a partir dos Acordos do Sindicato dos Bancários no período 1982/1992. A tipologia foi adaptada de LEITE, M. P. *Reivindicações sociais dos metalúrgicos* IN FISCHER, R. M., FLEURY, M. T. L. (coord) *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987. (o Anexo 2 apresenta o detalhamento dos aspectos que compõem os acordos e as pautas)

b.3) As Pautas do Sindicato dos Bancários no período 1982/1992

O Sindicato dos Bancários viveu nos anos oitenta a dicotomia de negociações conduzidas em distintos momentos políticos. De um lado, a situação quase normativa prevaiente até 1987; e de outro, o enfrentamento através de uma nova postura política, mais combativa.

Essa mudança gerou também o endurecimento por parte dos bancos, que se colocavam contrários à maioria dos pontos discutidos, pois, segundo o depoimento de um dirigente sindical, "o setor financeiro

é dos setores mais duros em termos de negociação". (RELATO de Diretor)

Os movimentos grevistas dos bancários nos anos oitenta ajudaram a criar uma barreira nas negociações. Para o setor financeiro, as paralisações provocadas não deixavam outra alternativa senão o endurecimento, dentro de uma postura estratégica de negociação.

Esse momento significa um embate no campo econômico que produz sucessivas derrotas para a categoria, pois

"na avaliação da Diretoria do Sindicato, de 1986 até 1988 sofremos derrotas sucessivas. Em 1986 fizemos um acordo horroroso. Em março de 1987 levamos uma bela de uma pancada, em setembro de 1987 não conseguimos fazer acordo. Nós só acumulamos derrota nesse período". (RELATO de Diretor)

Foi também a época dos primeiros planos econômicos da chamada Nova República, que provocaram demissões e achatamento salarial da categoria, com perdas acumuladas.

A partir de 1988 começaram a ocorrer modificações no conteúdo das pautas de reivindicações:

"no campo social a área de saúde sem dúvida alguma foi uma inovação. Outras questões foram a licença-maternidade, a gratificação de férias, a CIPA nos locais de trabalho, não só a regulamentação como a sua democratização". (RELATO de Diretor)

Mesmo assim, o ponto fundamental ainda permaneceu ligado às questões econômicas, traduzindo uma realidade que impõe uma prática de recomposição de perdas, em última instância. Esse aspecto é encarado como um retrocesso do ponto de vista político, mas uma necessidade inquestionável de mobilização:

"uma crítica que pode ser feita inclusive ao próprio processo de encaminhamento das campanhas é que geralmente tem-se privilegiado inclusive exatamente por ser uma bandeira mais mobilizadora". (RELATO de Diretor)

De uma maneira geral, as reivindicações de natureza social acabam por ser privilegiadas caso a caso, isto é, em função dos bancos presentes na negociação. O que, para o sindicato, representa uma fragmentação de seu poder de mobilização. Isso foi marcante na negociação de setembro de 1987, que acabou por gerar acordos em separado.

Mesmo assim, o processo de negociação em cima das pautas evidenciou um avanço significativo no conteúdo das reivindicações, fato associado à mudança de orientação do sindicato a partir de 1987. Isso, entretanto, não descaracterizou a importância das questões econômicas que estiveram presentes e puxaram o processo. Some-se a isso a ampliação do conteúdo das questões de natureza social.

b.4) A Estrutura do Sindicato dos Bancários quanto à Distribuição de Funções

O Sindicato dos Bancários apresentou no período de 1983 a 1992 uma variação no seu quadro de empregados que refletiu a orientação seguida pelas diretorias. Com efeito, até 1987 prevalecia uma direção com perfil marcadamente assistencialista. A partir desse momento, o aparato não mais seria adequado às novas orientações políticas. Mesmo assim, somente em 1991 é que se desmobilizou o contingente voltado a essas atividades. Prova disso é a redução significativa do número de empregados, passando de 224 em 1990 para 96 em 1992, conforme Quadros 18 e 19 a seguir.

Quadro 18 - Sindicato dos Bancários: Número de Empregados por Grupos Ocupacionais (G.O.)/Funções - 1983 a 1992 (*)

G.O./Funções Anos	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92
Médico/Odont.	47	48	53	39	42	47	38	38	02	01
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	02	04	06	06	08	07	12	16	12	09
Jurídico	10	11	17	11	12	17	14	13	11	10
Formação Sindical e Sindicalização	01	01	00	01	00	00	06	06	02	02
Medicina Social e Segurança do Trab.	00	00	00	00	00	00	01	01	01	01
Estrutura de Ensino	32	38	41	40	51	40	38	33	03	02
TOTAL	174	179	194	186	203	205	217	224	108	96

Fonte: a partir da 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

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

Quadro 19 - Sindicato dos Bancários - Participação Percentual por Grupos Ocupacionais (G.O.)/Funções - 1983/1992

Anos - G.O./Funções	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	TOTAL
1983	27,01	24,14	22,99	1,15	5,75	0,57	0,0	18,39	100
1984	26,81	24,58	18,44	2,23	6,15	0,56	0,0	21,23	100
1985	27,32	24,75	14,95	3,09	8,76	0,0	0,0	21,13	100
1986	20,97	28,49	19,35	3,23	5,91	0,54	0,0	21,51	100
1987	20,69	28,57	15,76	3,94	5,91	0,0	0,0	25,13	100
1988	22,93	29,27	16,59	3,41	8,29	0,0	0,0	19,51	100
1989	17,51	32,26	17,51	5,53	6,46	2,76	0,46	17,51	100
1990	16,96	33,04	19,20	7,14	5,80	2,68	0,45	14,73	100
1991	1,85	59,26	12,04	11,11	10,19	1,85	0,92	2,78	100
1992	1,04	60,42	13,54	9,38	10,42	2,08	1,04	2,08	100

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

- (1) Médico/Odontológico
- (2) Administrativo
- (3) Serviços Gerais
- (4) Imprensa/Gráfica
- (5) Jurídico
- (6) Formação Sindical e Sindicalização
- (7) Medicina Social e Segurança do Trabalho
- (8) Estrutura de Ensino

Como prova incontestada da atuação assistencialista, a manutenção de um colégio e de um suporte médico, odontológico e laboratorial, associados ao restaurante mantido pelo sindicato, indicavam a linha adotada.

b.5) Os Relatórios do Sindicato dos Bancários e as Atas de Reuniões no período 1982/1992

Os relatórios e atas de reuniões analisados evidenciaram o caráter normativo de seu conteúdo, isto é, são muito mais uma "prestação de contas" e discussão de aspectos corriqueiros.

De fato, os relatórios de 1983, 1984, 1985 e 1986 demonstram a primeira parte da constatação. Em 1983 o relatório apresenta as dez assembléias realizadas bem como o tema discutido. Além disso, são descritas as reuniões e encontros e o movimento da secretaria, no que se refere às correspondências (recebidas e expedidas) e os editais publicados.

Consta ainda deste relatório um apanhado das atividades da Diretoria, concentradas principalmente na resolução de pendências de natureza salarial. Ressalte-se que um dos aspectos que chama a atenção é a preocupação assistencial:

"continuando ativamente o seu trabalho, a Diretoria dedicou-se também a outras atividades e setores do Sindicato, visando sempre o bem estar de seus associados e dependentes. As obras do novo Departamento Médico/Odontológico prosseguiram em ritmo normal, bem como as de ampliação e reforma das instalações do Colégio que, além do aprimoramento do nível de qualidade, irão proporcionar melhor atendimento aos seus alunos".
(RELATÓRIO da Diretoria, 1983, p. 17)

Esse relatório apresenta ainda uma síntese das atividades de comunicação social desenvolvidas pelo Sindicato, no que se refere à divulgação do trabalho desenvolvido pela Diretoria.

O relatório de 1984 mantém a mesma estruturação do anterior, ressaltando a inauguração da Clínica Médico/Odontológica, fato que mereceu destaque na sua composição. A natureza normativa do conteúdo foi mantida, com a indicação das correspondências recebidas e expedidas, as assembléias realizadas, bem como as reuniões e encontros. Da mesma forma, a assessoria de comunicação social divulgou uma síntese de suas atividades.

De maneira quase idêntica, o relatório de 1985 não foge ao padrão dos anteriores, e o "destaque" fica para a inauguração do ginásio poli-esportivo, assim descrito:

"Concluídas as obras do moderno Ginásio Poliesportivo, iniciadas em 1984, a Diretoria entregou aos bancários no dia 27.04.85, sendo após executada a programação esportiva, previamente estabelecida. Com o Ginásio, a Diretoria beneficiou a Classe com mais um Departamento no Bairro de Santa Tereza desde que, no local, já funcionavam a Clínica Médico-Odontológica."(RELATÓRIO, 1985, p. 8)

O ano de 1986 traz consigo um relatório nos mesmos moldes dos anteriores, com ênfase maior nas questões referentes ao Plano Cruzado implantado pelo Governo e acrescentando a prestação de contas do restaurante mantido pelo Sindicato.

O período marca de maneira indelével a perspectiva de atuação imposta pela Diretoria, pautada pela "administração" das questões sindicais em seu cotidiano, dentro de uma proposta assistencial que é ressaltada a todo momento. De fato, a ênfase em tratar dos assuntos relacionados ao atendimento médico e odontológico, ao colégio e ao restaurante reforçam a postura mantida no período. Em que pese a implantação de um pacote de medidas econômicas de grande impacto sobre a categoria, isso recebeu o tratamento "padrão", isto é, dentro dos limites impostos para a própria atuação do Sindicato.

A partir de 1987, através das atas de reuniões analisadas, percebe-se nitidamente uma mudança na orientação do sindicato, que passa a tratar de assuntos díspares, como por exemplo eleições em outras categorias e a forma de apoio (no caso dos Petroleiros de Minas Gerais e Bancários da Bahia em 1987). Some-se a isso a preocupação em reorganizar as atividades do sindicato.

As principais questões abordadas nas reuniões e assembléias extraordinárias promovidas pela Diretoria do Sindicato dos Bancários nos anos subseqüentes foram: campanha salarial; organização do sindicato; seminário de administração sindical; greves localizadas; ticket-refeição; eleições em outras categorias; congresso da CUT; encontro dos bancos estaduais; informes diversos; filiação ao DIEESE; encontro do departamento estadual dos bancários da CUT; boletim do sindicato; campanha de sindicalização; comissão de saúde; estruturação do sindicato; a questão assistencial; apoio a diversas chapas e oposições sindicais; greve da categoria; e alteração estatutária.

As atas desse período descrevem as modificações estruturais promovidas pelo Sindicato, como por exemplo, a aprovação de novos departamentos em janeiro de 1988.

De um modo geral, essa documentação demonstra que os aspectos cotidianos dominavam as discussões, com muito pouco espaço para se tratar de questões de profundidade. Mesmo assim, é de se destacar a participação em encontros e congressos sindicais promovidos pela Central Única dos Trabalhadores e uma discussão sistemática da estrutura organizativa e administrativa do Sindicato.

c) AS ENTREVISTAS

C.1) A Conjuntura e a Ação Sindical

Os anos oitenta encontraram o Sindicato dos Bancários em dois momentos distintos quanto à sua proposta de atuação política. Até 1987, a presença de dirigentes voltados a uma atuação assistencialista tornavam o sindicato um espaço "despolitizado", isto é, com preocupações de natureza educacional, alimentar e de saúde.

Concretamente, a manutenção de um colégio, um restaurante e um verdadeiro aparato médico-odontológico neutralizava qualquer ação que não fosse para essas manifestações específicas.

Ao mesmo tempo em que se desenvolvia uma prática assistencialista no interior do sindicato, a chamada "oposição bancária", que seria eleita em 1987, atuava nos locais de trabalho:

"era um grupo de bancários que se organizaram na categoria aqui em Belo Horizonte e tinha uma atuação de oposição porque a gente não tava dentro do sindicato". (RELATO de Diretor)

Antes disso, a presença da "oposição bancária" já se fazia presente. Segundo depoimento de um dos Dirigentes sindicais no período, já em 1981 houve a participação nas eleições sindicais com uma chapa mesclada: a "oposição bancária", tida como uma nova oposição, e dirigentes sindicais que retornavam de exílio político no exterior, ou seja,

"eles nos convenceram que havia alguns elementos aproveitáveis e nós fizemos a chapa de composição , quer dizer, a oposição nasce de uma força muito grande em termos de ser a oposição a uma estrutura como um todo" (RELATO de Diretor)

A mobilização bancária em meados dos anos oitenta, tomando dimensões nacionais, e a realização de duas grandes greves nesse período desaguaram na eleição de uma nova chapa em 1987, esta sim destituída dos "resquícios pelegos" que permaneciam até então.

Esta vitória, se representou a mudança de rumos políticos no sindicato, trouxe também a constatação de um desconhecimento acerca da "máquina sindical":

"levamos um susto porque a gente tinha toda uma formação mais política, uma visão de sindicalismo de tentar levar um trabalho de conscientização, tentar um trabalho mais politizado e a primeira gestão ficou muito absorvida pela nossa inexperiência, pela nossa tentativa de compreender a estrutura" (RELATO de Diretor)

Essa situação, conflitiva dentro da lógica que passou a vigorar no sindicato, gerava situações no mínimo curiosas. Um exemplo disso é a manutenção do restaurante para a categoria na sede do sindicato. Segundo depoimentos, o funcionamento no 2º andar do prédio e a localização da Diretoria no 3º andar tornavam constantes as reclamações sobre a qualidade da alimentação.

Em que pese essa situação, as mobilizações políticas foram a tônica dentro desse novo período sindical. A primeira delas foi a defesa dos bancos públicos, tão logo foi decretada a intervenção em um banco estatal de Minas Gerais em 1987.

Essa postura combativa, articulada aos demais movimentos sociais existentes, dentro de um período de crise econômica, proporcionou a reeleição da diretoria em 1990. E, como primeira medida, a extinção do chamado assistencialismo. Segundo depoimento de um dos dirigentes entrevistados,

"nós aprovamos com cerca de 85% dos votos acabar tanto com o restaurante, quanto com a clínica e também com o colégio." (RELATO de Diretor)

A virada sindical em 1987 trouxe consigo a aproximação com a Central Única dos Trabalhadores, e sua ligação formal era consequência da linha política proposta. Mesmo com uma atuação tida como combativa, a constatação de que existiam "amarras" era clara:

"nós ainda estamos muito apegados a essa estrutura, mesmo nós que nascemos em função da crítica a essa estrutura, não conseguimos destruí-la, ela está de certa forma ainda intacta." (RELATO de Diretor)

C.2) A Atuação Estratégica do Sindicato e o Planejamento das Atividades

A atuação do sindicato dentro do período em estudo variou em função do direcionamento ideológico existente. Sendo assim, em um primeiro momento, que vai até 1987, a presença de antigos dirigentes, oriundos de uma estrutura vinculada ao aparato normativo existente, tornou o trabalho assistencial. A postura pouco combativa, evitando o confronto, se tornou "ultrapassada" para um grupo de bancários que se propunha a uma atuação mais ampla, politizada e articulada aos demais segmentos da sociedade.

Com efeito, a eleição de uma diretoria com um perfil mais combativo em 1987 modificou a proposta até então vigente. O fim do assistencialismo era iminente e o trabalho de resistência passou a fazer parte do cotidiano de atuação sindical.

A crise econômica, que fazia estragos no setor bancário, foi a ponta de lança para mobilizações da categoria. Da mesma forma a

"ocupação" por dentro da estrutura oficial foi uma estratégia de "sobrevivência" e garantia de que era inevitável trilhar por outro caminho.

Assim sendo, o que de fato determinou a estratégia do período foi que

"o movimento sindical foi para dentro do sindicato e saiu dos locais de trabalho, saiu de dentro da empresa, e virou um sindicato da porta da empresa."
(RELATO de Diretor)

Mesmo assim, é visível o desgaste provocado pelo cotidiano nas ações e decisões sindicais. Aspectos corriqueiros sempre estiveram presentes no rol de preocupações das diretorias sindicais, até porque a própria constituição estrutural do sindicato não dava outra alternativa senão tratar de assuntos dessa natureza.

Um aspecto que chama a atenção da estratégia sindical do período é a própria importância do setor financeiro, seja do ponto de vista econômico e social, seja de sua posição relevante dentro do conjunto dos setores de maior peso político. Essa particularidade acabou por gerar uma estratégia de confronto no período, marcadamente crítico pela crise que o país vivia. A ameaça de demissões, os achatamentos salariais e a controvérsia sobre o público e privado tornaram a prática sindical após 1987 combativa e reivindicatória.

Ao mesmo tempo em que se promovia um desmonte do aparato assistencialista, a estratégia pressupunha a transferência desses

serviços para a esfera da empresa. E, de fato, isso foi parte das campanhas salariais no anos subseqüentes a 1987.

É importante ressaltar que o momento exigia resistência frente à conjuntura:

"eu acredito que essa coisa de resistência também foi muito em função conjuntural, em função do próprio movimento sindical ser um movimento relativamente novo. Teve um corte muito grande na estrutura corporativa que serviu a um determinado período histórico". (RELATO de Diretor)

c.3) A Estrutura do Sindicato

O Sindicato dos Bancários promoveu uma alteração significativa em sua estrutura no decorrer dos anos oitenta, em particular ao final desta década. Os anos que se seguiram à vitória da oposição bancária em 1987 demonstraram a preocupação em rever o "caixa" do sindicato, que se encontrava até então em situação difícil:

"o sindicato tinha uma estrutura que não atendia as necessidades da nova proposta. Tinha vários departamentos, voltados ao assistencialismo, que na verdade eram deficitários. Eles iam acumulando déficits e no recolhimento do imposto sindical, aí zerava. Zerava o déficit, ficava com um certo fôlego, uns dois ou três meses e voltava a acumular déficit novamente." (RELATO de Administrador)

Esse período marcou a 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 vinha para "liberar" os dirigentes do cotidiano sindical.

A visão que orientou o surgimento dessa coordenação era compatível com uma proposta de moldes "cutistas", isto é, seguindo a orientação da Central Única dos Trabalhadores quanto à atuação política do diretor sindical. Conduzido por administrador responsável pela gestão cotidiana do sindicato, foi um momento significativo na reestruturação. Mesmo assim, o cuidado em modificar uma situação existente foi muito grande, dadas as condições para a mudança proposta. Sem dúvida, eliminar um conjunto de atividades oferecidas em sindicato tido como historicamente importante gerou o receio de se criar uma situação explosiva inclusive com riscos de "afundar" o sindicato.

Essa mudança veio acompanhada da alteração estatutária promovida nos meados da gestão vitoriosa em 1987. Essa mudança propiciou a superação do "estatuto padrão" da CLT, 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, por que 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 Diretor)

A estrutura proposta, departamentalizada, definia as atribuições: departamento jurídico, departamento de administração e finanças, departamento de saúde, departamento de pesquisa, sub-seção do Dieese.

O surgimento dos departamentos e a extinção de serviços considerados incompatíveis à nova proposta de atuação política se fizeram dentro de um contexto em que houve uma redução significativa do número de empregados.

Enquanto espaço organizacional com características nitidamente racionais, o sindicato viveu no período uma adaptação de uma postura política às necessidades de gestão, conforme depoimento de um dirigente sindical:

"é outro problema cultural da esquerda, porque nós construímos toda uma ideologia de democracia, de estar ao lado, junto, de sermos trabalhadores, nós não sabemos lidar, acaba é que você vai do democratismo ao autoritarismo numa fração de segundos, então o funcionário não sabe com quem ele está lidando."
(RELATO de Diretor)

Além disso, o dirigente tem medo de confundir o sindicato com uma empresa no que se refere à sua lógica de atuação, e acaba ficando no "meio do caminho", sem saber com clareza a orientação a ser dada.

Nesse quadro, a figura do administrador sindical surgiu para o sindicato por razões distintas e complementares: de um lado, a necessidade de operar um controle financeiro em um momento de

dificuldades e de déficits permanentes; de outro, a justificativa política para liberar o dirigente para ações de natureza política, ambos atuando de forma que a contradição do papel de gestor fosse minimizada, via profissionalização da estrutura e contratação de especialistas.

Mesmo assim, é discutível o papel do administrador no período, pois na visão de dirigentes, *"ele nunca conseguiu ser o administrador sindical"*. (RELATO de Diretor)

Entretanto, essa situação acabou por gerar um perigoso hiato tanto administrativo quanto político. Isso significa dizer que é nítida a resistência do dirigente às questões de natureza administrativa, sempre justificadas como cotidiano imediato. Some-se a isso um acompanhamento à distância do dirigente, que fica no meio do caminho entre a posição de "patrão" e "companheiro", traço típico dentro do período de análise.

C.4) A Articulação das Esferas Política e Administrativa

Essa articulação entre as duas esferas se manifestou no Sindicato dos Bancários de forma diferenciada, em função da natureza político-ideológica dos quadros dirigentes.

Com efeito, até 1987 se confundiam ambas as dimensões. Pela excessiva preocupação com aspectos de natureza assistencial e com o monitoramento sistemático que isso exigia, a proximidade entre a ação política e a ação administrativa era total. Ou seja, o trabalho político passava necessariamente por um trabalho administrativo de suporte, o que gerava sintonia entre as duas dimensões.

Em contrapartida, a mudança de orientação gerou uma contradição quanto a essa articulação. De um lado o aparato administrativo foi modernizado e racionalizado, concentrando-se efetivamente na gestão do sindicato em um contexto que não contemplava uma prática assistencialista. De outro, uma lógica que pressupunha o suporte a uma ação política mais combativa, aguerrida. Entretanto, o que se observou foi uma compartimentalização nítida entre as duas dimensões, fato justificado até pela inexistência de um planejamento das ações que contemplasse essa aproximação:

"eu acho que o movimento sindical na maioria das vezes ele correu atrás da situação. Raríssimas vezes você antecipou os fatos. Você podia prever o fato mas não tinha capacidade de mobilização para se antecipar ao fato". (RELATO de Diretor)

De maneira incisiva, a constatação de um Administrador do Sindicato vem confirmar a separação: *"até hoje a gente não conseguiu superar isso."* (RELATO de Administrador). Um fato que reforça essa ambiguidade foi a separação física promovida pelo sindicato em fins de 1994, na qual toda a parte administrativa e jurídica foi transferida para outro prédio, permanecendo somente a direção na sede.

C.5) Tendências para o Sindicalismo e para o Sindicato em Particular

A visão sobre o futuro do sindicalismo em geral e do Sindicato dos Bancários em particular passa primeiramente pela perspectiva das Centrais Sindicais. Assim sendo, é opinião de que a Central

Única dos Trabalhadores, em que pese o enfraquecimento geral do movimento, continuará tendo espaço significativo:

"a CUT é uma referência social, na hora do cara votar ele prefere votar na CUT, porque ele se identifica com alguma coisa, que tem a ver com a luta, com a experiência que ele viveu." (RELATO de Diretor)

As outras centrais, pela visão dos dirigentes, tem seu futuro associado às categorias que as representam, no caso os metalúrgicos de São Paulo para a Força Sindical e a CGT, em Minas Gerais, pela existência do suporte dos comerciários de Belo Horizonte.

O sindicato, por sua vez, encontra-se em uma encruzilhada de sua história. Em primeiro lugar, existe a constatação de que os atuais dirigentes encontram-se há muito tempo dentro da estrutura sindical, o que comprova a pouca renovação de quadros. Emblemático dessa situação é o depoimento de um Diretor: *"a representação não pode virar emprego"*. (RELATO de Diretor)

Some-se a isso o momento de inércia que o movimento vive, que causa preocupações quanto ao futuro político do sindicato e sinaliza até mesmo para discussões mais amplas, que envolvam sindicalistas de linhas políticas e ideológicas distintas.

IV.4 - A COLETA DE DADOS NO SINDICATO DOS METALÚRGICOS

a) HISTÓRICO PRELIMINAR

O Sindicato dos Metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem, criado em 12 de agosto de 1934, teve até 1937 como principal objetivo o seu reconhecimento legal, o que acontece efetivamente nesse ano. Até a década de 1940, o papel do sindicato era de *"um local de encontro social e de discussão incipiente dos problemas vividos pelos trabalhadores"* (MUNIZ, 1984, p. 173).

Influenciado pela Igreja em sua criação, o Sindicato dos Metalúrgicos esteve sob seu manto até 1944. Em 1945, uma nova diretoria, que se manteve até 1958, com um intervalo entre 1951 e 1952, canaliza *"esforços no sentido de ruptura com a orientação cristã que vinha sendo imprimida a este"* (MUNIZ, 1984, p. 178).

Este período da vida do sindicato coincide com a articulação ao Governo, dentro do espírito vigente à época, e totalmente compatível às normas impostas pelo Ministério do Trabalho. Junte-se a isso o surgimento da Cidade Industrial de Contagem, marco significativo da "virada" produtiva de Minas Gerais e que gerou um "boom" em empresas instaladas.

Curiosamente, esse crescimento causou um impacto contrário sobre o Sindicato dos Metalúrgicos, pois,

"sendo a Cidade Industrial um bairro de Contagem e não tendo abrangência sobre aquele município as bases territoriais do Sindicato, o que aconteceu foi a evasão de elementos da categoria, do Sindicato, pois muitas indústrias do setor, sediadas em Belo Horizonte transferiram-se para aquela localidade." (MUNIZ, 1984, p. 184)

Essa situação levou a diretoria do sindicato a pleitear a extensão da base territorial até Contagem junto ao Ministério do Trabalho, o que ocorreu em 1957.

A instalação da siderúrgica Mannesmann na região da Cidade Industrial em 1952 coloca novas questões para a categoria dos metalúrgicos. A empresa, considerada à época moderna e de ponta, traz consigo um contingente significativo de trabalhadores e, conseqüentemente, mais representatividade para o sindicato. Isso gera as primeiras discussões sobre o dissídio da categoria. Naquele momento,

"a atuação do sindicato referente a salários, se limitava à criação de algumas comissões para discutir o reajuste e pleitear, por acordo, aumento junto aos patrões" (MUNIZ, 1984, p. 184).

A mudança do perfil produtivo e a conseqüente expansão industrial da região gerou, no período que vai de 1959 a 1964, uma nova atuação do Sindicato. A explosão das greves e a maior pressão exercida sobre as empresas, aliadas a uma efervescência no campo político, proporcionaram um grau de politização do movimento sindical dos metalúrgicos que os alçou a um dos principais do Estado no período.

O comprometimento da diretoria com os interesses dos metalúrgicos sofreu, como de resto todo o sindicalismo do país, um "golpe" em 1964. A intervenção não tardou. E com ela, o arrefecimento das manifestações.

Contudo, 1968 marca uma nova onda grevista, e a região de Contagem é atingida por uma paralisação de oito mil metalúrgicos, como a adesão dos operários da

"DEMISA, da RCA-Victor, da INDUSTAN, da UNICA S/A, Metalúrgicos Santo Antônio, Pohlig-Heckel, Minas Ferro, Mafersa, Simel , jornais da época registram a participação de 19 empresas" (MUNIZ, 1984, p. 221).

A ocupação da Cidade Industrial pela Polícia Militar desarticulou o movimento. Isso não impediu que em outubro fosse deflagrada nova greve. Novamente foi desarticulada por intensa repressão policial.

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

A forte influência política na "virada" do sindicato foi um aspecto marcante e que determinou os rumos da atuação no período:

"na época, a idéia que nós tínhamos que foi objeto de campanha e tudo mais, era de fazer de fato uma reformulação geral e obviamente que os aspectos mais administrativos nós, como não tínhamos experiência, nós relegávamos ao segundo plano. Prá nós naquele momento o importante era mudar a cara política do sindicato". (RELATO de Diretor)

Essa postura veio acompanhada de ações cotidianas consideradas fundamentais dentro da "luta" política: congelamento da mensalidade sindical, extinção do pagamento das mensalidades dos aposentados, elaboração de boletins periódicos, atendimento individual às grandes empresas.

No primeiro momento a "agressividade" em relação às lutas políticas, de enfrentamento com as empresas, trouxe prestígio político para o sindicato, mas gerou uma ambiguidade no que se refere aos rumos da luta: *"matar ou morrer. Esta era a linha que o empresariado utilizava com a gente, e a gente com o empresariado."* (RELATO de Diretor)

As greves de ocupação deflagradas em 1989 foram um reflexo da política adotada pelo Sindicato neste período. Ao mesmo tempo, as continuadas crises financeiras dificultavam as lutas do sindicato, que alcançou a década de noventa buscando o equilíbrio entre receitas e despesas. Some-se a isso o embate político com o empresariado, que se acentuou em um contexto que gerava insegurança quanto à garantia no emprego e contínuas perdas salariais. Ao mesmo tempo, a "despolíticação" da diretoria, isto é, o afastamento de grupos políticos com identidade

própria acarretou uma postura diferenciada quanto às lutas políticas, não mais orientadas pela visão partidária imposta até então.

Foi um período que afirmou a aproximação do Sindicato dos Metalúrgicos da Central Única dos Trabalhadores, procedimento "padrão" dentro da perspectiva de atuação política que se colocava para o novo sindicalismo.

b) A COLETA DE DADOS DOCUMENTAIS

b.1) Os Estatutos do Sindicato dos Metalúrgicos no período 1982/1992

O estatuto do Sindicato dos Metalúrgicos, por se manter ligado à legislação vigente, tornava difícil uma flexibilização em sua postura e práticas sindicais. Em 1987 foi promovida uma reformulação que modificou substancialmente a organicidade e funcionamento sindical. A sua composição definia atitudes e comportamento padronizados, incompatíveis à própria lógica de ação sindical, que "exige" maior flexibilidade e agilidade orgânica.

Assim sendo, era inevitável que essa mudança se processasse quando ascendesse uma direção mais combativa, alinhada junto ao ideário do novo sindicalismo.

De fato, ela ocorreu, e o estatuto de 1987 reflete as novas preocupações do Sindicato dos Metalúrgicos. Contendo 67 artigos, um número bem superior aos 39 definidos "legalmente", traz consigo uma abertura significativa em termos de funcionamento e atuação.

O novo estatuto deu ênfase a três aspectos, considerados de vital importância no processo de democratização e mobilização da categoria: sobre a Estrutura e Administração do Sindicato, que ocupou 17 artigos ou 25% do total; a definição das Assembléias Gerais, com 10 artigos ou aproximadamente 15% do total; e o Processo Eleitoral e Eleições Sindicais, com 18 artigos ou aproximadamente 27%.

Somente estes três temas correspondem com 2/3 do total dos artigos presentes no novo Estatuto de 1987. Essa ênfase fica mais forte ainda quando se observa que no Estatuto Padrão não há preocupação alguma acerca do Processo Eleitoral e com as Assembléias Gerais, e no que se refere à Estrutura e Administração do Sindicato existe uma preocupação mínima sobre definição de atribuições.

A mudança promovida, resultado de um entendimento diferenciado do papel sindical, traz consigo a possibilidade concreta de ampliar a aproximação com a base sindical e permite maior clareza acerca do processo eleitoral, fato bastante criticado antes do processo que culminou com a vitória da oposição sindical em 1984.

De maneira detalhada, a configuração estatutária do Sindicato dos Bancários em 1987 ficou da seguinte forma:

- 4 artigos sobre o Sindicato e seus Fins
- 6 artigos sobre Direitos e Deveres dos Associados
- 17 artigos sobre a Estrutura e Administração do Sindicato
- 10 artigos sobre as Assembléias Gerais
- 3 artigos sobre a Perda de Mandato e Substituição

- 1 artigo das Penalidades
- 6 artigos sobre o Patrimônio do Sindicato
- 18 artigos referentes ao Processo Eleitoral e Eleições Sindicais
- 2 artigos contendo as Disposições Gerais

b.2) Os Acordos do Sindicato dos Metalúrgicos no Período 1982/1992

O Sindicato dos Metalúrgicos teve um perfil diferenciado dos demais sindicatos no que se refere às questões levadas ao acordo da categoria na década de oitenta e primeiros anos de noventa. Isso está relacionado ao crescente peso que as reivindicações referentes às condições de trabalho assumiram.

De fato, essa preocupação foi sendo ampliada ano a ano, demonstrando que a estratégia de negociação passava também pelos aspectos referentes ao trabalho e condições para sua realização.

Mesmo assim, é de se destacar que os itens relacionados a salários e benefícios continuaram sendo predominantes, mesmo que com uma margem menor em relação às condições de trabalho.

Um aspecto chama a atenção nos acordos e demonstra o tipo de preocupação que faz parte do ideário metalúrgico: uma das cláusulas diz respeito ao fornecimento de água pela empresa, no qual a mesma deve ser potável (acordos dos anos de 1990, 1991 e 1992). Isso pode ser interpretado como uma postura anacrônica por parte das empresas, que ainda não oferecem o básico para seus empregados, que passam a ter no sindicato um espaço para negociar condições mínimas.

É interessante observar que a temática acerca de condições de trabalho “esbarra” na discussão sobre condições mínimas ou o básico para desenvolver uma atividade profissional. Isso acaba por gerar um entendimento ambíguo sobre o que representam as condições de trabalho em sua dimensão “moderna”. Na verdade, o conceito formulado por DEJOURS (1988), se encaixa como uma luva:

“por condição de trabalho é preciso entender, antes de tudo, ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, irradiação, altitude, etc.), ambiente químico (produtos manipulados, vapores e gases tóxicos, poeiras, fumaças, etc), o ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), as condições de higiene, de segurança, e as características antropométricas do posto de trabalho”. (p. 25)

O Quadro 20 a seguir sintetiza as reivindicações contidas nos acordos dos Metalúrgicos.

Quadro 20 - Sindicato dos Metalúrgicos - Composição dos Acordos por Grupos de Itens 1982/1992

Itens/Anos	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92
Salários	13	08	14	14	12	12	13	16	14	19	19
Benefícios	05	07	08	10	10	11	12	15	18	19	20
Relações Sindicais	02	02	03	04	04	05	05	08	06	06	07
Condições de Trabalho	08	09	08	09	11	14	15	18	21	30	35
Disposições Gerais	02	04	06	06	04	05	05	05	08	10	09
TOTAL	30	30	39	43	41	47	50	62	67	84	90

Fonte: levantamento feito a partir dos Acordos Coletivos do Sindicato dos Metalúrgicos no período 1982/1992. A tipologia foi adaptada de LEITE, M. P. *Reivindicações sociais dos metalúrgicos* IN FISCHER, R. M., FLEURY, M. T. L. (coord) *Processo e relações de trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987. (o anexo 2 apresenta o detalhamento dos aspectos que compõem os acordos e pautas)

b.3) As Pautas do Sindicato dos Metalúrgicos no Período 1982/1992

Coerente com os acordos firmados no período, as pautas apresentadas pelos Metalúrgicos se concentram nos aspectos salariais, de benefícios e de condições de trabalho. A evolução das reivindicações é expressiva, saltando de um número de 23 em 1982 para 114 em 1991. Certamente o perfil da direção criou as condições necessárias para ampliar a base de reivindicações, o que explica o aumento significativo ocorrido. O Quadro 21 a seguir sintetiza as pautas analisadas.

Quadro 21 - Sindicato dos Metalúrgicos - Composição das Pautas por Grupos de Itens - 1982/1983/1984/1985/1987/1990/1991

Itens/ Anos	82	83	84	85	87	90	91
Salários	07	09	10	17	20	34	32
Benefícios	01	04	10	15	15	27	22
Relações Sindicais	04	05	06	07	07	16	18
Condições de Trabalho	09	07	11	13	18	49	35
Disposições Gerais	02	03	06	09	06	10	07
TOTAL	23	28	43	61	66	136	114

Fonte: levantamento feito a partir das Pautas de Negociação do Sindicato dos Metalúrgicos (1982/1983/1984/1985/1987/1990/1991). A tipologia foi adaptada de LEITE, M. P. *Reivindicações sociais dos metalúrgicos* IN FISCHER, R.M., FLEURY, M. T. L. (coord) *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987. (o Anexo 2 apresenta o detalhamento dos aspectos que compõem os acordos e pautas)

b.4) A Estrutura do Sindicato dos Metalúrgicos quanto à Distribuição de Funções

O Sindicato dos Metalúrgicos apresentou no período de análise uma composição funcional com características do próprio papel que o mesmo desempenhava em diferentes momentos de sua história. Isso significa dizer que a ênfase nas atividades assistenciais estava nítida com a maior concentração de empregados. O serviço médico e odontológico e a estrutura de ensino eram áreas privilegiadas. Mesmo assim, é marcante ainda em 1992 a presença do aparato médico e odontológico, que respondia naquele ano com aproximadamente 1/4 do quadro de empregados.

Da mesma forma, o contingente administrativo elevado se justificava pela necessidade de um aparato de suporte às atividades assistenciais, o que, em grande medida, força um "inchaço" na máquina. Na medida em que se reduziu o atendimento médico e odontológico e foi eliminada a estrutura de ensino, naturalmente o quadro administrativo foi reduzido. Fato, aliás, perceptível para o conjunto de empregados, que "encolheu" de 142 em 1982 para 91 em 1992. O Quadro 22 a seguir demonstra essa estrutura e o Quadro 23 apresenta os respectivos percentuais.

Quadro 22 - Sindicato dos Metalúrgicos: Número de Empregados por Grupos Ocupacionais (G.O.)/Funções - 1982 a 1992 (*)

G.O./Funções Anos	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92
Médico/Odontol.	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	00	00	00	01	02	02	04	07	06	07	05
Jurídico	08	09	02	13	12	07	09	11	15	07	16
Formação Sindical e Sindicalização	00	00	01	03	06	09	08	14	17	16	11
Medicina Social e Segurança do Trab.	00	00	00	01	01	01	01	03	02	02	03
Estrutura de Ensino	14	23	19	27	30	05	08	01	00	00	00
TOTAL	142	141	117	124	139	112	109	101	96	99	91

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

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

Quadro 23 - Sindicato dos Metalúrgicos - Participação Percentual por Grupos Ocupacionais (G.O.)/Funções - 1982/1992

Anos G.O./Fun- ções	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	TOTAL
1982	26,76	33,80	23,94	0,0	5,64	0,0	0,0	9,86	100
1983	26,24	37,59	13,48	0,0	6,38	0,0	0,0	16,31	100
1984	29,06	34,19	17,95	0,0	1,71	0,85	0,0	16,24	100
1985	29,03	20,97	13,71	0,81	10,48	2,42	0,81	21,77	100
1986	30,94	19,42	12,95	1,44	8,63	4,32	0,72	21,58	100
1987	35,71	23,21	19,64	1,79	6,25	8,04	0,90	4,46	100
1988	26,60	28,44	17,43	3,67	8,26	7,34	0,92	7,34	100
1989	20,79	26,73	16,83	6,93	10,90	13,86	2,97	0,99	100
1990	21,88	22,91	13,54	6,25	15,63	17,71	2,08	0,0	100
1991	20,20	30,30	17,17	7,07	7,07	16,16	2,03	0,0	100
1992	23,07	19,78	18,68	5,50	17,58	12,09	3,30	0,0	100

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

- (1) Médico/Odontológico
- (2) Administrativo
- (3) Serviços Gerais
- (4) Imprensa/Gráfica
- (5) Jurídico
- (6) Formação Sindical e Sindicalização
- (7) Medicina Social e Segurança do Trabalho
- (8) Estrutura de Ensino

c) AS ENTREVISTAS

c.1) A Conjuntura e a Ação Sindical

A década de oitenta representou para o Sindicato dos Metalúrgicos uma alteração profunda em sua lógica de ação política. Com efeito, até 1984 a presença de uma direção oriunda do regime militar e voltada à atuação de caráter assistencial dava o tom da postura sindical. Isso fica nítido no depoimento do principal dirigente metalúrgico naquela época, que assumiu em 1969 e se manteve até 1984:

"olha, eu fiz coisas, quando eu digo eu, a diretoria e os trabalhadores que deram o dinheiro né ?, coisas, Nossa Senhora !, serviço médico, dentário, oficina, corte e costura, escola de datilografia, oficina de aprendizagem, colégio que chegou a ter 800 alunos". (RELATO de Diretor)

Essa visão da atividade do sindicato era justificada como sendo necessária e dentro do que se entende por sindicato. Isso significa dizer que o papel político do mesmo estava relacionado à própria garantia de benefícios através da montagem de um aparato específico para isso.

Na verdade, a retirada de prerrogativas políticas mais amplas do sindicalismo, fato notório e característico do período histórico pós-Vargas, acabou sendo incorporado como uma verdade pelos dirigentes de então, muito mais preocupados em atuar na manutenção dos serviços assistenciais. Isso, aliado a um Estatuto extremamente rígido que

bloqueava o acesso das oposições sindicais, tornava a prática sindical um "jogo" de cartas previamente marcadas, que girava em torno de si mesmo.

A ascensão da oposição metalúrgica em 1984 trouxe consigo uma preocupação política que era mínima até aquele momento. Some-se a isso a partidarização dos principais dirigentes, o que conduzia as lutas dentro do espaço delimitado pela sua linha de representação. Com efeito,

"nos movíamos muito pelo aspecto idealista. Na época praticamente quase a totalidade dos diretores que compunham essa diretoria tinha participado de alguma corrente política, na época era Convergência Socialista, uma corrente sindical e política no país que detinha a maioria, quer dizer, a atuação do sindicato vinha à luz da política, da política implementada pela Convergência Socialista." (RELATO de Diretor)

A ascensão de um grupo com idéias "à esquerda" marcou, no primeiro momento, o fortalecimento do movimento operário, com mobilizações e greves significativas. Foi também um momento de dúvida quanto à "identidade" do sindicato e das lutas desenvolvidas:

"foi assim determinante para nossa crise foi a dificuldade de se trabalhar a construção do sindicato com a construção partidária. A gente estava dentro do sindicato, éramos dirigentes sindicais e priorizava a construção partidária. A dificuldade de se resolver a relação partido/sindicato foi que dificultou, quer dizer, foi o maior determinante para que nós não tivéssemos numa situação política muito melhor hoje". (RELATO de Diretor)

Essa perspectiva de atuação foi constatada na própria postura de mobilização no período:

"a gente fazia as greves, fazia as coisas e ao invés de construir a organização do sindicato, a gente estava chamando os trabalhadores para discutir o partido, discutir o socialismo. Sindicalismo bastante ideologizado, sabe?" (RELATO de Diretor)

A ação sindical baseada na ideologização e partidarização prevaleceu até o momento em que se constatou que existia uma necessidade indiscutível de fazer frente às questões cotidianas da categoria e que se relacionavam à existência de recursos financeiros para tal. Ou seja, a constatação de que o sindicato tinha problemas de "caixa" levou a um repensar de sua luta. Naturalmente o questionamento político estava presente, mas somente a partir dessa percepção é que foi possível partir para a construção de um movimento sindical dos metalúrgicos com os "pés no chão".

Se não inviabilizou a ação política na conjuntura da época, certamente foi um alerta sobre os rumos do movimento metalúrgico em Belo Horizonte e Contagem:

"Política e ideologia. De um período para cá, quando faliu este modelo é que nós começamos a nos preocupar com inovações tecnológicas, com formação sindical, com comunicação. Aí nós já estávamos vivendo uma outra realidade na vida do operário." (RELATO de Diretor)

Dessa forma, o momento que vai de 1984 a 1989 marcou o auge dos movimentos de massa da categoria. Um momento, segundo palavras de um dos dirigentes da época, "sem projeto". Com a ascensão de um novo Presidente da República em 1990, a postura sindical passou a ser mais defensiva. Foi a partir desse momento que o sindicato passou a trabalhar a idéia de um projeto voltado à categoria. E foi o momento que coincidiu com o refluxo do movimento operário mundial. Essa percepção está nítida na postura adotada pelos dirigentes na condução do sindicato, que saiu do chamado "radicalismo político" para uma composição negociada, de forma a manter sua representatividade junto à categoria.

Esse período foi agravado também pela redução do número de associados, em parte pelas demissões processadas pelas empresas e pela enorme pressão exercida junto aos empregados que se vinculam ao Sindicato. Essa situação acabou por se tornar problemática nos rumos políticos da categoria, que foi forçada a abrir mais uma frente de atuação.

c.2) A Atuação Estratégica do Sindicato e o Planejamento das Atividades

A perspectiva estratégica do Sindicato dos Metalúrgicos demonstrou nitidamente a orientação ideológica proposta. Em um primeiro momento, o sentido da atuação foi movido para a internalização, isto é, um trabalho voltado a um aparato de sustentação assistencial típico do sindicalismo varguista. Se se pensar em termos de uma estratégia, não existente na visão dos diretores à época, poderia ser dito que a "estratégia" aqui traduzida enquanto proposta de atuação desconsiderava a amplitude

política e a dimensão social que o sindicalismo veio a assumir posteriormente. Era um trabalho de apoio organizacional, suprindo aspectos não trabalhados pela empresa.

Na mudança de rumos ocorrida em 1984, a estratégia, também dissimulada e não traduzida como tal, se baseava , em um primeiro momento, nas linhas políticas definidas "fora" do sindicato, isto é, relacionadas à orientação política e ideológica de seus dirigentes. Enquanto mobilização, a concentração do sindicato nas grandes empresas, parcela reduzida do conjunto localizado na região de base, demonstrava o sentido adotado: era mais "fácil" atingir grandes concentrações dada a dispersão que havia das empresas em uma área física extensa.

Mas aí prevalece um provável "erro de avaliação": a manutenção de um aparato assistencialista, desmontado em parte, acabava por atender àqueles empregados de empresas de pequeno porte, pois as grandes empresas possuíam seu próprio serviço assistencial. Ou seja, a ambiguidade era presente: de um lado, uma atuação política nas grandes empresas; de outro, o assistencialismo atendendo basicamente aos empregados de pequenas empresas.

O enfrentamento, traço característico dessa fase do sindicato, serviu como importante referência de mobilização e como contraponto à forma dura dada pelos empresários no trato das questões de natureza sindical.

Se, de um lado, era evidente uma atuação com poucos parâmetros organizativos em sua prática política, fato confirmado pelos

próprios diretores entrevistados quando se evidencia uma ausência de um projeto, de outro o planejamento das atividades não fugia a essa perspectiva.

É interessante observar que a idéia de planejamento encontra diferentes percepções. Pelo depoimento de dirigentes anteriores a 1984, *"era tudo medido, como se diz água com fubá, tinha orçamento e tal"* (RELATO de Diretor). Ao passo que a direção que assumiu em 1984 fazia acusações sobre a situação financeira deixada pelas gestões anteriores, criando dificuldades financeiras em anos subsequentes.

Sem entrar no mérito dessa "polêmica", o fato é que as atividades do sindicato, sejam anteriores a 1984 ou após 1984, não foram planejadas ou pensadas de maneira racional. O que se viu foi um trabalho imediatista, em cima dos fatos, e a grave crise financeira enfrentada pelo sindicato nos anos oitenta é um reflexo da falta de planejamento de suas atividades:

"é o seguinte: entrou tanto, e você gasta tanto, você só pode gastar isso, se você gastar mais do que isso daqui a três, quatro meses você vai estar em crise, vai ter problema. Não funcionava assim. O sindicato podia não ter dinheiro, mas se tinha um movimento lá em São Paulo, por exemplo, na avaliação da diretoria era correto ser solidário e apoiar financeiramente e tudo mais." (RELATO de Diretor)

Outro aspecto que comprometia a possibilidade de planejar diz respeito à orientação ideológica:

"a divergência ideológica sempre foi um empecilho. Porque para você fazer um planejamento em uma diretoria como a nossa dificulta porque todo mundo tem uma base ideológica e aí pra cada um abrir mão de seus interesses é muito difícil. Aí dificulta o planejamento da coisa." (RELATO de Diretor)

A existência da figura do administrador sindical, que prevaleceu por aproximadamente cinco anos à frente das questões administrativas, não serviu para balizar uma atuação planejada:

"os administradores do sindicato eram muito volúveis se eles chegavam aqui e diziam o seguinte: a situação não está boa, aqui nós temos muitos problemas. Aí, ia pro diretor e dizia o seguinte: nós não podemos enterrar o funcionamento do sindicato por questões financeiras, vocês se virem aí. O cara mudava o discurso. Aí deixava de pagar o INSS durante meses, por exemplo. Isso foi uma bola de neve." (RELATO de Diretor)

c.3) A Estrutura do Sindicato dos Metalúrgicos

A Estrutura do sindicato no período apresenta diferentes momentos. Até 1969, o trabalho era considerado empírico, sendo feito na prática. A partir daí, com a intervenção sofrida e a entrada de um dirigente com perfil assistencialista, foi montado um verdadeiro aparato organizacional, com ampliação do patrimônio e normatização das atividades, que se voltavam à atividade-fim, qual seja, o atendimento médico/odontológico e o colégio existente.

Com a mudança de rumos após 1984, a criação de áreas de suporte a uma atuação política, voltada "para fora", foi feita, sem entretanto desativar por completo o serviço assistencial existente. O desmonte foi parcial, atingindo o colégio, extinto, e uma parte das atividades médico/odontológicas. Na verdade, a estrutura do sindicato foi sendo moldada em função das necessidades conjunturais, sem uma preocupação de dimensionamento e de racionalidade.

A própria manutenção de serviços assistenciais demonstra a falta de critérios e a dúvida quanto ao fim dessa atividade prestada pelo sindicato. É comum alguns diretores afirmarem que ela se fez necessária naquele período (e ainda hoje) para manter uma 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, e tem a seguinte justificativa:

"o que justifica hoje ainda ter isso é uma questão. É a necessidade mesmo do trabalhador. E ele não tem coisa melhor. Porque as condições não estão dando prá pagar mais. Então nós estamos com uma categoria carente, necessitada de um melhor atendimento."
(RELATO de Diretor)

A idéia do sindicato enquanto empresa foi rechaçada pelos dirigentes não só pela natureza dos objetivos distintos, como também da própria estruturação. Nesse ponto, as idéias variam do desmonte total da estrutura existente, seja ela administrativa, seja assistencial, com a sua terceirização, até a próprio crescimento dos serviços assistenciais, como por exemplo a proposta de criação de um clube campestre para atender à categoria.

O certo é que a gestão do sindicato no período 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. 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 dos 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 assistencial. Daí a nossa falência administrativa. E outro grande problema é que a gente sempre menosprezou a técnica" (RELATO de Diretor)

c.4) A Articulação das Esferas Política e Administrativa

"Nós pisamos na máquina". Essa frase é reveladora da situação vivida pelo Sindicato dos Metalúrgicos em sua trajetória recente.

Mas a observação do período que antecede 1984 demonstra que o administrativo e o político se confundiam em um só, na medida em que a ação política era eminentemente interna, de criar um aparato de atendimento às necessidades assistenciais dos associados. Isso significa dizer que a dimensão política, ao se manter nos limites do modelo concebido para o Sindicato, mantinha a aproximação entre as duas esferas.

Entretanto, a modificação processada em 1984 descolou as duas instâncias, na medida em 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 uma significativa parcela do aparato anterior criava uma situação contraditória e que agravava o distanciamento das duas dimensões. Some-se a isso a crise financeira vivida pelo Sindicato.

Ou seja, a postura ideológica e a 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".

c.5) Tendências para o Sindicalismo e para o Sindicato em Particular

A perspectiva traçada para o sindicalismo acompanha a perplexidade e o pessimismo que hoje perpassa os dirigentes. No caso dos metalúrgicos, o impacto da modernização produtiva vem se manifestando claramente, com a redução dos postos de trabalho e conseqüente redução do número de empregados. Junte-se a isso os procedimentos de

"modernização" organizacional implantados pelas empresas, que acabam por provocar um aumento do número de desempregados do setor.

As redução das taxas de sindicalização, que acontecem globalmente e atingem a categoria dos metalúrgicos, demonstram uma situação difícil. Além disso, a alteração do perfil da categoria sindicalizada, agora concentrado em trabalhadores de pequenas e médias empresas com baixo grau de politização e recorrendo ao sindicato somente para suprir deficiências assistenciais, faz com que o movimento crie novas alternativas de mobilização, recorrendo a artifícios que acabam por aproximar as práticas do novo sindicalismo pregado pelos Metalúrgicos ao que foi historicamente combatido.

A proposta de um clube campestre é um reflexo dessa postura e tem uma explicação extremamente racional e compatível à lógica de ação sindical em um contexto de reversão de expectativas:

"força um pouco você se voltar mais pro interesse imediato. O assistencialismo tem muito a ver com o momento político. O Sindicato caiu prá caramba no conceito de legítimo representante dos trabalhadores e você fazendo tudo, porque isso pode te dar um determinado prestígio, e através disso você conseguir recuperar um pouco a credibilidade." (RELATO de Diretor)

De maneira geral, essa perspectiva vem acompanhada de uma visão pessimista, na qual o sindicalismo *"vai acabar. A perspectiva é que vai acabar, vai virar tudo um castelo mal assombrado. Passar aqui daqui a dez anos, aqui já foi um sindicato"*. (RELATO de Diretor)

Essa visão ganha contornos trágicos na medida em que se percebe a perda de espaço que o sindicato vem sendo submetido:

"o sindicato já é visto por uma boa parcela dos peões como uma coisa ultrapassada, um troço que não está mais na ordem do dia. Não tem serventia nenhuma. O Sindicato já está fora. Ninguém participa mais do Sindicato." (RELATO de Diretor)

Mesmo assim, o pessimismo dá espaço para alternativas que possam servir como ponto de partida na recuperação do prestígio sindical:

"acho que hoje acima de qualquer outra coisa o movimento sindical requer criatividade, a mesma firmeza, a postura classista na defesa dos direitos dos trabalhadores, sem aquela turbulência que já deu algum resultado e que hoje comprovadamente não está tendo mais resultado. É mais um jogo de inteligência. Se a gente não se preparar para esse embate nós vamos estar fadados à derrota." (RELATO de Diretor)

Notas:

- (1) O Estatuto do Sinttel foi modificado novamente no ano de 1994.
- (2) O detalhamento de cada grupo de itens encontra-se no Anexo 3, seguindo critérios definidos pelo Ministério do Trabalho através de sua Classificação Brasileira de Ocupações.

V. ANÁLISE COMPARATIVA: TRÊS SINDICATOS, TRÊS
REALIDADES IGUAIS E DIFERENTES

V. ANÁLISE COMPARATIVA: TRÊS SINDICATOS, TRÊS REALIDADES IGUAIS E DIFERENTES

Após o levantamento e análise descritiva de cada um dos três sindicatos pesquisados, é possível proceder a comparação sobre os aspectos relacionados à estratégia sindical dentro do período de análise.

Antes disso, é importante ressaltar que no conjunto houve diferenciações quanto às fontes de coleta de dados, visto que não havia uniformidade para os três sindicatos. Isso foi suprido através das entrevistas realizadas que cobriram eventuais deficiências na coleta de dados documental. Tudo isso voltado ao entendimento da estratégia, analisada a partir de fontes diversas, seja pelos documentos, seja pelas entrevistas.

Três sindicatos, três realidades distintas. Certamente essa constatação deve ser feita à luz da própria natureza de cada setor aos quais se encontram vinculados.

De um lado, um setor que possui praticamente uma única empresa (telecomunicações), sendo ela pública e voltada a uma atividade que envolve tecnologia de ponta. Some-se a isso o feroz embate acerca da privatização de seus serviços. De outro, um setor que conjuga um número reduzido de empresas públicas e privadas e que é o símbolo da crise econômica que o país enfrentou nos anos oitenta (bancários). Ora, é inevitável que se associe as mazelas econômicas e as dificuldades enfrentadas pelo país com o comportamento e caráter expansionista assumido pelo setor bancário.

No meio dessa diversidade, um setor que é símbolo de uma era, que significou, em última instância, a modernização do país. Composto por uma infinidade de empresas, de portes e dimensões variadas, o setor metalúrgico representa um pouco a dimensão tradicional dentro do espectro produtivo.

Certamente essa consideração não descarta os avanços tecnológicos a que estão sujeitos os três setores nem tem a intenção de hierarquizar pela tecnologia utilizada em cada um deles, ainda mais quando se sabe que a base tecnológica não representa necessariamente a modernização das relações sociais de produção. E, por isso mesmo, evidenciam as diferenças existentes dentro dessa ótica.

Três sindicatos, três realidades semelhantes. Também, é possível identificar aspectos que aproximam os sindicatos destas categorias no que se refere às perspectivas de luta e mobilização.

Nesse ponto, cabe destacar a sua origem, isto é, todos os três são oriundos de um sistema sindical restritivo e imposto, dentro da lógica adotada pelo regime varguista nas décadas de trinta e quarenta. Dentro dessa estrutura "oficial", os três sindicatos viveram a experiência da transição política, em diferentes momentos nos anos oitenta. A mudança de uma postura meramente assistencial, voltada ao tratamento das questões de natureza médico/odontológica, educacional e alimentar, para um terreno político, com fortes preocupações "externas", isto é, de natureza social mais ampla e inserida na realidade do país, aproxima de maneira indelével os três sindicatos.

Além disso, a aproximação à mesma central sindical - no caso a CUT - reforça os "vínculos" que passam a existir entre os sindicatos em questão.

Trabalhadores em telecomunicações, bancários e metalúrgicos se aproximam e se afastam, tudo isso em um contexto marcado por uma crise econômica sem precedentes. De diferentes maneiras, cada um reagiu como pôde a essa situação, com maior ou menor grau de intensidade, engajamento e percepção do ambiente, mas todos empunhando bandeiras e lutas muito próximas, seja em seus momentos assistenciais, seja em sua fase combativa.

Todos eles, também, carregando a contradição inerente ao seu próprio processo de criação: ora, a modernização política sofre com a existência de uma estrutura arcaica, e é dentro dessa ótica que se insere a discussão sobre a postura estratégica das três entidades sindicais.

De forma específica, cada um dos sindicatos apresenta uma trajetória com particularidades bem definidas. O Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações apresentou um quadro com diferenças significativas em relação aos demais.

Em primeiro lugar, o acesso às informações foi facilitado pela preocupação visível por parte dos dirigentes em preservar sua história, sua memória. Assim sendo, a composição das séries de documentos não sofreu lacunas significativas.

Em segundo lugar, foi o sindicato, dos três, que saiu na frente no que se refere à reversão de uma prática assistencialista, que foi reduzida a um patamar mínimo até 1992. A preocupação em "equipar" o sindicato e torná-lo adequado às lutas políticas estava presente nos depoimentos, documentos e material analisado. Mesmo assim, essa adaptação sofreu os percalços de uma estrutura arcaica, que não se adapta com perfeição às mudanças propostas.

Um aspecto que chama a atenção no Sinttel são as elevadas taxas de sindicalização, o que contraria a própria tendência mundial de redução. E que ficam bem à frente dos demais sindicatos estudados. O percentual, próximo a 85% em 1994, chega a aproximadamente 20% nos bancários e metalúrgicos. Essa informação, obtida através de depoimentos dos dirigentes sindicais, dá uma idéia do grau de mobilização das categorias.

O Sinttel, dos três sindicatos, é o que apresenta ainda a experiência mais bem sucedida de utilização do administrador sindical. Ressalte-se que foi tão significativa essa prática que era comum nos anos oitenta os administradores do Sindicato ministrarem cursos pelo país. Ao contrário, a experiência no Sindicato dos Metalúrgicos foi considerada fracassada, e nos bancários tornou-se quase que como uma atividade burocratizada, descolada da ação política.

Mesmo assim, cabe lembrar que essa experiência não foi continuada nos anos noventa da mesma forma que antes, pois a saída do profissional responsável trouxe consigo um hiato no que refere à atividade administrativa. Segundo depoimentos de dirigentes do Sinttel, o processo

acabou sendo confundido com a pessoa que executava até então essa atividade, ou seja, houve a personalização da função de administrador.

O Sinttel também tornou sistemática a realização de seminários e encontros para discutir os rumos do sindicato, seja em sua dimensão cotidiana, seja na dimensão social. Essa prática foi acompanhada de um minucioso registro, contendo detalhes e informações importantes que permitem o mapeamento da dinâmica sindical no período.

É importante observar ainda que o Sinttel, na sua configuração estrutural, acabou por privilegiar o quadro administrativo, que passou a ser o mais significativo dentre aqueles existentes. Por mais paradoxal que possa parecer, o fato de se possuir um aparato administrativo não representa efetivamente integração às atividades políticas desenvolvidas. Ou seja, a sintonia não é plena, existindo áreas de atrito muito acentuadas.

Um aspecto que deve ser destacado é a natureza pública da empresa na qual o Sinttel atua. Isso cria um tipo de vínculo e de atuação sindical mais fortes, na medida em que se tem assegurado o direito de manifestação sem o risco da retaliação por parte do empregador, tão comum no setor privado. Certamente essa característica assegura uma base maior de mobilização junto à categoria, o que reforça sua prática política.

O Sindicato dos Bancários, dos três, foi o último a "romper" com as condições assistenciais vigentes. Até 1987 ainda era um

sindicato fortemente assistencialista, e sua transição trouxe uma política de enfrentamento até então não realizada pela Sindicato.

Mas essa passagem evidenciou o despreparo para conduzir a estrutura existente. O choque com a constatação de que era inviável conjugar o binômico política/assistencialismo só foi definitivamente superado em 1990 e 1991, com o fim das atividades do colégio e o esfacelamento do aparato médico-odontológico.

Na mesma proporção em que eliminou as atividades assistenciais, o quadro administrativo passou a ser o mais significativo, respondendo por mais da metade do conjunto de empregados em 1992. Some-se a isso o distanciamento que passou a ocorrer entre as atividades políticas e administrativas, culminado com a separação física em fins de 1994 e se tem a exata dimensão das contradições que cercam a prática sindical dos bancários.

Outro aspecto que merece destaque na análise dos bancários foi a constatação de que existem dificuldades para conservação do acervo, da memória documental. Isso ficou nítido com a existência de hiatos na coleta de dados e pode ser visualizado pela própria dificuldade de concentrar todos os documentos em um só local. A existência de três sedes, em regiões geográficas distintas (a parte administrativa sendo desmembrada da sede "política"), associada a não indexação e armazenamento de todos os documentos existentes servem como uma imagem da situação existente.

O Sindicato dos Metalúrgicos, por sua vez, foi o que apresentou o acervo mais incompleto, tendo sido reconstruída boa parte da história com depoimentos. A forte e visível marca ideológica de sua transição em 1984, serviu como barreira ao processo de modernização promovido pelo novo sindicalismo em geral. Aliás, é importante notar que essa perspectiva ideológica somente foi expressada neste sindicato, fato percebido nos outros mas não explicitado pelos dirigentes e empregados entrevistados.

Esse viés ideológico pode ser sentido na própria composição da estrutura organizacional, que sofreu redução no seu conjunto, mas manteve a presença de um aparato assistencial significativo. A divisão existente no conjunto da diretoria demonstrava claramente a dificuldade em articular um projeto comum em torno das questões de natureza política e, por que não dizer, assistenciais.

O Sindicato dos Metalúrgicos, com essa indefinição de rumos, enfrentou situações de crise financeira que afetaram a própria noção de administração. Isso se fez sentir com o desgaste da figura do administrador sindical, culminando com a efetivação de um diretor no "posto" de coordenador administrativo do Sindicato. Essa medida acabou se transformando em uma política de austeridade que, se não reverteu o quadro, sinalizou para uma prática "pés no chão".

Os três sindicatos, com as três realidades que lhe são peculiares, apresentam ainda aspectos próprios quando se analisa a atuação estratégica no período.

O Sinttel, no curso de uma trajetória que colocava o setor de telecomunicações como "de ponta", "traçou" um plano de ação que se voltava "para fora", isto é, de forte presença social. Sua atuação, em meio à crise econômica, não descartava uma preocupação mais ampla, com as novas tecnologias e seu impacto sobre as relações de trabalho e até mesmo sobre o questionamento do papel do Estado. Mas, foi ainda assim tragado pelo cotidiano, pela "corrida atrás do prejuízo". Certamente esse aspecto é revelador de uma situação no mínimo curiosa: ao projetar sua atuação para um raio de ação amplo, bem além dos limites da categoria, acabou por não criar as condições adequadas de respostas diárias. Ora, o próprio envolvimento dos dirigentes sindicais nas questões do dia-a-dia superava em muito as ocupações que estariam a ele reservadas.

O Sindicato dos Bancários, por sua vez, sofreu com a própria inexperiência quando se processou a "virada". Isso significa dizer que a atuação política, forte e marcante, foi comprometida pelas situações diárias, como por exemplo a qualidade do almoço servido no restaurante. A atuação estratégica, não definida e não trabalhada, se dava de forma intuitiva e muitas vezes na teoria do "erro e acerto".

No caso dos Metalúrgicos, a situação era ainda mais problemática, pois era necessário conciliar divergências ideológicas e uma estrutura assistencial a uma ausência de proposta articulada de ação política e até mesmo administrativa.

Na verdade, a perspectiva estratégica não estava presente de maneira articulada nos três sindicatos. É certo que no Sinttel existia uma preocupação mais intensa de mapear o contexto social, mas

longe de se transformar em uma prática de gestão. Somente com a implantação de um programa de planejamento estratégico no começo dos anos noventa é que se estabeleceu o trabalho sistematizado. Nos demais sindicatos, as questões diárias acabavam por absorver a atenção e o tempo dos dirigentes, mesmo com medidas adotadas que visavam eliminar essa situação, como por exemplo a figura do administrador sindical.

Um aspecto comum aos três sindicatos é o envelhecimento de seus quadros dirigentes. Pelo próprio mapeamento elaborado para identificar os informantes isso fica claro, e é algo muito ressaltado por alguns dirigentes, que pregam o retorno do diretor à "base" depois de um certo tempo à frente da categoria. Esse aspecto acabou por desmotivar os mesmos às lutas sindicais, fato observado pelos dirigentes entrevistados e que tira o próprio entusiasmo pelas questões de longo prazo, que exigem maior preparação. Na verdade, o que acaba por acontecer é uma tendência a que a atividade de diretor sindical vire um "emprego".

A estrutura dos sindicatos no período apresentou semelhanças no que diz respeito à redução do número de empregados. Com intensidades diferentes, todos "enxugaram" seu contingente. Dos três, o que mais reduziu o número de empregados foi o Sindicato dos Bancários, que passou de 174 empregados em 1983 para 96 em 1992, significando uma redução de 44,82% do quadro efetivo. O sindicato dos trabalhadores em telecomunicações teve seu efetivo reduzido em 17,18% (64 empregados em 1982 para 53 empregados em 1992) e o sindicato dos Metalúrgicos em 35,91% (142 empregados em 1982 para 91 em 1992).

Quanto à distribuição por grupos ocupacionais, houve alteração entre eles. O Quadro 24 a seguir evidencia essa variação.

Quadro 24 - Variação do Número de Empregados por Grupo Ocupacional entre 1982 e 1992 - Sinttel, Bancários e Metalúrgicos (*)

Grupo Ocupacional/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	np	↓	↓

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

(*) Sindicato dos Bancários: 1983 a 1992 - np: não possui

Pela análise, percebe-se que nem sempre os sindicatos caminharam na mesma direção no que se refere à alteração do contingente de empregados por grupo ocupacional. Com efeito, a redução de empregados ligados às atividades médico/odontológicas aconteceu nos três sindicatos, da mesma forma em que cresceram os contingentes ligados ao aparato jurídico, imprensa/gráfica, formação sindical e sindicalização e medicina social e segurança do trabalho. Ressalte-se que aconteceu com intensidades diferenciadas, em função da política adotada por cada sindicato.

Isso explica a manutenção de um aparato médico/odontológico ainda significativo junto aos metalúrgicos e residual entre os bancários e telecomunicações. No intuito de não eliminar por completo a inserção junto àqueles empregados que buscam o sindicato somente para garantir um atendimento que não é dado pela maioria das empresas - no caso dos metalúrgicos -, mantém-se ainda um contingente de empregados voltados a essas atividades.

Em contrapartida, não houve a mesma sintonia no que se refere aos empregados administrativos e de serviços gerais: enquanto no sindicato dos metalúrgicos os empregados ligados às atividades administrativas eram reduzidos, crescia o seu número no sindicato dos bancários e permanecia igual no Sinttel. No caso dos serviços gerais, cresceu para telecomunicações e caiu entre os bancários e metalúrgicos.

Nessa variação, pode-se destacar que a oscilação do 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 uma coerência e ajuste no decorrer do tempo.

É possível construir um "vetor" comum aos três sindicatos no que se refere aos aspectos analisados. Certamente as particularidades vividas por cada um deles no que se refere à proposta de atuação política devem se considerados. E, por causa disso, pode-se definir dois momentos para essa aproximação: o primeiro momento, definido como período assistencial; e o segundo momento como período do novo sindicalismo.

Essa aproximação acabou por aglutinar os diversos aspectos analisados, que podem ser agrupados em três grandes itens:

- Gestão Organizacional que envolve a estrutura organizativa, a atuação estratégica e a adoção do planejamento como ferramenta de gestão, a articulação das esferas política e administrativa e a análise dos relatórios de atividades e das atas de reunião;
- Contexto e Práticas Sindicais caracterizados pelos estatutos, as pautas de reivindicações, os acordos das categorias, a conjuntura e a ação sindical e os programas das chapas vitoriosas;
- Tendências para o Sindicalismo.

O recurso da separação em três grupos não pode mascarar a natureza interrelacional que envolve as diversas dimensões de análise. Nesse sentido, a montagem de quadro de referências comum tem a finalidade de servir como uma síntese dos aspectos analisados, sem a pretensão de isolar elementos que se cruzam. Isso está detalhado nos Esquemas 1 e 2 a seguir.

Esquema 1 - Período Assistencial

Sinttel - até 1980
Sindicato dos Bancários - até 1987
Sindicato dos Metalúrgicos - até 1984

CONTEXTO E PRÁTICAS SINDICAIS

- Estatuto padrão conforme legislação específica;
- Pautas e acordos contendo aspectos normativos e com a visão contrária ao confronto;
- Ação sindical assistencialista e vinculada ao aparato legal existente;

GESTÃO ORGANIZACIONAL

- Estrutura assistencialista, quase sempre deficitária;
- Não existe preocupação estratégica;
- O planejamento não é feito;
- Esferas política e administrativa se confundem com a prática assistencial;
- Relatórios de atividades descritivos;

TENDÊNCIAS PARA O SINDICALISMO

- Modernização se faz pela manutenção da estrutura vigente, sem alterar as práticas e princípios.

Esquema 2 - Período do Novo Sindicalismo

Sinttel - de 1980 a 1992
Sindicato dos Bancários - de 1987 a 1992
Sindicato dos Metalúrgicos - de 1984 a 1992

CONTEXTO E PRÁTICAS SINDICAIS

- Estatuto sofre alterações profundas;
- Pautas e acordos passam a representar uma postura mais combativa, e politizada, ressaltando itens referentes às condições de trabalho e relações sindicais;
- Ação sindical "para fora";
- Aproximação da Central Única dos Trabalhadores;

GESTÃO ORGANIZACIONAL

- Estrutura reduz o aparato assistencial e passa a dar ênfase a outras atividades, tais 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 ao cotidiano e a desarticulação ao projeto de ação, quando ele existe;

TENDÊNCIAS PARA O SINDICALISMO

- Manutenção da estrutura legal anterior com poucas alterações, convivendo com momentos de euforia (elevação da mobilização), estagnação e declínio, com perspectivas negativas caso não se modifiquem as práticas sindicais vigentes.

Três sindicatos, três realidades distintas, três trajetórias diferentes. Mas com muita coisa em comum.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

VI.1. A DINÂMICA SINDICAL NO PERÍODO ESTUDADO

O trabalho realizado procurou analisar a perspectiva estratégica do movimento sindical de Minas Gerais no período que vai de 1982 a 1992, a partir de três sindicatos representativos desta realidade. Com um referencial teórico que englobou dimensões diversas, em um primeiro momento discutiu-se a delimitação do universo que envolve capital e trabalho. Essa discussão foi continuada pela "leitura contextual" da realidade brasileira no período, recuperando suas origens na lógica adotada após o golpe militar de 1964.

A estrutura e organização sindical, tratadas na seqüência, se constituíram no momento teórico de reflexão sobre as idéias de burocracia e do papel desempenhado pelo sindicato no contexto produtivo capitalista. Com esse arcabouço, foi possível analisar o sindicalismo brasileiro no período e a inserção do sindicalismo de Minas Gerais. Fechando a discussão teórica, a idéia de estratégia e sua articulação conceitual foram trabalhadas em função da problematização.

Adotou-se como principal "estratégia" metodológica para abordagem do assunto uma pesquisa descritiva qualitativa que envolveu a coleta de dados documentais e a realização de entrevistas semi-estruturadas com dirigentes, administradores sindicais e empregados que participaram deste momento da história sindical e que fossem representativos do ponto de vista amostral.

Com o encadeamento das etapas anteriores, a análise de conteúdo demonstrou que a perspectiva estratégica dos sindicatos está presente de forma intuitiva, sem a definição de diretrizes claras para serem seguidas. Em que pese o esforço e as medidas adotadas por alguns sindicatos, o cotidiano assume uma posição de destaque nas práticas sindicais.

O chamado "novo sindicalismo", que está representado pelas categorias estudadas (Metalúrgicos de Belo Horizonte e Contagem, Telecomunicações de Minas Gerais e Bancários de Belo Horizonte e região), teve sua "virada" dentro da década de oitenta. O Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações foi o primeiro a realizar essa transição (1980), vindo a seguir o Sindicato dos Metalúrgicos (1984) e o Sindicato dos Bancários (1987). Cada um deles sob uma orientação ideológica, mas todos tendo em comum uma postura política diferenciada daquela vigente até o momento de sua entrada em cena.

Ao privilegiar uma ação política em detrimento de uma ação assistencial, contribuíram significativamente para a revisão do papel do sindicato em uma sociedade capitalista.

Esse processo, entretanto, descortinou as fragilidades de um movimento sindical originário de uma estrutura varguista que se manteve praticamente intacta em sua articulação orgânica. Ao propor mudanças tão significativas, os três sindicatos o fizeram dentro da estrutura, ao mesmo tempo em que a combatiam. Ou seja, optaram por uma luta interna e mudanças paulatinas e/ou aceleradas, dependendo do poder de barganha do momento.

No bojo dessa situação, afluíram os aspectos mais significativos dentro do trabalho em curso, tais como a articulação entre uma ação estratégica, de longo prazo, e a ação cotidiana; e a articulação de uma ação política com uma ação administrativa.

A articulação do cotidiano e do longo prazo não se deu e foi visível a preocupação em manter os "pés no chão", isto é, ao mesmo tempo em que se concentravam nas questões "corriqueiras", tais como reposição salarial, toalha de papel e sabonete nos banheiros da empresa, por exemplo, aspectos de fundo, como as inovações tecnológicas e a realocação de pessoal afetado por mudanças da base produtiva se fizeram presentes, além de aspectos referentes às condições de saúde do trabalhador, vistas sob o prisma da produção. Isso, é importante lembrar, feito de forma dessincronizada.

Essa "desunião" estava presente quando a articulação do social, mais amplo, se fez com as questões diretamente relacionadas à realidade da empresa. É importante observar que procedimentos racionais para conduzir essa ação foram utilizados, tais como planejamento anual das atividades, reuniões de avaliação, etc., mas de maneira assistemática e descontínua.

A articulação da ação política e da ação administrativa apresenta uma situação que se não é idêntica à anterior, pelo menos se assemelha a ela. Ou seja, há uma dicotomia entre o discurso e a realidade.

Em primeiro lugar, os sindicatos promoveram no período 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 e o surgimento e fortalecimento de setores ligados à formação sindical e comunicação confirmam esse trabalho. Some-se a isso o cuidado em normatizar as atividades administrativas existentes, aplicando simplesmente medidas indispensáveis ao funcionamento de uma organização, mesmo sendo de natureza sindical.

Essa forma de agir está imbuída de uma racionalidade que provavelmente não acarretaria nenhum problema de sintonia entre o administrativo e o político. Na verdade, ao se utilizar de uma "lupa", percebe-se que há 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 o mesmo se concentre em aspectos políticos, foi importante para consolidar a racionalidade administrativa proposta, mas não evitou o "dilema sheakesperiano" da posição ocupada pelos dirigentes sindicais, travestidos do duplo papel de trabalhadores e patrões dentro do sindicato.

Esse conflito gerou dificuldades no período, e a figura do administrador assumiu uma posição de destaque dentro do sindicato, passando a ser o depositário "burocrático" da estrutura. Nesse ponto merece menção a idéia nefasta que a administração carrega na concepção

do dirigente sindical: seria aquilo que se combate, isto é , aquilo questionado na empresa. Ora, dentro desse espírito, administrar deixaria de ser algo relevante e deveria ser "combatido". O outro lado dessa moeda é não perder de vista a importância que o aparato possui para dar seqüência ao trabalho político efetuado. A contradição existe.

Além disso, uma outra contradição se fez presente no discurso dos dirigentes sindicais: a negação da burocracia. Isso 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. Ou seja, havia a negação do sentido burocrático por ela representar algo a ser eliminado. Ao associar as duas coisas - burocracia e assistencialismo, criaram-se dificuldades para o entendimento da própria dinâmica administrativa.

Em termos de estrutura administrativa ou organizativa, os sindicatos estudados "criaram" um aparato pretensamente adequado ao que se propôs.

A ação foi marcada por contradições, dilemas e dúvidas, algumas beirando o existencialismo. Isso significa dizer que a ação estratégica deu ênfase aos aspectos políticos, com a ação administrativa tendo um caráter de suporte.

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

prática política acabou por dissociar o discurso da prática; e, na prática, uma proposta de gestão de uma proposta de politização.

A estratégia, fictícia enquanto norma, existiu, muito mais na cabeça de seus representantes, ainda presos ao destino imposto e que acabou por absorver o dia-a-dia sindical. Ao negar o sentido da administração, negaram a possibilidade de modernizar de maneira inequívoca uma prática calcada no tradicional.

O novo sindicalismo, representado pelas categorias analisadas, na verdade não significou a ruptura propagada. O que se viu foi uma espécie de "modernização por dentro", que, antes de questionar o aparato existente, tratou de incorporá-lo. Mesmo com lutas políticas intensas e de forte apelo social.

Se o período estudado foi marcado por uma situação que desvendou contradições, a projeção para o futuro traz incertezas e dúvidas, mas não elimina a postura crítica quanto às tendências que se descortinam.

VI.2 - TENDÊNCIAS DO SINDICALISMO BRASILEIRO: APONTAMENTOS EM DIREÇÃO AO FUTURO

O movimento sindical no Brasil vive um momento particular. Ao atravessar a década de oitenta como a "coqueluche" dentre os movimentos sociais organizados, se encontra em uma encruzilhada histórica que vai além de sua perspectiva conceitual. Nesse ponto, encontra-se, de um lado a crise econômica, fazendo com que o leque de reivindicações ganhe uma conotação mais imediata e de garantia do

emprego. De outro, a violenta pressão patronal desestimulando a ação sindical dentro das empresas. Ambas as situações produzem efeitos devastadores sobre o movimento como um todo.

Paradoxalmente, a consolidação no espaço político de indivíduos oriundos da esfera sindical permite a esse mesmo movimento garantir um patamar de conhecimento e inserção inimaginável há uma década. A opção de sindicalistas pelas atividades executivas traz consigo uma inovação no que diz respeito às opções em termos de proposta política. Longe de parecer com o surgimento de uma "República Sindicalista", amplia a possibilidade de discussão dos problemas cotidianos que afligem uma determinada categoria ou seu conjunto e insere o sindicalismo no espectro societal.

Dentro dessa perspectiva, surge a indagação: para onde caminha o movimento sindical brasileiro? Na tentativa de indicar alternativas, é possível construir um conjunto de possibilidades que devem ser analisadas à luz de fatos e situações históricas que interferem na prática sindical. Na sua trajetória, o movimento sindical se viu compelido a atuar em campos não mais limitados ao espaço organizacional, pois o entendimento da mobilização parte do pressuposto de que se ele faz parte do todo social, é inevitavelmente influenciado por ele.

Essa visão, aparentemente predominante, encontrou em sua caminhada divisões que proporcionaram o surgimento de alternativas em termos de atuação sindical. Com orientações ideológicas distintas e com perspectivas de mobilização diametralmente opostas, trouxeram à tona um novo componente em termos de historicidade: o surgimento de centrais sindicais combativas e voltadas a ampliar seu espaço de influência. Isso, em

um quadro caótico de transformações orgânicas do modelo produtivo adotado.

Por essa razão, é indispensável observar o componente histórico quando se pensa em formular digressões acerca do futuro do sindicalismo no Brasil. Isso permite inclusive a passagem para a segunda variável que é a capacidade orgânica do sindicalismo.

Sem a pecha determinista, é indiscutível que a reflexão sobre o sindicalismo apresenta um corte significativo: de um lado, a atuação "para fora", isto é, como atua em termos de mobilização e ampliação da área de influência; de outro, a "atuação para dentro", ou seja, como está concebido o aparelhamento e a funcionalidade da estrutura sindical. Isso, na perspectiva de interrelacionamento entre as duas partes, visto que uma não pode dar resultados efetivos se a outra não estiver em sintonia fina.

Em termos de atuação para fora, a opção sindical adotada vem privilegiando as grandes concentrações de trabalhadores. Isso significa dizer que a ênfase nas regiões urbanizadas e com número significativo de empresas e indústrias já direcionou a atuação para o conjunto mais politizado e combativo de trabalhadores, dentro do setor dinâmico da economia. Ao adotar essa posição, criou uma situação ambígua: de um lado, o risco de se representar os setores mais modernos, que, por sua vez, pode aumentar a distância que separa o arcaico do avançado, ou servir como alavancagem desse fardo anacrônico que permeia a esfera produtiva.

Esse aspecto traz consigo uma cruel constatação: a disparidade existente dentro dos diferentes setores da economia se reflete no próprio perfil dos empregados e por consequência na maneira de se tratar a mobilização. Ou seja, a modernização produtiva gera uma segmentação em termos de mão-de-obra alocada que desloca o palco de reivindicações de maneira a tornar mais combativo ou mobilizado o setor mais dinâmico.

A atuação para dentro, por sua vez, está relacionada ao modo como é encarada a necessidade de se montar o aparato de suporte organizacional para dar sustentação às opções políticas. Herdeiro de uma estrutura que primou pelo assistencialismo, com forte concentração de serviços médico e odontológico, veio acompanhado de uma estrutura que privilegiou o mero repasse formal em termos de funcionamento, isto é, a preocupação em cumprir rotinas impostas foi mais forte do que a preparação de uma estrutura profissional e eficiente em termos de apoio. Claro está que essas atribuições foram uma 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.

Com essas duas perspectivas, a vinculação de uma à outra é condição *sine qua non* para permitir uma adequada atuação do sindicato. Isso é de fundamental importância quando se fala em um ambiente que está sujeito às turbulências e modificações que exigem um contínuo monitoramento das possibilidades existentes.

A par das duas dimensões observadas, é compreensível a importância que o arcabouço cultural assume para elas. Isso significa dizer

que a história do sindicalismo e sua organicidade política e estrutural sofrem as mazelas de um perfil com traços já descritos de paternalismo. Essa condicionante, se não é a principal, ocupa uma posição de destaque em termos de referência a ser vista.

O último aspecto a ser analisado diz respeito ao comportamento do movimento sindical. Existem duas possibilidades que encontram na realidade cotidiana impactos distintos. A primeira delas é a visão assistencialista que permanece no trato dos assuntos sindicais. Notadamente arcaica, prima pela despolitização e 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 do sindicato, parece ser atropelada pela história, que é implacável quando se trata de romper com situações que impedem o avanço.

Mas, se isso é um dado positivo, a faceta negativa diz respeito ao próprio perfil empresarial, que acaba por privilegiar uma postura pessoal no tratamento destinado às questões trabalhistas.

Essa aproximação beira à dissimulação de uma relação capital/trabalho no seu entendimento clássico, racional e profissionalizado, e reforça os vínculos que se dizem familiares entre as duas partes. Isso significa dizer que a postura empresarial se distancia da postura capitalista, prevalecendo a relação pessoal e muitas vezes escravizante, pois o vínculo desenvolvido se torna tão forte e arraigado que impede atitudes mais incisivas na defesa de interesses, com medo de comprometer a própria relação existente.

Junto ao lado arcaico, existe também o lado moderno, combativo e altamente consciente da maneira que devem ser atingidos os objetivos definidos. Ao considerar as práticas assistencialistas resultado de um processo histórico perverso, enxergam a sua superação "por dentro", isto é, eliminando-as de forma a tornar palpável uma relação entre partes que encontram no palco produtivo seu cenário mais privilegiado. Isso significa dizer que novas preocupações fazem parte do processo, como por exemplo a inserção tecnológica na atividade produtiva e as condições de trabalho. Por essa razão, se distanciam de um paternalismo e assistencialismo que comprometem a ação sindical.

Se isso significa modernidade, é importante identificar o paradoxo que permeia esse quadro: ao tornar o sindicalismo como parte indissociável do contexto social, as mazelas referentes à saúde, educação, transporte, alimentação, moradia, etc., acabam por extrapolar a própria capacidade do Estado em suprir esse amplo espectro de áreas a serem trabalhadas. Ou seja, o movimento sindical torna-se muitas vezes depositário de anseios que fogem de seu escopo. Assim, assume a função que não lhe cabe, desviando esforços em uma direção que enfraquece sua atuação original.

Na medida em que existe uma relação com essa magnitude, a modernidade e o paternalismo se transformam nos dois lados de uma moeda, que convivem entre a harmonia e o conflito, com espasmos de confronto que checam essa relação.

Por essa razão, ao se pensar no futuro para o sindicalismo brasileiro, é de fundamental importância não perder de vista as considerações feitas até aqui. Isso significa dizer que a validade das

tendências projetadas está condicionada pela construção histórica e condicionantes relacionados ao movimento sindical.

A definição de cenários para o sindicalismo parte inicialmente da idéia de que o seu perfil deve acompanhar as mudanças ocorridas em termos de postura. Ou seja, na medida em que prevalece uma situação pouco afeita à mudança, naturalmente o cenário traçado se condiciona em termos de perenização. Por causa disso, faz-se necessária uma definição prévia de que somente com a modernização sindical é possível traçar cenários. Pois, caso contrário, sua existência ficará seriamente comprometida em termos de representatividade e mobilização.

Essa visão ganha consistência quando se percebe que dentro do movimento sindical a permanência de uma postura anacrônica e fisiológica na prática política tornou insustentável a posição de determinados setores sindicais. Assim sendo, é por esse caminho que se discute a definição de alternativas possíveis. Em que pese a multiplicidade de situações, variáveis e turbulências ambientais existentes, duas possibilidades serão rapidamente explicitadas. De natureza exploratória, são opções que colocam a perspectiva sindical sob o fogo cruzado da situação sócio-econômica. Naturalmente não esgotam o leque de alternativas existentes e atuam no sentido de catalisar e ampliar o debate acerca do movimento sindical.

Dessa forma, sugerem-se duas concepções:

CENÁRIO 1

- Redirecionamento das relações de trabalho: do embate para o diálogo. Abandono do comportamento hostil e radical;
- Aumento do grau de participação dos empregados em setores que possam representar um incremento de competitividade;
- Aumento da qualificação da mão-de-obra;
- Interesses de empregadores e de empregados resolvidos ao nível da empresa, com menor espaço de mobilização sindical.
- Economia estabilizada, em crescimento, com redução das distorções sociais.

CENÁRIO 2

- Reforço da postura reivindicatória, com acirramento de posições sindicais;
- Desemprego e aumento do número de desfiliações sindicais;
- Sucateamento do trabalho, em decorrência da perda de competitividade de setores por causa da concorrência e abertura de mercados;
- Fortalecimento das esferas de reivindicação (sindicatos), para garantia de empregos e salários em decorrência do agravamento de crise social e econômica.

Em ambos os cenários traçados, fica evidente a incômoda posição que o movimento sindical ocupa: de um lado, a transferência das reivindicações para o espaço da empresa e o aumento da participação dos empregados podem comprometer a posição que o sindicato ocupa de espaço institucionalizado para resolução de conflitos. Aliado a isso, a estratégia de desqualificação da representação, e se refere a uma postura que descaracteriza a posição do sindicato, pode ser utilizada e reforçada em um quadro dessa natureza.

Por outro lado, o cenário que vislumbra a manutenção de uma crise econômica põe em situação difícil a atuação sindical, na medida em que pode ser impelido a ter que contornar desfiliações e o próprio sucateamento do trabalho, o que enfraquece e desestimula uma postura de mobilização. Essas são as possibilidades projetadas.

Cabe lembrar que, em grande medida, o quadro proposto encontra paralelo no contexto internacional, que vem sofrendo com muito mais rigor e velocidade o impacto da transformação produtiva. A redução significativa da representatividade sindical, via desfiliações geradas por desemprego e/ou desqualificação, dentre outros fatores, coloca em dúvida seu papel. Por causa disso, a perspectiva para o sindicalismo internacional passa necessariamente pela negociação das mudanças, ao invés do enfrentamento como estratégia. Prova incontestada desta atuação é o sistemático intercâmbio com instituições de ensino e pesquisa, órgãos governamentais e entidades empresariais através de seminários e congressos, intervenção direta ou pela negociação pura e simples.

A partir da análise desenvolvida fica uma indagação: o exercício da "futurologia" não seria temerário em termos de

determinismo ou até mesmo de falta de perspectiva ? A resposta mais adequada seria não. Isso se explica pela necessidade de planejamento e definição de atitudes dentro de uma relação de troca em um sistema produtivo que valoriza isso. Ou seja, planejar é fundamental para tornar menos arriscada a seqüência de passos a serem dados. Assim sendo, nada mais natural do que trabalhar com possibilidades. Mas, é inegável que a validade ou não dessas posições vai depender de um leque incontrolável de variáveis e que o seu exercício torna-se adequado para atenuar os impactos que podem acontecer.

Por tudo isso, a definição de cenários é um importante instrumento de gestão sindical, que vai ser utilizado em função da atitude frente ao contexto social.

VII. ANEXOS

ANEXO 1 - ANEXO METODOLÓGICO

Este anexo contém a complementação dos aspectos metodológicos abordados no trabalho.

A) QUADROS

Quadro 1 - Sindicatos, Urbanos e Rurais, por tipo, segundo os principais Estados da Federação - 1989

Sindicatos Urbanos	Brasil	Minas Gerais
Empregadores	1532	114
Agentes Autônomos	277	25
Empregados	3108	375
Profissionais Liberais	359	29
Trabalhadores Autônomos	78	6
Total	5354	549
Sindicatos Rurais	Brasil	Minas Gerais
Empregadores	1627	341
Trabalhadores	2852	348
Total	4479	689

Fonte: a partir do Anuário Estatístico do Brasil. Rio de Janeiro: Fundação IBGE, 1992.

Quadro 2 - Sindicatos em Minas Gerais - Posição relativa no conjunto do País em Número de Sindicatos

Número Total de Sindicatos	2º Estado do país
Sindicatos Urbanos	3º Estado do país
Empregadores	5º Estado do país
Agentes Autônomos	3º Estado do país
Empregados	3º Estado do país
Profissionais Liberais	4º Estado do país
Trabalhadores Autônomos	2º Estado do país
Sindicatos Rurais	1º Estado do país
Empregadores	1º Estado do país
Trabalhadores	1º Estado do país

Fonte: a partir do Anuário Estatístico do Brasil. Rio de Janeiro: Fundação IBGE, 1992.

Quadro 3 - Indicadores Sócio-Econômicos MG/Brasil - % - (1992)

INDICADORES	% MG/BRASIL
População	10,70
PIB (1)	9,60
Área	6,84
Exportações	12,70

Fonte: a partir de Retrato de Minas 1994. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1994. Volume 1.

(1) PIB a preços constantes de 1980

Quadro 4 - População Ocupada por Setor de Atividade em Minas Gerais 1950-1960-1970-1989 (Dados Percentuais %)

SETOR	1950	1960	1970	1980	1989
Agropecuária	68,2	60,4	50,5	32,8	20,3
Indústria de Transformação	5,8	5,5	7,2	12,2	12,0
Mineração	1,2	1,0	1,3	1,2	1,1
Serviços Industriais de Utilidade Pública (*)	0,5	0,5	0,9	0,9	1,0
Construção Civil	3,2	3,7	5,8	9,9	8,8
Comércio de Mercadorias	4,1	5,2	6,4	8,4	8,8
Transporte e Comunicações	3,1	4,2	3,8	4,3	4,5
Administração Pública	1,8	2,0	2,9	3,3	3,0
Outros Serviços (**)	12,1	17,5	21,2	27,0	40,5
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: a partir do Anuário Estatístico de Minas Gerais. Belo Horizonte, Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral, Superintendência Central de Estatística e Informação. Edição de 1994. A partir de dados absolutos da pág. 232.

(*) produção e distribuição de energia elétrica e gás, saneamento, abastecimento, melhoramentos urbanos, abastecimento de água e serviços de esgoto.

(**) prestação de serviços: alojamento e alimentação, reparação e conservação pessoais e domiciliares, diversões, serviços auxiliares das atividades econômicas; técnicos profissionais, serviço de reparação de máquinas e veículos. Atividades sociais: comunitárias, médico-odontológicas e ensino. Outras atividades: instituições de crédito, seguros e capitalização, comércio de imóveis e valores mobiliários, organizações internacionais e representações estrangeiras. Atividades não compreendidas nos demais ramos e atividades mal definidas ou não declaradas.

Quadro 5 - Minas Gerais - Participação de 17 Municípios e Regiões no Valor de Transformação Industrial - 1980/1985 - (%)

MUNICIPIOS/REGIOES	1980	1985
Belo Horizonte	9,16	8,38
Betim	11,60	11,52
Contagem	11,82	9,33
Nova Lima	2,39	1,85
Governador Valadares	0,61	0,60
João Monlevade	0,70	0,68
Itabira	1,62	1,58
Ouro Preto	1,33	3,98
Montes Claros	1,33	1,50
Juiz de Fora	2,68	3,17
Uberlândia	2,82	2,74
Uberaba	3,23	2,25
Ipatinga	8,16	9,27
Timóteo	3,97	3,71
Coronel Fabriciano	0,04	0,03
Poços de Caldas	2,54	2,65
Pouso Alegre	0,94	0,97
TOTAL 17 MUNICIPIOS	64,94	64,21
RESTO DO ESTADO	35,06	35,79
TOTAL	100,00	100,00

Fonte: a partir do Anuário Estatístico de Minas Gerais, 1990-1993, volume 8. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1994. páginas 331 a 343.

Quadro 6 - População Ocupada para o Setor Atividades Industriais (*) nos Municípios de Belo Horizonte e Contagem - 1980 (Número de Pessoas e Percentual)

MUNICÍPIO	POP.OCUPADA NO SETOR	PERCENTUAL SOBRE A POP. TOTAL DO SETOR
Belo Horizonte	217.575	19,5
Contagem	48.216	4,3
TOTAL	265.791	23,8

Fonte: a partir do Anuário Estatístico de Minas Gerais. Belo Horizonte: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, Superintendência Central de Estatística e Informação. Edição de 1990. A partir de dados das págs. 276, 278 e 287.

(*) inclui indústria de transformação, mineração, construção e serviços industriais de utilidade pública.

Quadro 7 - Sinttel - Composição das Diretorias Executivas - 1980/1992

Diretor	1980	1983	1986	1989	1992
AM	x	x			
RA	x				
GA	x	x	x		
JD	x	x	x		
AS	x		x		
MS		x		x	x
CF		x		x	x
DO		x			
EO			x		
JO			x	x	
MF			x		x
SM		x	x	x	
MM				x	
CC				x	
WL				x	
PJ				x	
JE				x	
JS					x
PC					x
AL					x
DE					x
LC					x
JF					x

Fonte: a partir de Atas do Sinttel.

(as letras utilizadas são um código de identificação utilizado de forma a não permitir a identificação dos diretores, fato que pode ser feito com o simples levantamento das atas de posse e rastreamento em informativos do próprio sindicato, o que evidentemente não torna essa informação sigilosa. Mas, a título de considerações formais, optou-se por essa "técnica" de mascaramento)

Quadro 8 - Seeb - Composição das Diretorias Executivas - 1981/1993

Diretores	1981	1984	1987	1990(*)
HR	x	x		
EG	x	x		
HO	x	x		
WA	x	x		
LM	x			
JF	x			
JS	x			
WF		x		
FE		x		
JG		x		
MD			x	x
JA			x	
JP			x	x
CM			x	
GC			x	x
MC			x	x
EM			x	x
RC				x
FP				x
MA				x
AM				x
MK				x
EC				x
MF				x
FD				x

Fonte: a partir das Atas de posse das Diretorias e de material de campanha eleitoral

(*) em 1990, com a mudança estatutária, passou-se a denominar Diretoria Administrativa

(as letras utilizadas são um código de identificação utilizado de forma a não permitir a identificação dos diretores, fato que pode ser feito com o simples levantamento das atas de posse e rastreamento em informativos do próprio sindicato, o que evidentemente não torna essa informação sigilosa. Mas, a título de considerações formais, optou-se por essa técnica de mascaramento)

Quadro 9 - Sindicato dos Metalúrgicos - Composição da Diretoria Executiva 1981/1993

Diretores	1981	1984	1987	1990
JS	x			
IC	x			
CS	x			
GR	x			
DE	x			
BL	x			
PA	x			
PF		x	x	x
EJ		x	x	
JF		x		x
GA		x	x	
GH		x	x	
HB		x		
PM		x	x	
RM				x
IP				x
SM				x
OL				x
OS				x
JM			x	
DP			x	

Fonte: a partir das Atas de posse das Diretorias

(as letras utilizadas são um código de identificação utilizado de forma a não permitir a identificação dos diretores, fato que pode ser feito com o simples levantamento das atas de posse e rastreamento em informativos do próprio sindicato, o que evidentemente não torna essa informação sigilosa. Mas, a título de considerações formais, optou-se por essa "técnica" de mascaramento)

B) RELAÇÃO DE DOCUMENTOS

Documentação Encontrada nos Sindicatos

- 01) Processos de Causas Trabalhistas - processo envolvendo a intermediação do sindicatos em causas de interesse do empregado;
- 02) Correspondência Recebida e Expedida - diz respeito a toda correspondência que o sindicato recebe e envia, discriminada por setor interno do sindicato e que mereceram arquivamento;
- 03) Ações de Cumprimento - refere-se àquelas determinações judiciais e/ou administrativas que necessitam ser cumpridas, normalmente relacionadas ao espectro trabalhista;
- 04) Relatórios de Homologação
- 05) Ficha-Resumo de Processos
- 06) Rescisões de Contrato de Trabalho
- 07) Livros de Propostas para Sócios
- 08) Fichas de Filiados
- 09) Proposta de Seguro de Vida
- 10) Livro-Caixa
- 11) Livro-Razão
- 12) Livros-Ata
- 13) Livro de Registro do Inventário
- 14) Balanços
- 15) Balancetes
- 16) Comparativo de Despesa e Receita
- 17) Jornais, Boletins e Informativos
- 18) Revistas Diversas
- 19) Cartazes
- 20) Livro de Atas do Conselho fiscal

- 21) Planos de Trabalho
- 22) Convocações de Reunião
- 23) Atas/Termos de Posse
- 24) Relatórios de Viagem
- 25) Atas e Livros de Presença em Assembléias
- 26) Discursos
- 27) Editais
- 28) Campanha de Sindicalização
- 29) Estatística sindical
- 30) Estatutos
- 31) Regulamentos
- 32) Cadastro de Autoridades e Entidades
- 33) Contribuição Sindical
- 34) Textos e Artigos Diversos
- 35) Acordos Coletivos
- 36) Pautas de Reivindicações
- 37) Material sobre sindicalismo nacional e internacional
- 38) Material de encontros e seminários
- 39) Política Salarial
- 40) Política Tecnológica
- 41) Política de Saúde
- 42) Política Habitacional
- 43) Dieese
- 44) Campanha salarial
- 45) Greves
- 46) Representação Sindical
- 47) Documentos Pessoais de Presidente

- 48) Documentos de natureza médico-assistencial: fichas, convênios, pedidos de exame, prontuários médicos, relação de atendimento médico, guia de avaliação de assistência odontológica
- 49) Guias de arrecadação
- 50) Notas fiscais
- 51) Relação de cheques para depósito
- 52) Documentos de Arrecadação e Controle dos afiliados
- 53) Documentos do almoxarifado : fichas de requisição de material
- 54) Documentação de Pessoal: folha de pagamento, guias de recolhimento de INSS, PIS, FGTS, IR, salário educação, recibos de férias e rescisões de contrato
- 55) Células eleitorais
- 56) Relação de votantes
- 57) Relatórios de Diretoria

C) ROTEIRO DE ENTREVISTAS UTILIZADO

Roteiro de Entrevistas

Diretores Sindicais/Administradores de Sindicatos

01. Faça um breve relato sobre a história sindical no período 1982/1992
02. Como a conjuntura nacional afetou o sindicato no período 1982/1992?
03. Fale sobre a ação sindical no período 1982/1992
04. Como você entende uma atuação estratégica ?
05. Como se manifestou no sindicato uma atuação estratégica entre 1982/1992 ? Por que ?
06. É possível diferenciar uma atuação do dia-a-dia de uma atuação estratégica ? De que maneira ?
07. Quais os temas ou assuntos que são de natureza estratégica e os de natureza cotidiana tratados pelo sindicato no período 1982/1992?
08. Como se desenvolveram as ações estratégicas e cotidianas no período 1982/1992 ?
09. O sindicato planejou suas atividades nesse período ? De que maneira ?
10. Como é entendido o prazo/tempo para execução nas atividades desenvolvidas pelo sindicato ao nível de seu planejamento dentro do período de 1982/1992 ?
11. Que mecanismos ou instrumentos de gestão foram adotados pelo sindicato no período 1982/1992 ?

12. É possível separar esses mecanismos quanto à sua abrangência (curto prazo, médio prazo, longo prazo) ? De que maneira ?
13. Que mudanças na estrutura o sindicato sofreu nesse período e qual a justificativa para isso ?
14. Como se estruturou o sindicato durante esse tempo? Como as atividades foram distribuídas ?
15. A estrutura do sindicato facilitou ou dificultou as ações cotidianas e estratégicas no período ? Porque ?
16. Como o ambiente externo interferiu no sindicato dentro do período 1982/1992 ?
17. O ambiente externo no período 1982/1992 foi facilitador ou dificultador para o sindicato ? Por que ? Você diria que ele foi estratégico ?
18. Como se relaciona a ação política (decisões de natureza política) do sindicato com sua ação administrativa (tarefas rotineiras) no período ?
19. Existiu intercâmbio com outras instituições para aparelhamento organizacional/administrativo do sindicato entre 1982 e 1992 ? Qual ou quais ?
20. Como foi a relação do sindicato com as centrais sindicais e demais setores da sociedade entre 1982 e 1992 ?
21. O sindicato evoluiu em termos administrativos e estratégicos entre 1982 e 1992 ? como e por que ?
22. O que foi necessário para agilizar as atividades e integrar as diversas áreas do sindicato ?
23. A distribuição das atividades do sindicato por áreas específicas foi adequada entre 1982/1992 ? Por que ?

24. Quantos empregados o sindicato possuía no período? Houve redução/ampliação? por que?

25. Na sua opinião, o sindicato atuou nesse período "para fora", isto é, para o espaço político, social e institucional, ou "para dentro", visando adequar sua estrutura funcional? Comente

26. Caso tenha ocorrido mudança ideológica na direção do sindicato no período, isso significou alteração nas diretrizes do sindicato? De que maneira?

27. Na sua opinião, qual o futuro do sindicalismo no mundo e no Brasil e o que está reservado ao seu sindicato em um contexto de mudanças?

28. Qual o papel do administrador sindical dentro do período em estudo? Foi uma experiência positiva ou negativa? Justifique.

29. Na sua opinião, o sindicato funciona como uma empresa? Porque?

ANEXO 2 - DETALHAMENTO DOS ASPECTOS QUE COMPÕEM OS ACORDOS E PAUTAS

ITENS REFERENTES A SALÁRIOS

- gratificação de férias
- gratificação para dirigir veículos
- pisos salariais
- correção semestral
- hora extra
- aumento salarial
- limite de 14 salários ao ano
- aumento de salário desvinculado de produtividade
- antecipação salarial
- antecipação de férias
- reposição salarial
- ganho real
- anuênio
- faixas de diárias
- ajustamento aos salários de mercado
- correção salarial
- promoção ao empregado de 1 nível salarial
- distribuição anual de lucro líquido diretamente aos empregados
- abono
- adiantamento da parcela do 13º salário
- adiantamento quinzenal
- produtividade
- proporcionalidade
- adicional de insalubridade

ITENS REFERENTES A BENEFÍCIOS

- auxílio-refeição
- telemed
- ampliação da assistência médica
- lanche gratuito para artífices
- comissão de aposentados
- indenização por morte em acidente de trabalho
- auxílio doença
- creche para filho de empregada
- financiamento para gastos de obstetrícia
- financiamento para gastos dentários
- revisão do plano de classificação de cargos e salários
- vale transporte
- inclusão de marido de empregada como dependente do telemed
- adiantamento para aquisição de óculos, equipamento corretivos
- reembolso de medicamentos
- assistência médica para aposentados
- ticket-refeição
- cesta básica de alimentação
- auxílio creche
- auxílio educação para excepcionais
- licença para assistência de filho adotivo
- licença particular
- suplementação por invalidez
- incentivo à aposentadoria

ITENS REFERENTES A RELAÇÕES SINDICAIS

- liberação de diretores do sindicato em tempo integral
- taxa assistencial em favor do sindicato
- liberação de diretores sindicais do interior
- livre acesso dos diretores sindicais na empresa
- quadro de avisos do sindicato na empresa
- fornecimento ao sindicato de informações acerca do planejamento para implantação de novas tecnologias
- fornecimento ao sindicato da programação de eventos de treinamento
- liberação de empregados para participação em cursos e seminários sindicais
- participação do sindicato nas campanhas de prevenção de acidentes
- acesso do sindicato às informações
- repasse de mensalidades

ITENS REFERENTES A CONDIÇÕES DE TRABALHO

- jornada de trabalho de 40 horas
- jornada de trabalho especial para quem trabalha com equipamento de vídeo e/ou fone
- eliminação dos riscos à saúde
- realização de perícias
- eleição da cipa
- estabilidade da gestante
- introdução de novas tecnologias
- segurança do trabalhador acidentado
- exames periódicos em mão de obra contratada
- condições de trabalho e de saúde

- acesso a informações sobre ambiente e saúde dos trabalhadores
- readaptação de empregados

ITENS REFERENTES ÀS DISPOSIÇÕES GERAIS

- abrangência
- validade do acordo
- manutenção de cláusulas
- mão de obra contratada
- repasse ao consumidor
- preenchimento de vagas

ANEXO 3 - CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREGADOS POR FUNÇÕES

A distribuição dos empregados dos sindicatos estudados quanto às atribuições utilizou como base de definição a Classificação Brasileira de Ocupações (publicação do Ministério do Trabalho - Secretaria Nacional de Emprego, 1982) e a afinidade que as atividades apresentavam quanto ao seu conteúdo.

Com essas premissas, definiram-se os seguintes grupos ocupacionais e/ou de funções:

- *Trabalhadores em Serviços Administrativos e/ou Assemelhados*

São as ocupações típicas de escritório e de natureza contábil, seja de nível de qualificação médio ou superior. Do ponto de vista hierárquico podem ser auxiliares, assistentes, supervisores, encarregados e chefes de qualquer tipo dentro do grupo. Foram encontrados as seguintes ocupações dentro dos três sindicatos:

Administrador	Recepcionista
Auxiliar de Escritório	Operador de Computador
Telefonista	Chefe de Contabilidade
Caixa Contábil	Chefe do Setor de Compras
Contínuo	Caixa
Chefe de Pessoal	Contador
Encarregado de Expedição	Auxiliar de Diretoria
Assistente de Pessoal	Técnico em Contabilidade
Escriturário	Chefe de Almoxarifado
Coordenador Administrativo	Encarregado de Setor

Auxiliar Contábil	Auxiliar Administrativo
Auxiliar de Secretaria	Encarregado de Contas a Pagar
Tesoureiro	Encarregado do Setor de Patrimônio
Mensageiro	Secretária
Datilógrafo	Auxiliar Departamento de Pessoal
Secretária de Diretoria	Chefe de Controle de Sócios
Auxiliar de Almoxarife	Gerente
Assistente Administrativo	Encarregado de Tesouraria
Encarregado do Arquivo Inativo	
Coordenador de Esportes	
Digitador	

- **Trabalhadores em Serviços de Imprensa e Gráfica**

São as ocupações relacionadas à atividade de comunicação social, divulgação, cultura e gráfica, incluindo as de natureza técnica. Podem ser profissionais de nível técnico ou superior, ocupando posições hierárquicas diferenciadas. Dentro dessas características foram encontradas as seguintes ocupações nos sindicatos estudados:

Jornalista	Diagramador
Assistente Cultural	Operador Gráfico
Chefe de Serviços Gráficos	Ilustrador
Programador Visual	Programador
Noticiarista	Coordenador Cultural
Arte-Finalista	Assessor de Comunicação
Desenhista	Impressor
Gráfico	Assessor Cultural
Auxiliar Gráfico	

Repórter

Auxiliar do Assistente de Comunicação

- **Trabalhadores em Serviços Gerais**

São as ocupações relacionadas aos serviços de limpeza, alimentação, segurança, transporte, hotelaria e aqueles que desempenham atividades de reparo e conservação. Foram encontradas as seguintes ocupações:

Auxiliar de Serviços Gerais	Eletricista
Bombeiro	Lavadeira
Motorista	Zelador
Vigia	Porteiro
Servente	Pedreiro
Pintor	Assistente de Manutenção
Auxiliar de Cozinha	Cozinheira
Gerente de Restaurante	Garçom
Carpinteiro	Mestre de Obras
Chefe de Manutenção	Técnico de Som

- **Trabalhadores em Serviços Médicos, Odontológicos e Laboratoriais**

São as ocupação desempenhadas pelos profissionais médico-odontológico e laboratoriais, sejam eles de nível técnico ou superior. Foram encontradas as seguintes funções:

Médico	Operador de Raio X
Atendente	Dentista

Enfermeiro

Técnico Dentário

Auxiliar de Enfermagem

Técnico de Laboratório

Bioquímico

- **Trabalhadores em Serviços Jurídicos**

São as ocupações de natureza jurídica, seja de nível superior, seja de suporte. Foram encontradas as seguintes ocupações:

Advogado

Secretário Jurídico

Homologador

- **Trabalhadores em Formação Sindical e Sindicalização**

São as ocupações relacionadas ao suporte político-ideológico de formação dentro dos sindicatos, cumprindo funções semelhantes ao assessoramento e agenciamento de novos associados. Foram encontradas as seguintes ocupações:

Auxiliar de sindicalização

Formador Sindical

Assistente de Pesquisas

Assessor da Diretoria

Assessor para Assuntos do Interior

Agenciador

- **Trabalhadores em Medicina Social e Segurança do Trabalho**

São as ocupações relacionadas à medicina e segurança do trabalho, através do estudo, análise e diagnóstico de doenças ocupacionais e condições de trabalho. Foram encontradas as seguintes ocupações:

Médica Social e do Trabalho

Assessor de Saúde

Técnico de Segurança do Trabalho

- **Trabalhadores em Estrutura de Ensino**

São as ocupações envolvidas especificamente nas atividades escolares, sejam didático-pedagógicas ou administrativas. Foram encontradas as seguintes ocupações:

Professor

Secretário Administrativo

Orientador Educacional

Coordenador de Turno

Diretor Geral

Diretor Administrativo

VIII. BIBLIOGRAFIA

VIII. BIBLIOGRAFIA

01. ABRANCHES, S. H. Os despossuídos: crescimento e pobreza no país do milagre. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1985.
02. AGLIETA, M. Regulación y crisis del capitalismo. Madrid: Siglo Vientiuno Editores, 1979.
03. ANSOFF, I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw- Hill, 1977.
04. ANSOFF, I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.
05. ANTUNES, Ricardo O novo sindicalismo. São Paulo: Brasil Urgente, 1991.
06. ANUÁRIO Estatístico de Minas Gerais. Belo Horizonte: Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral, edições de 1990 e 1994.
07. ANUÁRIO Estatístico do Brasil 1992. Rio de Janeiro: IBGE, 1992.
08. BAER, M. O rumo perdido: a crise fiscal e financeira do estado brasileiro. São Paulo: Paz e Terra, 1993.
09. BARBOSA, Allan C. Q. A problemática dos conflitos e sua dinâmica e micro e pequenas empresas fabricantes de autopeças localizadas em Belo Horizonte e Contagem. Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado - CMA/UFMG, 1989.
10. BARZUN, J. Sobre a história IN Tesouros da enciclopaedia britannica. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.
11. BDMG Economia Mineira - 1989 - diagnóstico e perspectivas. Belo Horizonte: BDMG, 1989. v. 5
12. BECKER, H. Método de pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Hucitec, 1993.

13. BENDIX, R. La razon fortificada. México: Fondo de Cultura Económica, 1975.
14. BERNARDO, J. Capital, sindicatos, gestores. São Paulo: Vértice, 1987.
15. BETHLEM, Agrícola S. Política e estratégia de empresas. Rio de Janeiro: Guanabara 2, 1981.
16. BOBBIO, N. (org) Dicionário de política. Brasília: Editora da UNB, 1986.
17. BOITO, A. O sindicalismo de estado no Brasil: uma análise crítica da estrutura social. São Paulo: Hucitec, 1991.
18. BRAVERMAN, H. Trabalho e capital monopolista. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
19. BRESSER, L. C. , MOTA, F. C. P. Introdução à organização burocrática. São Paulo: Brasiliense, 1986.
20. BRUIN, J. E. , CAMPANHOLE, A. Prática sindical. São Paulo: Atlas, 1970.
21. CANO, W. Industrialização, crise, ajuste e reestruturação IN MATTOSO, Jorge E. L. (org) O mundo do trabalho. São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.
22. CARVALHO, C. E. Liquidez e choques antiinflacionários IN BELLUZZO, L. G. M.(org) A luta pela sobrevivência da moeda nacional: ensaios em homenagem a Dilson Funaro. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
23. CASTRO, A. B. , SOUZA, F. E. P. A economia brasileira em marcha forçada. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.
24. CHAIA, M. Intelectuais e sindicalistas: a experiência do dieese, 1955-1990. São Paulo: Humanidades, 1992.
25. CHANDLER, A. Strategy and structure. Cambridge: M.I.T. Press, 1962.
26. CLASSIFICAÇÃO Brasileira de Ocupações. Brasília: Ministério do Trabalho, 1982.

27. CONSOLIDAÇÃO das Leis do Trabalho. São Paulo: Edições LTr, 1974.
28. COUTINHO, Carlos N. A democracia como valor universal. Rio de Janeiro: Salamandra, 1984.
29. CROZIER, M. *Sociologia do sindicalismo* IN FRIEDMANN, G. (org) Tratado de sociologia do trabalho. São Paulo: Cultrix/Editora da Universidade de São Paulo, 1973.
30. CROZIER, M. O fenômeno burocrático. Brasília: UNB, 1981.
31. DEJOURS, C. A loucura do trabalho. São Paulo: Cortez/Oboré, 1988
32. DELGADO, L. A. N. O comando geral dos trabalhadores. Petrópolis: Vozes, 1986.
33. DINIZ, Clélio C. Estado e capital estrangeiro na industrialização mineira. Belo Horizonte: UFMG/PROED, 1981.
34. DICIONÁRIO de Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
35. DICIONÁRIO de Economia. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
36. DOBB, M. A evolução do capitalismo. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
37. ELSTER, J. Marx hoje. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.
38. ENGELS, F. A situação da classe trabalhadora na Inglaterra. Porto: Afrontamento, 1975.
39. FAUSTO, B. Trabalho urbano e conflito social. São Paulo: Difel, 1983.
40. FERREIRA, C. G. et alli. *Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro* IN SEMINÁRIO Interdisciplinar "Modelos de Organização Industrial, Política Industrial e Trabalho". São Paulo: ABET, 1991.

41. FILHO, P. V. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
42. FORÇA Sindical. Um projeto para o Brasil: a proposta da força sindical. São Paulo: Geração Editorial, 1993.
43. FUCHTNER, H. Os sindicatos brasileiros de trabalhadores: organização e função política. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1980.
44. GAJ, L. Administração estratégica. São Paulo: Ática, 1987.
45. GRAMSCI, A. Conselhos de fábrica. São Paulo: Brasiliense, 1981.
46. HAGUETTE, Teresa M. F. Metodologias qualitativas na sociologia. Petrópolis: Vozes, 1992.
47. HAYES, S. W. GRAHAM, C. B. Para administrar a organização pública. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.
48. HOLANDA, N. Planejamento e projetos. Fortaleza: UFC, 1983.
49. HUMPHREY, J. *Novas formas de organização do trabalho na indústria: suas implicações para o uso e controle da mão de obra no Brasil* IN SEMINÁRIO Internacional Padrões Tecnológicos e Políticas de Gestão: Comparações Internacionais. Anais. São Paulo: maio-agosto/1989, p. 315-359.
50. KENNEDY, P. Preparando para o século xxi. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
51. KURZ, R. O colapso da modernização. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.
52. LEGISLAÇÃO Estatutos sociais das entidades sindicais IN Revista LTr. São Paulo: Vol. 49, nº 1, janeiro de 1985.
53. LEITE, M. P. *Reivindicações sociais dos metalúrgicos* IN FISCHER, R. M., FLEURY, M. T. L. (coord) Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

54. LE VEN, Michel M. Movimento operário e sindical IN POMPERMAYER, M. J. (org) Movimentos sociais em Minas Gerais. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1987.
55. LIPIETZ, A. Audácia. São Paulo: Nobel, 1991.
56. LOBOS, J. Sindicalismo e negociação. Rio de Janeiro: José Olympio, 1985.
57. MARONI, A. A estratégia da recusa. São Paulo: Brasiliense, 1982.
58. MARTINET, G. Siete sindicalismos. España: Ministério de Trabajo e Seguridad Social, 1991.
59. MARTINS, Heloísa H. S. O estado e a burocratização do sindicato no Brasil. São Paulo: Hucitec, 1989.
60. MARX, K. Para a crítica da economia política: salário, preço e lucro; o rendimento e suas fontes: a economia vulgar. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
61. MERTON, R. Teoria e estructura sociales. México: Fondo de Cultura, 1964.
62. MICHELS, R. Sociologia dos partidos políticos. Brasília: UNB, 1982.
63. MOTTA, P. R. Gestão contemporânea. Rio de Janeiro: Record, 1991.
64. MOUSELIS, N. Organización y burocracia. Barcelona: Ediciones Peninsula, 1973.
65. MUNIZ, Reynaldo M. A estrutura sindical brasileira e a dinâmica do sindicalismo metalúrgico em Minas Gerais. Belo Horizonte: DCP/UFMG, 1984 (Dissertação de Mestrado).
66. NAU, H. O mito da decadência dos Estados Unidos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1992.

67. NEVES, Magda M. B. A. Uma história outra, uma outra história - as trabalhadoras de Contagem. São Paulo: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da USP, 1990. (Tese de Doutorado) 2 volumes.

68. NIEDENHOFF, H. Cogestão na república federal da Alemanha do final do século XIX aos dias atuais. São Paulo: Nobel, 1991.

69. OFFE, C. Trabalho como categoria sociológica fundamental ? IN OFFE, C. (org) Trabalho e sociedade. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989, v. 1.

70. OLIVEIRA, Fabrício A. A reforma tributária de 1966 e a acumulação de capital no Brasil. São Paulo: Brasil Debates, 1981.

71. OLIVEIRA, Fabrício A. (org) Recessão e inflação: o (des)ajuste liberal. São Paulo: Hucitec, 1992.

72. PANZIERI, R. Mais valia e planejamento : notas sobre a leitura de o capital IN Processos de trabalho e estratégias de classe. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

73. PERLMAN, M. Labor union theories in America: background and development. Illinois: Row Peterson, 1958.

74. POOLE, M. Teorías del sindicalismo. España: Ministério de Trabajo e Seguridad Social, 1991

75. RAMOS, A.G. Administração e contexto brasileiro. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

76. RETRATOS de Minas 1994. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1994. Volume 1.

77. RODRIGUES, L. M. Partidos e sindicatos. São Paulo: Ática, 1990.

78. RODRIGUES, L. M. Cut: os militantes e a ideologia. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.

79. RODRIGUES, L. M. As transformações da sociedade contemporânea e o futuro do sindicalismo IN VELLOSO, J. P. R. , RODRIGUES, L. M. (org) O futuro do sindicalismo: cut, força sindical, cgt. São Paulo: Nobel, 1992.

80. RODRIGUES, L. M. Força sindical: uma análise sócio-política. Rio de Janeiro Paz e Terra, 1993.
81. SALLUM, B., KUGELMAS, E. *O leviatã acorrentado: a crise brasileira dos anos 80* IN SOLA, L. (org) Estado, mercado e democracia. São Paulo: Paz e Terra, 1993.
82. SANDOVAL, S. Os trabalhadores param. São Paulo: Ática, 1994.
83. SERRA, J. *Ciclos e mudanças estruturais na economia brasileira do pós-guerra* IN Desenvolvimento capitalista no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1982. v. 1.
84. SIMON, H. Comportamento administrativo. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
85. SINGER, P. O dia da lagarta. São Paulo: Brasiliense, 1987.
86. STEINER, G., MINER, J. B. Política e estratégia administrativa. São Paulo: Editora da USP, 1981.
87. STONER, J. A. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.
88. TAVARES, Maria da C. Da substituição de importações ao capitalismo financeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
89. TAVARES, Maria da C. *A retomada da hegemonia norte-americana*. Revista de Economia Política, vol. 5, nº 2, abril-junho/1985, pág. 5-15.
90. TAVARES, M. C., ASSIS, J. C. O grande salto para o caos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1985.
91. TAVARES, Mauro C. Planejamento estratégico. São Paulo: Harbra, 1991.
92. TRONTI, M. *Operários e capital* IN Processos de trabalho e estratégias de classe. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
93. VALLADÃO, Alfredo G. A. *Ordem mundial: a "estratégia da lagosta"* IN CORDELLIER, S., LAPAUTRE, C.(org) O mundo hoje. São Paulo: Ensaio, 1993.

94. WEBER, M. Economía y sociedad. México: Fondo de Cultura Económica, 1969.

95. WEBER, M. Ensaio de sociologia. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.