

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
JOSÉ JORGE MENDES

**CULTURA ORGANIZACIONAL DAS ENTIDADES SINDICAIS DO
MUNICÍPIO DE SÃO LUÍS (MA)**

Taubaté – SP
2018

JOSÉ JORGE MENDES

**CULTURA ORGANIZACIONAL DAS ENTIDADES SINDICAIS DO MUNICÍPIO DE
SÃO LUÍS (MA)**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócio da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues.

Taubaté – SP

2018

JOSÉ JORGE MENDES

**CULTURA ORGANIZACIONAL DAS ENTIDADES SINDICAIS DO MUNICÍPIO DE
SÃO LUIS (MA)**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Gestão e Negócio da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Profa. Dra. Adriana Leonidas de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Profa. Dra. Maria José Orioste Rosso

UNISAL

Assinatura _____

Dedico este trabalho à minha esposa Maria da Conceição, aos meus filhos Mauro Júlio, George, Raul e Ruan e aos meus netos, Mauro Vinícius, Mathias Júlio e Mateus Jorge por serem meus verdadeiros estimuladores.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a N. Sra. Aparecida, pela sua poderosa intercessão a todos aqueles que neles confiam.

À minha orientadora, Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues, que com paciência e de forma eficiente dedicou sua valiosa orientação para construção deste trabalho.

A todos os professores e professoras do programa MGDR/UNITAU, em especial ao Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira, Dra. Elvira Aparecida Simões Araújo, Dra. Marcela Barbosa de Moraes, Dr. José Luís Gomes da Silva, Dra. Adriana Leonidas de Oliveira, Dra. Mônica Franchini Carniello e Dra. Marilsa de Sá Rodrigues por compartilhar seus conhecimento e frutificar a minha formação.

Aos dirigentes e funcionários das entidades sindicais que permitiram a realização desta pesquisa.

A todos os amigos e amigas de turma, em especial aqueles e aquelas que estiveram mais próximos nas horas de dificuldade com palavras consoladoras e estimulantes.

A todos e todas que compõem a família UNITAU, que de alguma forma contribuíram para a realização deste sonho.

Ao meu pai (*in memoriam*) e à minha mãe, dos quais adquiri meus primeiros conhecimentos para a vida.

À minha irmã Rosa Maria e às minhas sobrinhas, Viviane, Josiane e Kelliane, e ao meu sobrinho Josemar Rafael, que sempre dedicaram apoio incondicional à minha família nos períodos que me ausentei para realização deste trabalho e a meus irmãos José Maria (*in memoriam*), Antônio José, Afonso Paulo (*in memoriam*), Carlos Henrique e Francisco de Assis e a minha sobrinha Jacqueline e meus sobrinhos Afonso Paulo e Diego e minha cunhada Antônia Castro, pelas várias acolhidas durante a realização deste estudo.

Às minhas irmãs Maria Lindalva e Rita de Cássia, que dedicadas à vida religiosa, sempre intercederam por mim em suas orações.

Aos amigos Claudio Bezerra e Ana Lúcia e à minha nora Jéssica, pelo incentivo e ajuda nas horas precisas.

**Que os vossos esforços desafiem as
impossibilidades, lembrai-vos de que
as grandes coisas do homem foram
conquistadas do que parecia
impossível.**

Charles Chaplin

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a cultura organizacional de entidades sindicais sediadas no município de São Luís, no estado do Maranhão, identificando os valores e práticas organizacionais que mais se encontram presentes nessas entidades. O crescente interesse em estudos que resultem na melhoria do desempenho das empresas chega aos nossos dias com uma atenção especial voltada para o capital humano como parte do processo organizacional. O estudo busca compreender como a influência de valores, costumes e crenças individuais pode identificar grupos com padrões estabelecidos pela convivência, ainda que com diferenças entre os sujeitos da organização relacionados à cultura organizacional das entidades sindicais. Conhecer a trajetória do movimento sindical, sua formação e evolução também é fulcro desta dissertação, visto que é nesse ambiente que o pesquisador desenvolve sua atividade de investigação. Neste estudo foi utilizada a pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, além de pesquisa de campo e aplicação do Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO), um questionário em sua forma reduzida, composto por trinta perguntas respondidas individualmente, aplicado a 123 indivíduos de cinco sindicatos. Os dados obtidos foram tratados conforme a padronização estabelecida pelos autores. Como resultado verifica-se que as percepções individuais nas entidades sindicais não identificam a sua cultura com características fortes na valorização público interno. Isso dada a pouca aplicação de fatores organizacionais que contribuam para uma competição profissional almejando ascensão individual, ou que promovam satisfação e motivação nos locais de trabalho. Falta também uma política de treinamento e recompensa aos empregados, porém há estratégias voltadas à execução das tarefas com profissionalismo e capacidade de iniciativa como fatores de alcance das metas e integração externa, com práticas voltadas diretamente para a categoria sindicalizada. A estabilidade inexistente na estrutura administrativa dos sindicatos é uma forte aliada que contribui para essa variação cultural.

Palavras-chaves: Gestão. Cultura Organizacional. Entidades Sindicais. Cultura Sindical.

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE TRADE UNION OF THE MUNICIPALITY OF SÃO LUIS - MARANHÃO

The aim of this work is to analyze the organizational culture of trade unions located in the São Luís city, Maranhão, identifying the values and organizational practices that are most present in these entities. The increasing interest in studies that result in the improvement of enterprise performance comes up to our days with a special focus on human capital as part of the organizational process. The study understands how the influences of values, customs and individual beliefs can identify groups with patterns established by the living together, although there are differences between the subjects of the organization, related to the organizational culture of trade unions. Knowing the trajectory of the trade union movement, its formation and evolution, is also the fulcrum of this dissertation, and also it is in this environment that the researcher develops his research activity. In this study, were used descriptive, bibliographic and documentary researches to diversify the sources for gathering information and data that have includes the theme, and field research with the application of the Brazilian instrument for evaluation of organizational culture, questionnaire in its reduced form, consisting of thirty questions, which were answered individually, applied to 123 individuals from five unions and their data prepared according to the standardization established by the authors. As result, it can be verified that the individual perceptions in the trade unions do not identify their culture with strong characteristics in internal public valuation, due to the little application of the organizational factors that contribute to professional competition, aiming at individual promotion, or that promote satisfaction and motivation in the workplace, as well as the lack of a training policy and reward to their employees. However, it is confirmed the presence of strategies aimed at the execution of tasks with professionalism and initiative capacity, as goal achievement factors, as well as for external integration, with practices directed directly at the union category.. Non-existent stability in the administrative structure of trade unions is a strong ally contributing to this cultural variation.

Keywords: Management. Organizational culture. Trade unions. Union culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Três níveis de programação mental humana.....	23
Figura 02	Níveis da Cultura – Modelo de Schein.....	25
Figura 03	Modelo de Hofstede ‘camadas de uma cebola’.....	27
Figura 04	Relações propostas entre os constructos.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Características dos níveis de programação mental.....	23
Quadro 02	Perfis de cultura organizacional e principais características.....	33
Quadro 03	Grupo de técnicas da qualidade, características e exemplo.....	34
Quadro 04	Efeitos da combinação entre cultura e técnicas de qualidade no desempenho.....	35
Quadro 05	Evolução ideológica do movimento sindical.....	38
Quadro 06	Síntese de recentes estudos destacados na revisão literária.....	59
Quadro 07	Fatores do IBACO: forma reduzida.....	76
Quadro 08	Escore de Fatores: estratificação por instituição.....	77
Quadro 09	Escore de Fatores: estratificação por tipo de instituição.....	82
Quadro 10	Escore de Fatores: estratificação global.....	85
Quadro 11	Índices dos níveis alcançados no item 23.....	86
Quadro 12	Índice dos níveis alcançados no item 29.....	87
Quadro 13	Índice dos níveis alcançados no item 30.....	87
Quadro 14	Índice dos níveis alcançados no item 05.....	88
Quadro 15	Índice dos níveis alcançados no item 11.....	88
Quadro 16	Índice dos níveis alcançados no item 28.....	88
Quadro 17	Índice dos níveis alcançados no item 02.....	89
Quadro 18	Índice dos níveis alcançados no item 07.....	90
Quadro 19	Índice dos níveis alcançados no item 08.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Escore de valores: estratificação por instituição.....	81
Gráfico 02	Escore de práticas: estratificação por instituição.....	81
Gráfico 03	Escore de valores: estratificação por tipo de instituição.....	83
Gráfico 04	Escore de práticas: estratificação por tipo de instituição.....	84
Gráfico 05	Escores de valores: estratificação total.....	92
Gráfico 06	Escores de práticas: estratificação total.....	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Amostra por entidade e nível hierárquico.....	65
Tabela 02	Caracterização sociodemográfica dos dirigentes e funcionários das entidades sindicais.....	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Problema.....	16
1.2	Objetivos.....	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos.....	17
1.3	Delimitação do Estudo.....	17
1.4	Relevância do Estudo	17
1.5	Organização do Trabalho.....	18
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1	Cultura.....	20
2.2	Cultura Organizacional.....	23
2.3	Evolução Sindical e suas correntes ideológicas.....	38
2.4	Movimento Sindical Brasileiro.....	47
3	MÉTODO.....	61
3.1	Tipo de pesquisa.....	61
3.2	Área de realização.....	62
3.3	População e amostra.....	62
3.4	Instrumento.....	63
3.5	Procedimentos para coleta de dados.....	65
3.6	Procedimentos para análise de dados.....	66
4	RESULTADOS.....	68
4.1	Movimento Sindical em São Luís (MA).....	68
4.2	Análise dos dados.....	74
4.2.1	Caracterização dos pesquisados.....	74
4.2.2	Análise de resultado por entidades sindicais.....	76
4.2.3	Análise de resultado por tipo de instituição.....	82
4.2.4	Análise de resultado do total das instituições.....	84
5	DISCUSSÃO.....	86
5.1	Discussão dos itens do IBACO.....	86

5.2	Discussão dos valores organizacionais.....	91
5.3	Discussão das práticas organizacionais.....	94
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
	REFERÊNCIAS.....	100
	ANEXO A Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional –IBACO	106
	ANEXO B Carta de Apresentação.....	108
	ANEXO C Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional-TCLEI.....	109
	ANEXO D Folha de rosto para pesquisa envolvendo seres humanos.....	110
	ANEXO E Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	111
	ANEXO F Parecer do Comitê de Ética UNITAU.....	112

1 INTRODUÇÃO

O meio empresarial convive em uma constante concorrência, à procura de opções que lhe permitirão estar sempre ocupando um lugar de liderança no mercado. Para isso, tem se preocupado com todos os níveis de transformação que possam influenciar na melhoria da qualidade de seus produtos e serviços.

A cultura estabelecida em uma empresa é um importante aspecto para o cumprimento de metas e alcance de objetivos. Sua influência está diretamente ligada ao comportamento, tanto de seus colaboradores internos quanto externos, formando um aprendizado grupal que envolve indivíduos de princípios culturais totalmente diferenciados.

Para Schein (2004, p. 17), a cultura organizacional pode ser conceituada como:

Um padrão de pressupostos básicos que foi aprendido por um grupo, na medida em que resolveu os problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado a novos membros como o maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura é um fenômeno dinâmico que nos rodeia em todos os momentos. É constantemente difundida e criada por nossas interações com os outros e moldada pela liderança, pelo comportamento e por um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que guia e restringe o comportamento (SCHEIN, 2004).

Os sindicatos são associações de pessoas físicas ou jurídicas que exercem atividades profissionais ou econômicas para a defesa dos direitos coletivos ou individuais da categoria – inclusive em questões jurídicas ou administrativas. (BRASIL, 2011).

O movimento sindical teve sua origem quando o capitalismo estava no processo de desenvolvimento, mas já trazia consigo toda uma gama de transtornos sociais. As associações sindicais, existentes desde o século XVIII, já eram violentamente reprimidas no desempenho de suas atividades, o que dificultava a organização dos trabalhadores, porém sempre tiveram grande importância para o avanço das lutas da classe operária.

O município de São Luís (MA) sedia 43 sindicatos em funcionamento, envolvendo categorias do serviço público federal, estadual e municipal, comerciários,

metalúrgicos, bancários, de panificação, vigilantes, urbanitários, do transporte coletivo, ferroviários e professores, entre outros.

As entidades sindicais e a cultura organizacional encontram-se abordados no presente referencial teórico, após leitura de várias obras a respeito dos dois temas, (DAL ROSSO, 2013; ORTIZ, 2013; CARDOSO, 2015; ANTUNES 2017) possibilitando uma reflexão que não seja direcionada por um só pensamento.

A dedicação dada ao presente trabalho foi pela necessidade da construção de constantes debates, não somente no que tange à cultura organizacional, tema bastante explorado em todos os níveis empresariais, mas por temas inerentes ao movimento sindical, em particular aqueles envolvidos na forma de gestão das entidades sindicais que sofreram ao longo da história e ainda sofrem inúmeras alterações, tanto administrativas como na construção do debate político-social.

O tema estudado tem a sua importância sobretudo para construção de novas descobertas a respeito da cultura organizacional nas entidades sindicais, pois, apesar de se tratar de organizações sem fins lucrativos, também são passíveis ao estabelecimento de uma cultura que norteie os princípios dos comportamentos interno e externo para alcance da prestação dos serviços com eficiência, além de um comportamento político interferindo no processo decisório das ações sindicais no interesse da categoria.

1.1 Problema

Na evidência de que as entidades sindicais têm normas que estabelecem um padrão de funcionamento, o problema emergente da pesquisa é descobrir qual o perfil da cultura organizacional existente nos sindicatos de classe. Com isso, tenciona-se desvendar as ações e comportamentos que mais exercem efeito na identificação dessa cultura, com a finalidade de achar resposta à pergunta central do estudo: como se caracteriza a cultura organizacional nas entidades sindicais?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a cultura organizacional das entidades sindicais do município de São Luís, estado do Maranhão.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os valores e as práticas organizacionais que caracterizam a cultura organizacional das entidades sindicais.
- Caracterizar a cultura organizacional na percepção dos dirigentes e funcionários das entidades sindicais.
- Comparar os fatores associados aos valores e às práticas entre os sindicatos pesquisados.

1.3 Delimitação do Estudo

Esta pesquisa estuda e analisa as características da cultura organizacional de cinco sindicatos, de diferentes categorias, sediados no município de São Luís (MA).

1.4 Relevância do Estudo

A relevância dos estudos referentes à cultura organizacional está em conhecer os valores, crenças e comportamentos que norteiam a ética e conduta nas organizações de trabalho.

Em virtude de os empregadores não demonstrarem nenhum interesse em concessão de direitos trabalhistas, nem tampouco condições necessárias para o cumprimento de suas tarefas, as entidades sindicais assumem um papel de suma importância junto à classe trabalhadora ao se manifestarem em favor de seus sindicalizados e ainda tendo que sofrer penalidades do poder público com punições severas.

Os sindicatos, considerada a sua existência indispensável, têm compromisso fundamental no estabelecimento das práticas relacionadas entre capital e trabalho,

por ser de fundamental importância conhecer e compreender os valores, as crenças e comportamentos considerados adequados para as organizações sindicais. Esse conhecimento colaborará para uma melhor compreensão e análise das ações sindicais no campo de estudo desta dissertação.

1.5 Organização do Trabalho

Este trabalho está organizado em seis seções. A primeira traz a introdução, apresentando os objetivos geral e específicos, o problema, a delimitação, relevância e organização do trabalho.

A segunda seção, revisão de literatura, inicia-se com uma abordagem dos conceitos de cultura, introduzindo o conhecimento de antecedentes históricos e sua importância quanto à origem no campo antropológico, a compreensão da variação desses conceitos e a diversidade no contexto das sociedades contemporâneas.

O estudo dessa variação, baseado nas definições de Hofstede (2003), Schein (2001) e Fleury (1996), permite ao indivíduo entender um pouco mais a respeito de si mesmo e da sua própria sociedade, na medida em que se discutem os limites de suas próprias atitudes, posições e valores nos diferentes espaços sociais em que está inserido e nos quais interage.

Essa discussão, segundo Marchiori (2006), permeia com diferentes ênfases teóricas em torno da problemática da cultura que ainda é bem recente e serve para aprimorar a concepção da cultura organizacional.

Este estudo se dedica, também, à história do movimento sindical desde as primeiras manifestações de lutas, discriminando as influências que deram origem às linhas de pensamento até a legalização dos sindicatos e o reconhecimento de sua representatividade. Apresenta, em seguida, o período de reestruturação das entidades sindicais nos cenários mundial, nacional, estadual ou municipal e o aparecimento do novo sindicalismo debatido por autores contemporâneos (RAMALHO; RODRIGUES, 2013; LADOSKY; OLIVEIRA, 2014; CARDOSO, 2015) e as novas estratégias para conduzir a luta.

Na sequência, encontram-se as características de estrutura e formação da diretoria dos sindicatos, mostrando o processo de sucessão e as principais atividades desempenhadas como forma de conquista de direitos trabalhistas.

Finalmente, compara alguns resultados de pesquisas da influência da cultura organizacional confrontada com diversas variáveis presentes, como: o desempenho de atividades, as características de cada ambiente de trabalho e os valores e sentimentos de cada indivíduo. Assim, possibilita-se comprovar que a cultura organizacional é única em cada empresa que ela se apresente.

Na terceira seção descreve-se o método da pesquisa, o tipo, a área de realização, a população e amostra, o instrumento de coleta de dados, e os procedimentos para coleta e análise dos dados.

A quarta seção traz os resultados referentes: ao movimento sindical em São Luís (MA); à análise dos dados; à caracterização dos pesquisados; e às análises por entidades sindicais, por tipo de instituição e do total das instituições.

Na quinta seção apresenta-se a discussão dos itens do IBACO, dos valores organizacionais e das práticas organizacionais. A sexta seção encerra o estudo com as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cultura

Para desenvolver e analisar a intensa diversidade das formas de cultura organizacional é preciso, inicialmente, fazer uma abordagem do conceito de cultura a partir de sua origem. Com isso, pode-se reconhecer a variação cultural como componente das diferentes sociedades humanas.

O conceito básico de cultura está sempre relacionado ao conjunto de conhecimentos, crenças, leis e hábitos, assim como o modo de pensar, de vestir, de construir casas, entre outros. Ao longo dos anos, entretanto, estudiosos nos campos da sociologia e antropologia, a exemplo de Hofstede, passam a perceber a cultura como um mecanismo diferenciado básico do homem e como um instrumento que possibilita distinguir as populações do mundo entre si.

Dessa forma, a cultura adquiriu inúmeros significados e foi analisada por várias áreas do conhecimento. Mesmo com essa pluralidade de significados, é plausível ponderar que a cultura se transforma de acordo com o contexto em que se insere

A sociedade humana passou por diversos ciclos de cultura, que a levaram a profundas transformações: nômade, agrícola, guerreira, comercial, industrial. Atualmente vive sob a égide da tecnologia, baseada na cultura da informação, que se tornou fundamental para o progresso: quando não há informações precisas, não se pode chegar a lugar algum. Mas apenas a informação é insuficiente: os dados adquiridos devem ser estudados e interpretados, para se chegar ao verdadeiro conhecimento, o saber transforma a realidade, adaptando-a às sempre renovadas necessidades (D'ONOFRIO, 2005, p. 100).

Segundo Hofstede (2003), a cultura é uma programação mental que se assemelha à composição dos computadores em seus processos de funcionamento. Nesse contexto, a programação mental do ser humano deriva do convívio social nos diferentes ambientes ao longo de sua existência – partindo do seio familiar e passando pela convivência em grupos externos, como em seu bairro, na escola, nos grupos de jovens e no local de trabalho.

As programações mentais são usualmente designadas pelo termo cultura. Esse termo tem muito significados, todos derivados da sua fonte latina que se refere a lavoura da terra. Na maioria das línguas ocidentais cultura é equivalente a “civilização” ou “refinamento da mente” e designa muitas

vezes o resultado desse refinamento como sejam a educação, a arte e a literatura (HOFSTEDÉ, 2003, p. 19).

Para Schein (2001, p 29), cultura é propriedade de um grupo: onde quer que um grupo tenha bastante experiência em comum começa a se formar uma cultura. Por essa linha, o indivíduo é uma entidade multicultural que mostra diferentes comportamentos culturais, dependendo da situação.

O autor conclui afirmando que “[...] a cultura importa porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos.”

Hofstede (2003, p.18) enfatiza que:

Cada um de nós transporta consigo padrões de pensamento, sentimentos e de ação potencial, que são o resultado de uma aprendizagem contínua. Uma boa parte foi adquirida no decurso da infância, período do desenvolvimento onde somos mais suscetíveis à aprendizagem e assimilação. Quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez.

A partir do contexto de demonstrar um compartilhamento dos padrões individuais entre pessoas do mesmo grupo social, a cultura passa a ser um fenômeno coletivo e lhe é estabelecido um novo conceito, como a “[...] programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro” (HOFSTEDÉ, 2003, p. 19).

Embora o processo cultural seja formado por diferentes valores individuais, ele poderá sofrer uma ruptura e causar um choque cultural ao se deparar com um novo ambiente e ter que passar por um processo de aculturação.

De acordo com Hofstede (2003), esse processo é proveniente de um conflito intercultural involuntário, resultado do contato com o desconhecido, que vem acompanhado de certo número de processos psicológicos e sociais típicos. Esse choque cultural leva o indivíduo a uma missão temporária ao passar pelo processo de aculturação. O autor usa como comparação uma pessoa estrangeira que migra para outro país e experimenta novas manifestações culturais.

Há muitos estudos desenvolvidos a partir do método de aculturação e é por meio dele que se estudam os valores do grupo ou sociedade onde o indivíduo está

inserido. É apenas a partir do conhecimento dessa sociedade que se poderá entender o comportamento de uma pessoa dentro dos grupos.

Santos (1994) esclarece que há duas correntes de estudos mais comuns referentes à percepção da cultura: a primeira trata das características de grupos sociais, tais como as formas de conceber e organizar a vida social ou seus aspectos materiais; e a segunda trata designadamente do conhecimento, ideias e crenças. Independentemente da linha de estudo da cultura, é fundamental compreender os processos de aculturação.

O processo de aculturação se encarrega de transmitir, tanto objetiva quanto subjetivamente, ao sujeito os valores, as crenças, os mitos presentes na cultura de um determinado grupo. E essa cultura internalizada influenciará esse sujeito em suas relações sociais, podendo ser modificada a partir de suas experiências em diversos grupos, ao longo do tempo (MACEDO, 2002, p. 4).

Outro aspecto importante para se contextualizar é o problema da variabilidade cultural, que passa a ser tratado como uma questão científica. Nesse contexto, a cultura emerge como categoria teórica e passa a ser sistematicamente estudada pelas ciências sociais e mais diretamente pela antropologia.

Na antropologia social, “cultura” é a palavra que engloba todos aqueles padrões de pensamentos, sentimentos e comportamentos. Ela inclui não somente as atividades consagradas a refinar a mente, mas também todas as atividades simples e ordinária da vida: cumprimentos, comer, mostrar ou esconder emoções, manter uma certa distância física dos outros, fazer amor, ou manter a higiene do corpo (HOFSTEDE, 2003, p 19)

Segundo Moraes (2012), uma dúvida que se coloca para antropologia é o questionamento se a cultura deriva das aptidões inatas, transmitidas ao homem por mecanismos biológicos geneticamente herdados ou se é um atributo adquirido socialmente pela aprendizagem.

Não podemos defini-la aqui, de forma definitiva. O que podemos afirmar é que o homem é cultura e cultural. Há nele algo inato, que o impele ao cultivo, ao cuidado. Há também algo de vir-a-ser, pelo qual ele se torna, junto com o mundo, objeto de cultivo e cuidado (MORAES, 2012, p. 10).

Retomado o conceito de cultura na visão de Hofstede (2003, p. 19), a Figura 1 estabelece as fronteiras entre a natureza humana e a personalidade individual, formando três níveis de programação mental que consolida a afirmação do autor que

“a cultura é adquirida e não herdada”, e que a distinção entre os dois outros níveis tem que existir.

Figura 1 – Três níveis de programação mental humana



Fonte: Hofstede (2003)

Percebe-se que na visão de Hofstede (2003) a cultura, longe de derivar de um conjunto de aptidões inatas e transmitidas geneticamente ao homem, é na verdade resultado de um longo processo de aprendizagem no decurso da sua socialização em determinado grupo da sociedade.

O Quadro 01 vem enfatizar cada um dos níveis da Figura 1.

Quadro 1 – Característica dos níveis de programação mental

NÍVEL	CARACTERES	AQUISIÇÃO
NATUREZA HUMANA	- todos os seres humanos têm em comum - representa o nível universal do programa mental de cada um	Herdado dos genes
CULTURA	- modifica a forma com que cada um expressa seus sentimentos	Influência da programação coletiva
PERSONALIDADE	- conjunto único de programas mentais - não partilha com nenhum outro ser humano	Em parte herdados com código genético único e em parte adquiridos

Fonte: Hofstede (2003) adaptado pelo autor (2018?)

2.2 Cultura Organizacional

A partir dos inúmeros conceitos e da interferência direta em todas as fases de formação do indivíduo, a cultura tem forte contribuição também dentro das organizações. Como se vê, a cultura não pode ser considerada estática, pois se fundamenta nas relações sociais e, por isso, constitui-se em peça-chave para se entender as relações de poder nas organizações.

Barroso e Freitas apontam que:

As concepções de cultura organizacional estão ancoradas em elementos constitutivos da cultura, sendo consensual tanto a sua existência, quanto a sua significância, variando apenas o grau de importância entre eles, ou mesmo, suas formas de manifestação (BARROSO; FREITAS, 2013, p.131).

Atualmente, os centros de poder da sociedade se preocupam com a cultura e buscam defini-la, entendê-la, controlá-la e atuar em seu desenvolvimento. Há instituições públicas encarregadas dessas competências. Da mesma forma, a cultura é uma esfera de atuação também econômica, com empresas inteiramente voltadas para ela, portanto, as apreensões com a cultura são institucionalizadas, fazem parte da própria organização social.

Expressam seus conflitos e interesses, e nela os interesses dominantes da sociedade manifestam sua força (...). As preocupações com a cultura mantêm sua proximidade com as relações de poder. Continuam associadas com as formas de dominação na sociedade e continuam sendo instrumentos de conhecimento ligados ao progresso social (SANTOS, 1994, p. 82).

A cultura age nas relações de poder das organizações, por isso é de extraordinária importância compreender os conceitos, elementos e tipos de cultura organizacional. Fleury (2010) dá a sua contribuição argumentando que:

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 2010, p. 22).

Tamayo (2004, p. 61) considera a cultura organizacional “[...] um conjunto de significados políticos e simbólicos compartilhados mantidos por meio da socialização

e da linguagem, como forma expressiva, ideacional, e da manifestação do consciente, e como tal constituída de experiências subjetivas”.

Para Schein (2001, pp. 177, 179):

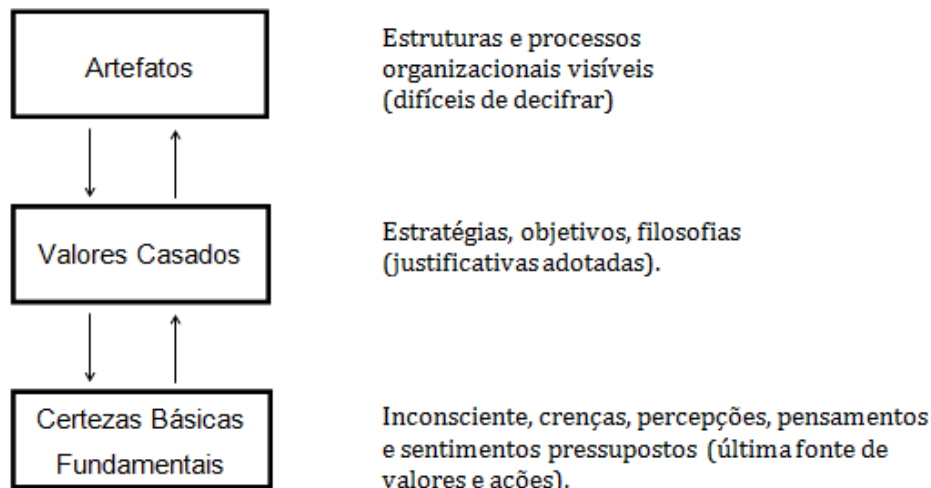
São as certezas tácitas compartilhadas de um grupo que as aprendeu por meio de tarefas externas e lidando com relacionamentos internos [...] Uma vez que a organização tenha cultura, as certezas tácitas compartilhadas que a criaram influenciarão todos os aspectos do funcionamento da empresa.

A presença da cultura organizacional pode ser compreendida a partir dos primeiros contatos que se tem com a organização, e pode aparecer de diversas maneiras. Uma das formas mais comuns é no cenário interno, onde se pode perceber maior ou menor interferência das ações proporcionadas pelos fatores externos. Segundo Srour (2005, p. 374), “[...] as mudanças organizacionais ocorrem quando se conjugam as pressões externas com as forças internas”.

Schein (2001, p. 31) chama atenção para o risco de entender a cultura de forma simplificada, como “o jeito como fazer as coisas por aqui”, “os ritos e rituais de nossas empresas”, “o clima da empresa”, “o sistema de prêmios”, “os valores básicos”, e assim por diante. Para ele, a melhor maneira de entendê-la é perceber os níveis existentes em sua formação.

Como um dos mais reconhecidos estudiosos na área da cultura, Schein a dividiu em três níveis demonstrados na Figura 3, que se distinguem pelas manifestações visíveis encontradas no primeiro nível até as mais inconscientes encontradas no nível mais profundo.

Figura 2 – Níveis da Cultura: modelo de Schein



Fonte: Schein (2001, p. 32)

Artefatos: caracteriza-se como o nível mais superficial da cultura, observado com mais facilidade numa tentativa de representar e também transmitir a cultura da organização. São as coisas que uma pessoa vê, escuta ou sente quando se depara com uma organização cuja cultura não é conhecida por ela e observa seus processos e estruturas. Modo de se portar, *layout*, linguagem, tecnologia, arquitetura e objetos decorativos. Esses padrões são passíveis de uma interpretação errônea pelo fato de se encontrarem afastados do núcleo da cultura.

Valores casados: diz respeito ao que realmente importa para direcionar os objetivos da empresa e a forma utilizada para atingir suas metas, que apesar de não estarem escritas, estão claras para os membros. Nesse nível, as crenças individuais influenciam fortemente na construção da cultura, principalmente por que as regras estão explícitas e, mesmo não estando visíveis, todos os membros têm conhecimento delas. Fazem parte desse nível as estratégias, as regras, os princípios e valores éticos que regem o comportamento do grupo.

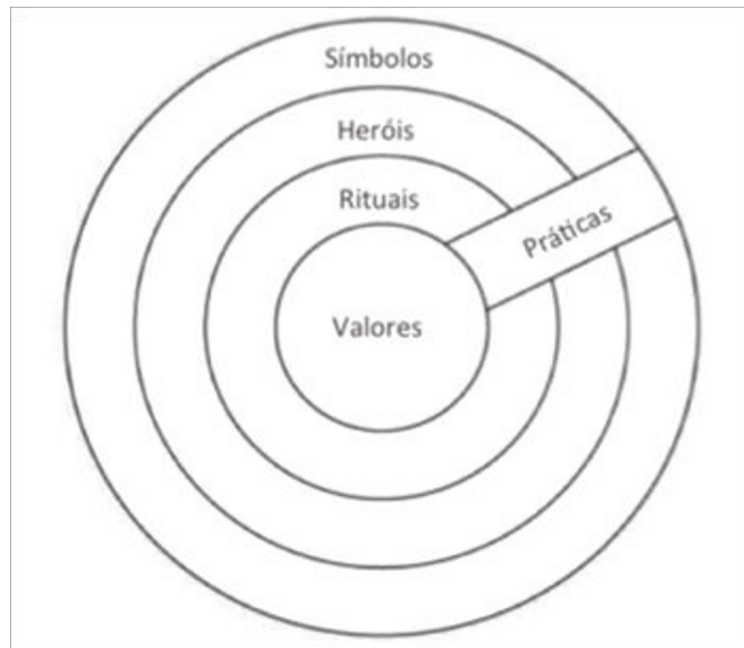
Certezas básicas e fundamentais: este é o nível mais profundo formado por elementos que não se pode mexer e que são considerados tabus. São as verdades incontestáveis, as coisas que os membros acreditam (crenças, sentimentos, percepções...) e normalmente elas penetram em todos os aspectos da vida cultural do indivíduo pertencente à organização.

Para Schein, esse nível tem a capacidade de influenciar os membros a agirem de uma determinada forma. Eles não agem pelos artefatos ou pelas normas, mas agem por acreditarem ou por se submeterem a determinados pressupostos. Apesar de ser o mais imperceptível, é também o mais forte no processo de formação da cultura organizacional, pois é onde se encontra a filosofia da organização.

Já Hofstede (2003), apesar de seu pensamento assemelhar-se ao proposto por Schein (2001), apresenta uma nomenclatura diferente para descrever os níveis da cultura. Para o autor, a descrição desses níveis tem sua manifestação por meio dos símbolos, heróis, rituais e valores.

A partir desses quatro elementos o autor cria um modelo com os diferentes níveis de manifestação de uma cultura na forma indicada na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de Hofstede ‘camadas de uma cebola’



Fonte: Hofstede (2003, p. 23)

Os símbolos representados pela camada mais externa são reproduzidos pelas palavras, gestos, figuras e objetos de grande significância para a organização. Esse elemento tem facilidade de ser substituído à medida que novos vão aparecendo.

Os heróis dizem respeito às pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, prestigiadas pela cultura e que modelam o comportamento dos indivíduos. **Os rituais** são representados por atividades coletivas, aparentemente dispensáveis, mas consideradas essenciais em determinada cultura. Maneira de cumprimentar ou transmitir respeito. Cerimônias sociais ou religiosas formam alguns exemplos.

Símbolos, heróis e rituais estão configurados como as práticas da organização com significado cultural atrelado unicamente à interpretação dessas práticas pelos sujeitos pertencentes à sua cultura.

Os **valores** referem-se à camada estabelecida no núcleo da cultura, aos sentimentos inconscientes, observados por meio do comportamento. É imprevisível a sua interpretação, pois questionam o que é desejável e desejado (HOFSTED, 2003).

Em estudos atuais (IZIDORO; CASTILHO, 2016; SANTOS *et al*, 2017; MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016), baseados nos níveis de cultura descritos por Schein (2001), foram encontrados vários resultados que apontaram

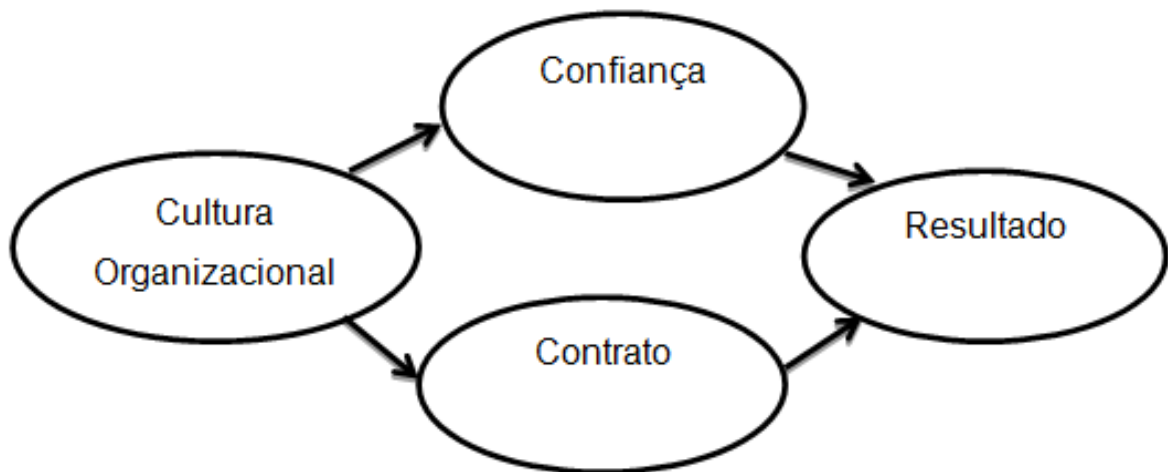
diferentes formas de atuação entre uma variável e culturas de diversas organizações.

Santos *et al* (2017), no estudo da cultura e governança nas relações interorganizacionais, utilizaram os níveis da cultura organizacional para medir seus efeitos na construção de uma confiança sólida no momento de cumprimento das cláusulas contratuais entre uma empresa âncora e suas prestadoras de serviço.

Para os autores “a medida em que se tem confiança, incrementos de contrato com cláusulas adicionais podem ser prejudiciais à relação e, nesse caso, a confiança assume o papel principal da relação.” (SANTOS, *et al*, 2017, p. 137).

Assim, para entender a construção da governança em uma relação entre empresas, é preciso inicialmente conhecer o tipo de relação estabelecido, se é uma relação de curto ou longo prazo, quais os mecanismos de controles existentes e o quanto a confiança está presente na interação (SANTOS *et al*. 2017, p. 137).

Figura 4 – Relações propostas entre os constructos



Fonte: Santos *et al* (2017)

Ficou evidenciado que fatores pertencentes à empresa âncora podem estar presentes também nas prestadoras de serviço, entretanto, existe diferença quando se referem a valores e crenças, além do distanciamento entre a confiança e a necessidade de contrato formal.

Outro caso típico de estudo dos níveis da cultura organizacional é o processo de internacionalização de empresas como forma de busca de novos mercados e estratégias para expansão de seus produtos. A realização desse processo demanda ultrapassar fronteiras de outros países, cheias de incertezas em várias perspectivas.

Desconhecer as condições de negócio, clientes e procedimentos das questões burocráticas, acompanhadas das diferenças culturais, é fator determinante para o aumento dessas incertezas (IZIDORO; CASTILHO, 2016, p. 79). Nesse contexto, os autores afirmam que “a construção de uma organização se faz pela partilha de valores, normas, ações, pelos mecanismos de coordenação, pela hierarquia e pela comunicação interna e externa”.

Em contradição aos argumentos anteriores (SANTOS *et al*, 2017; IZIDORO; CASTILHO, 2016), Machado, Maranhão e Pereira (2016) estabeleceram uma crítica ao modelo de Schein (2001) com base nos Estudos Críticos em Administração (ECA) que desenvolveu uma ótica controversa ao modelo de Schein.

Os ECA visam fornecer um potencial crítico reflexivo aos indivíduos, imerso nas organizações modernas, cujas determinações lhes impõem efeitos severos, dada a submissão à ordem política prevalecente. [...] O ponto nodal dos ECA é a valorização do humano nas organizações. Indivíduos responsáveis, conscientes de sua própria realidade, sobre suas necessidades (MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016, p. 87)

Os autores analisaram os parâmetros dos ECA e criaram uma relação de distanciamento dos conceitos de Schein (2001), ressaltando:

- impossibilidade da existência de heterogeneidade cultural ou a presença de subculturas em uma organização;
- desconsidera a possibilidade de influência da classe dominada no processo de formação cultural;
- a descoberta do conceito de cultura organizacional favorece os interesses particulares e seccionais das organizações capitalistas em detrimento dos interesses coletivos;
- os objetivos organizacionais estão fundamentalmente atrelados aos lucros, dado que os resultados econômicos são, por vitalidade, características de qualquer empresa capitalista; e
- impossibilidade de questionamento dos indivíduos pertencentes à classe dominada no sistema social da organização ao conjunto de pressupostos básicos adotados, ao inibir e até mesmo desconsiderar o papel da classe operária no processo de formação cultural.

Para os autores:

Entre as principais características do conceito de cultura organizacional em Schein (2009) pode-se citar o caráter homogêneo da proposta e a sobreposição da liderança, na função de criadores e manipuladores do universo cultural como os principais componentes responsáveis pelo distanciamento do conceito de uma didática cultural crítica. [...] Acredita-se que a cultura organizacional é formada por diversas origens e, se assim pode ser definida, como uma só, é constituída por valores, crenças, e percepções de líderes a operários, dos escritórios ao chão de fábrica (MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016, p. 90).

Nota-se que todos os resultados foram possíveis tendo como pano de fundo a compreensão de como os artefatos, crenças, valores e as suposições básicas se manifestam dentro das empresas por meio de seus indivíduos compreendidos como principais construtores da cultura de uma empresa.

O fato de se compreender naturalmente a presença da cultura organizacional não simplifica o ato de determinar a sua importância, uma vez que no contexto em que estão inseridas as organizações torna-se muito difícil limitar a cultura a um conceito. Isso acontece por que há diferenças de uma organização para outra. É impossível entender a cultura de uma organização sem reconhecer o contexto em que ela se insere (OLIVEIRA, 2008).

Por sua vez, Américo, Carniel e Fantinel (2017) ressaltam que o campo da discussão a respeito da cultura organizacional encontra-se bastante diversificado pelas diferentes acepções e correntes de pensamento de cada pesquisador. A variação de conceitos ilustrados na literatura atual leva o pesquisador a assumir posicionamentos apropriados e de diferentes concepções, dependendo da discussão desenvolvida no seu referencial teórico.

Uma variação de conceitos é demonstrada por Carniel e Fantinel (2017). Os conceitos se distinguem em quatro tópicos de pesquisa no campo da cultura organizacional: i) aprendizagem organizacional (AO); ii) conhecimento organizacional (CO); iii) organização que aprende (AO); e iv) gestão de conhecimento (GC). Cada um desses subcampos ressignifica e apropria-se diferentemente da noção de cultura.

Tal estudo serviu para apresentar possíveis caminhos para o conhecimento da aprendizagem e da cultura organizacional. Essa abordagem foi apenas para demonstrar como o estudo da cultura organizacional vem se ramificando a cada nova pesquisa, não cabendo discorrer aqui a respeito de cada um dos subcampos apresentados por Américo, Carniel e Fantiel (2017).

Para enriquecimento desta pesquisa realizou-se, por meio do Google Acadêmico, uma análise sistemática para busca de periódicos e trabalhos publicados entre os anos de 2012 e 2017, utilizando palavras-chave como cultura organizacional, entidades sindicais e gestão.

A partir dessa busca foi possível extrair dos portais de dissertação e teses da Universidade de São Paulo (USP), da revista Scielo e de periódicos das Universidades de São Carlos (SP), Paraná e Taubaté (SP), 13 trabalhos disponíveis em que a cultura organizacional está relacionada a variáveis diversas.

Essa relação é importante por mostrar como os resultados se comportam diante da característica da organização estudada, e servirá para comparação dos resultados encontrados na pesquisa deste estudo.

Chaves (2016), em sua dissertação, pesquisou a cultura organizacional com o objetivo de descrever e caracterizar o processo de mudanças dentro de uma fundação de caráter educacional do estado de Minas Gerais, utilizando uma abordagem qualitativa, com dados coletados por meio de entrevista e análise de documentos.

O estudo comprovou que “os aspectos culturais percebidos que contribuíram para a mudança do perfil dos discentes estão diretamente relacionados com a concepção de qualidade percebida e compartilhada entre toda comunidade acadêmica.” (CHAVES, 2016, p. 112).

A partir do paralelo apresentado entre cultura e mudança organizacional, percebe-se a necessidade de mudanças para que seja possível prosseguir atuando em qualquer contexto considerado, e a mudança deve vir acompanhada de uma transformação na cultura organizacional que, se bem orientada, conduz a um contexto adequado para a condução da estratégia da organização (CHAVES, 2016, p. 113).

Outra dissertação analisada é a de Garcia (2014), que estuda a relação entre a cultura organizacional, a vivência de prazer e sofrimento no trabalho profissional de um hospital filantrópico no interior do estado São Paulo, utilizando o método descritivo, quantitativo, e a coleta de dados por meio do IBACO completo.

O estudo possibilitou a compreensão de “como uma organização pode influenciar a saúde psíquica do trabalhador, que pode ser traduzida em sentimentos de prazer ou sofrimento”; e ainda “permitiu a elaboração de estratégias de defesas coletivas ou a formulação da mudança organizacional em prol da saúde mental do

trabalhador que terá consequências também na produtividade e na qualidade do serviço prestado.” (GARCIA, 2014, p. 88).

Nota-se que no estudo de Chaves (2016) a relação intrínseca dos atores está diretamente ligada e dependente das ações e práticas da comunidade acadêmica (ator influenciador) para melhoria do perfil dos discentes (ator influenciado). Já na pesquisa de Garcia (2014) a influência sofrida pelos trabalhadores é oriunda das atividades desenvolvidas por eles, ou seja, diretamente ligada ao tipo de organização (hospital).

No primeiro caso a cultura organizacional está passiva a constantes mudanças, enquanto que no segundo há necessidade de criar estratégias para melhorar a qualidade dos serviços.

Ao analisar também outra variável bastante discutida, como é o caso da inovação, os resultados são surpreendentes, pois a cultura organizacional pode exercer forte influência, seja ela positiva ou negativa, na criação de novos processos na empresa.

Para facilitar a compreensão desse aspecto, Maia *et al* (2014) observam que a cultura organizacional é capaz de contribuir para motivação dos empregados das empresas quanto à questão inovadora, como a criação de novos processos de interação e, possivelmente, reprogramação do futuro das organizações. Essa programação, entretanto, depende de uma visão estratégica claramente definida para o atendimento dos objetivos e projeção com relação a negócios futuros.

Uma estratégia que permita relacionar claramente as atividades de rotina da organização ou empresa com os seus objetivos macros também fará com que haja melhor concentração e mais foco em aspectos intrínsecos da cultura da organização, que privilegiem a consecução dos objetivos estratégicos planejados. Fatores como pertencimento e sinergia passam por valores e identidade organizacional, cujas diretrizes são determinadas pela liderança e pelos gestores da empresa. Gestores da empresa são atores determinantes da cultura organizacional (MAIA *et al.* 2014, p. 5).

Com a pesquisa realizada por Gambi (2014), em sua tese para investigar a influência da cultura organizacional no uso das técnicas de qualidade e seu impacto no desempenho, utilizando o método quantitativo e questionário construído e testado, baseado no Competing Values Framework – CVF (Quinn, 1981; Rohrbaugh), foi possível demonstrar a variação de resultados influenciados pela combinação entre as variáveis consideradas no estudo. A conclusão é que a

melhoria no desempenho das empresas pesquisadas está relacionada à característica cultural apropriada.

A pesquisa foi realizada entre 250 empresas no Brasil e na Dinamarca, a partir do teste de duas hipóteses: 1ª) A cultura organizacional influencia o conjunto de técnicas da qualidade que ela adota? 2ª) A combinação entre o conjunto de técnicas da qualidade adotada por uma organização e sua cultura organizacional afeta o desempenho?

As variáveis da cultura organizacional e técnicas de gestão de qualidade utilizadas na tese de doutorado de Gabim, demonstradas nos Quadros 2 e 3, foram delimitadas a partir das existentes na literatura e consideradas as comumente utilizadas na prática.

Quadro 2 – Perfis de cultura organizacional e principais características

Características	Perfis da Cultura Organizacional			
	Grupo	Desenvolvi- mentista	Hierárquica	Racional
Orientação	Flexibilidade e foco no ambiente interno da organização. Preocupação com as relações humanas	Crescimento, criatividade e adaptação ao ambiente externo	Eficiência interna, uniformidade, coordenação e avaliação	Produtividade, desempenho e cumprimento das metas
Valores Centrais	Envolvimento, confiança e participação	Criatividade e variedade	Segurança, ordem, regra e regulação	Competição e sucesso no cumprimento das metas
Liderança	Participativa	Pronta para assumir riscos e apta para desenvolver uma visão de futuro	Conservadora e precavida atenta a aspectos técnicos	Direta e orientada às metas
Critério de Efetividade	Desenvolvimento do potencial humano e comprometimento	Crescimento, desenvolvimento de novos mercados e aquisição de recursos	Controle, eficiência e estabilidade	Planejamento, produtividade e eficiência

Fonte: Gambi (2014, p. 55)

Quadro 3 – Grupo de técnicas da qualidade, características e exemplo

Grupos de Técnicas de Qualidade	Características	Exemplos
Estabelecimento de Metas (EM)	Técnicas que enfatizam o desenvolvimento de produtos e processos baseados nas melhores práticas e nas necessidades e desejos dos consumidores. Essas técnicas são úteis para auxiliar a organização no estabelecimento de metas que direcionam a melhores resultados	QFD, benchmarking
Melhoria Contínua (MC)	Técnicas que são orientadas para as pessoas e auxiliam os funcionários a usarem seus conhecimentos de forma efetiva dando suporte à melhoria contínua. Essas técnicas enfatizam abertura e participação, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas	Brainstorming, evento kaizen, ferramentas da qualidade, 5 S
Medição (MD)	Técnicas que estão relacionadas à medição de índices de qualidade e fornecem informações sobre a qualidade das atividades de manufatura. Essas técnicas auxiliam a organização nas tomadas de ação rápidas, baseando-se em dados, além de promover o alinhamento para o alcance de metas de qualidade	Uso de indicadores de desempenho da qualidade, informações visuais da qualidade
Prevenção de Falhas e Controle (PFC)	Técnicas que têm como objetivo identificar e gerar informações úteis sobre possíveis causas de variações na qualidade da produção; e prevenir a ocorrência de defeitos no processo de manufatura. Essas técnicas contribuem para um fluxo produtivo estável e controlado	Técnicas estatísticas, FMEA, dispositivos e prova de erros, manutenção preventiva

Fonte: Gambi (2014, p. 59)

A interpretação dos resultados deste estudo, resumida no Quadro 4, indica o quanto a cultura organizacional pode influenciar positivamente ou negativamente nos resultados da empresa. Conforme relatado pela pesquisadora, ela “fornece uma contraprova a estudos recentes sugerindo que, de fato, o uso das técnicas de

qualidade afeta o desempenho, direta ou indiretamente, por meio da interação com a cultura organizacional.” (GAMBI, 2014, p. 95).

Quadro 4 – Efeitos da combinação entre cultura e técnicas de qualidade no desempenho

		Efeito de Desempenho		
		Direto	Indireto	Resultado
Cultura		Grupo e Desenvolvimento		
Grupo de técnicas da qualidade	Estabelecimento de Metas	✓	✓	Aumento
	Melhoria contínua	✓	✓	Aumento
	Medição	✓	✓	Aumento
	Prevenção de Falhas e Controle	✓	✓	Aumento
Cultura		Hierárquica		
Grupo de técnicas da qualidade	Estabelecimento de Metas		✓	Redução
	Melhoria contínua		✓	Redução
	Medição	✓	✓	Aumento
	Prevenção de falhas e controle		✓	Redução
Cultura		Racional		
Grupo de técnica da qualidade	Estabelecimento de Metas	✓		Sem efeito
	Melhoria contínua	✓		Sem efeito
	Medição	✓		Sem efeito
	Prevenção de falhas e controle	✓		Sem efeito

Fonte: Gambi (2014, p. 88)

A cultura estabelece elemento de grande importância para a vida das organizações. Muitas vezes os gestores empreendem certas transformações nos aspectos materiais, econômicos e financeiros, mas por pretextos incógnitos não levam em consideração a necessidade de alterações também nos setores de recursos humanos.

Com isso, o administrador mostra que despreza a cultura da empresa, o que na maioria das vezes leva ao insucesso das ações pelo simples fato da pouca importância dada à essencialidade da cultura para a vida da organização, pois “a simples mudança técnica dos equipamentos ou dos sistemas operacionais, sem a correspondente alteração das relações de poder dos padrões culturais pode produzir baixa relação custo-benefício ou pode gerar efeitos de curto alcance.” (SROUR, 2005, p. 376).

Como mencionado anteriormente, compreender a cultura de uma organização não é tão simples, uma vez que é composta por subsídios que vão se agregando à organização desde a sua fundação e que percorrem toda sua trajetória. “A cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do

tempo e serve de chave para distribuir diferentes coletividades.” (SROUR, 2005, p. 212).

Desse modo, nota-se que o ambiente organizacional é influenciado por muitas culturas implantadas por meio de seus componentes. Dessa mistura tende sempre a nascer uma cultura única, que é determinada como cultura organizacional, embora muitas vezes esteja baseada na cultura do seu instituidor que pelo poder que tem acaba tornando-se uma fonte de identificação da cultura organizacional. “Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 425).

Colpo (2016), entretanto, afirma que “os sujeitos, ao integrarem organizações, carregam consigo seus elementos de identidade, que são muitas vezes constituídos em outros espaços de cultura”, permitindo o processo de aculturação mencionado anteriormente, pois essa interação de valores entre o indivíduo e a organização produz uma constante interferência e contribuição em suas identidades.

A identidade dos indivíduos está associada à sua identificação com o meio no qual está inserido, inclusive com a cultura da organização da qual faz parte [...] com o decorrer do tempo esses sujeitos passam a adotar, como suas, algumas características culturais da organização, fazendo com que essas características passem a fazer parte de sua identidade individual, da mesma forma em que fazem com elementos da sua identidade e cultura passem a fazer parte da identidade e cultura organizacional (COLPO, 2016, p. 71).

Os resultados obtidos por Colpo (2016) na análise da comunicação e cultura organizacional na constituição de identidade mostram que a escassez de regras formais na cultura organizacional de uma empresa estimula seus indivíduos a criarem um sistema de comunicação informal na transmissão das normas culturais, estabelecendo uma comunicação voluntária entre os empregados da organização.

Essa comunicação informal permite que as pessoas realizem suas tarefas com mais liberdade sem, no entanto, desprezar a responsabilidade inerente às tarefas. Na empresa pesquisada pelo autor foi notada a presença dessas características com o trabalho sendo desenvolvido normalmente.

Cabe salientar, como destacam Lourenço e Ferreira (2012, p. 63), “que é por meio da experiência coletiva que os membros da organização encontram resposta para as questões do cotidiano da empresa, pois os valores e as crenças compartilhadas que definem seu modo de pensar e agir.”

Colpo (2016) utiliza os argumentos para sustentar que o indivíduo não apenas sofre uma ação passiva dentro das organizações, pois, ao conservar consigo suas características oriundas do seu meio cultural de origem há uma interação de suas características, afetando o sistema da organização pela comunicação. Da mesma forma, o indivíduo também é afetado pela cultura estabelecida na organização.

A cultura organizacional é constituída por vários elementos culturais externos que vão se colocando dentro da organização por meio de seus componentes e, ao juntar-se com a cultura interna da organização ou do seu instituidor, constitui-se a cultura organizacional da empresa.

É importante também abordar a cultura nacional que influencia nitidamente o comportamento dos indivíduos nas relações de trabalho e, conseqüentemente, na cultura das organizações (HOFSTEDE, 2003).

Segundo Macedo (2002), a cultura organizacional deve ser compreendida no contexto onde ela se insere, portanto, além de se considerar os aspectos da cultura nacional é preciso analisar seus membros, tipos e formas.

O ambiente físico da organização e os arranjos atingidos mostram os símbolos materiais que determinam o grau de diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento. Já a linguagem identifica os membros de uma cultura que usam termos particulares para delinear sujeitos, objetos e circunstâncias de trabalho.

A cultura organizacional adaptativa se mostra mais maleável e flexível frente às modificações organizacionais, distinguindo-se pela probabilidade de inovação e criatividade, pela precaução voltada ao cliente e pelo valor atribuído às pessoas, enquanto a cultura organizacional não adaptativa é conservadora na sustentação de seus costumes, tradições e valores, acordando um procedimento mais burocrático entre os seus administradores (CHAMON, 2007).

Nesse contexto, Machado (2005) identifica algumas características da identidade nacional nas organizações, como, por exemplo, a informalidade nas relações pessoais, a valorização da manifestação emocional e o paternalismo como fruto da elevada distância de poder na sociedade.

Motta (2011) ainda ressalta que a cultura é a forma significativa de um projeto, uma missão à qual os membros da organização devem aderir, ou, ainda, uma visão que a organização tem do mundo existente e a que quer construir. É ela que comunica quais são os procedimentos e as ações que darão confirmação para a edificação desse projeto, além de determinar os modelos que devem ser seguidos,

aplaudidos e reconhecidos. Com essas acepções subentende-se que a cultura desempenha uma incomensurável influência na organização.

De acordo com Barbosa (2002), pode-se atribuir à cultura organizacional o papel de fixação e de dissociação de uma organização no clima de competitividade. A maneira que a empresa se porta diante das constantes mudanças, as estratégias que ela adota perante a evolução do mercado, toda a maneira de pensar e agir são determinadas pela cultura da empresa. Por isso, ela é tão importante para gerar o coeficiente de competitividade em relação às demais organizações.

Gerenciar a cultura de uma organização não constitui trabalho fácil para nenhum administrador. Apesar de difícil, Fleury (2010) afirma que é possível gerenciar a cultura de uma empresa para que ela possa estar adequada às exigências do mercado.

2.3 Evolução sindical e suas correntes ideológicas

Com a expansão do capitalismo, a sociedade se depara com a crescente substituição do homem pela máquina nos locais de trabalho, gerando uma onda de desemprego.

Ao mesmo tempo em que nascem os proprietários dos meios de produção, ditos capitalistas, outra parte da sociedade dispõe apenas de sua força de trabalho, denominada proletária. Essa divisão de classe e o processo contínuo do uso das máquinas para obtenção de maiores lucros levaram os operários a suas primeiras manifestações.

O sindicato desde o seu surgimento apresentou-se como um mecanismo fundamental nas lutas operárias. À medida que essas lutas avançaram, seu interior tornou-se cenário de várias propostas e tendências ideológicas e políticas, definidas em: reformista, anarquista, cristã, corporativista, comunista e socialdemocrata, caracterizadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Evolução ideológica do movimento sindical

TENDÊNCIAS IDEOLÓGICAS	CARACTERÍSTICAS
REFORMISTA	Se opõe à ação revolucionária do proletariado, melhorar situação dos trabalhadores dentro do sistema capitalista – <i>tade union</i> .
ANARQUISTA	Nega a luta política, defende a exclusividade dos sindicatos no processo de emancipação da sociedade baseada na autogestão e negação de qualquer forma de administração estatal.
CRISTÃ	Baseada na encíclica <i>Rerun Novarum</i> (Das Coisas Novas) do Papa Leão XXIII, não rompe com o reformismo, atribui ao capitalismo a necessidade de desenvolver sua função social, tornando-o num sistema mais justo e igualitário.
CORPORATIVISTA	Caracterizada pela colaboração e conciliação entre o trabalho e o capital, rejeita a existência da luta de classe, visa a acumulação do capital em longa escala e com aumento da exploração da classe operária.
COMUNISTA	Sindicatos preocupados com a formação ideológica dos trabalhadores por meio do trabalho cultural de massa, fornecer educação política necessária para entender e trabalhar pela construção da sociedade socialista, onde serão os verdadeiros beneficiados.
SOCIAL-DEMOCRATA	Concorda, em parte, com as ideologias de esquerda ao admitir que o modelo de produção capitalista tem suas falhas, mas, por outro lado, não acredita que o capitalismo possa ser eliminado, podendo suas deficiências serem compensadas tornando-o mais humanizado pela ação constante de forças políticas (eleições, reformas políticas etc).

Fonte: dados da pesquisa (2018)

A tendência reformista nasceu no interior dos *trade unions* da Inglaterra, tendo como direcionamento conceitual a mudança gradual no capitalismo. Segundo Borges (2009), no seu início, as *trade unions* se caracterizavam pela combatividade e pelo heroísmo de seus integrantes.

Com a internacionalização do capital inglês para os países de desenvolvimento tardio, bem como de sua exploração, a burguesia inglesa passou a obter altas taxas de mais-valia. Isso possibilita a distribuição dos lucros com uma sucinta parcela de operariado, a chamada parcela “aburguesada” de trabalhadores, responsável pela mudança no sindicalismo inglês, com reformas que resultaram na criação do tradeunionismo.

Ortiz (2013, p. 100) destaca que “no contexto da formação das *trade-unions*, os movimentos operários focavam suas reivindicações somente nos ganhos salariais. Seus embates eram predominantemente econômicos.”

Essa tendência tem como características a “defesa do sistema capitalista, pragmatismo, cupulismo, economicismo, negação da luta de classe, contraposição a um partido revolucionário e corporativismo”. Essa última característica é possibilitada pela priorização de interesses dos trabalhadores sindicalizados em detrimento aos outros não sindicalizados (BORGES, 2004, p.10).

Dentro dessa tendência reformista se destaca, como maior exemplo, o sindicalismo norte-americano. Antes de seu desenvolvimento industrial, os Estados Unidos da América apresentavam um sindicalismo combativo ao capital, mas após passar por intenso processo de desenvolvimento capitalista os sindicatos abandonaram suas antigas formas de luta, adotando a concepção tradeunionista.

Na herança das *trade unions*, o sindicalismo norte-americano pauta sua atuação no terreno estritamente economista e reivindicatório, nunca abalando, mas sim se ajustando ao sistema capitalista. Sua recusa a um “sindicalismo político” é violenta e data desde a criação da Federação Americana do Trabalho, em fins do século passado, quando a luta operária grevista atingiu ampla repercussão (mais de cinco mil greves em 1886), objetivando conquistar a jornada de oito horas (ANTUNES, 1989, p.26).

Para os ideólogos do tradeunionismo, os sindicatos são parte do sindicalismo, devendo se ater simplesmente à regulamentação da mercadoria trabalho. Com isso, essa corrente se afasta dos interesses da classe operária (BORGES, 2007).

Em diversos países onde essa tendência ganhou hegemonia os sindicatos passaram a ter negócios empresariais, tornando-se “*bussiness-union*”, ou seja, sindicatos de negócios. O motivo dessa característica é a proximidade da concepção tradeunionista com o patronato, que promove maior vínculo entre o capital e o trabalho (BORGES, 2007).

Para Antunes (1989):

O movimento sindical norte-americano, neste seu apoliticismo, expressa uma ideologia conservadora e adequada aos interesses do capitalismo e, apesar de ter sua estrutura sindical totalmente independente do Estado, não consegue exercer uma atuação autônoma, uma vez que sua prática sindical encontra-se totalmente subordinada à ideologia capitalista dominante, da qual objetiva extrair algumas melhorias para o operário norte-americano (ANTUNES, 1986, p. 29).

Segundo Borges (2004), os sindicatos americanos, por meio da *American Federation of Labor – AFL* (Federação Americana do Trabalho) seguem essa concepção até hoje. Além desse país, essa tendência adquire espaço nos sindicatos de países como o Japão e Israel.

Ainda sobre o direcionamento de uma corrente reformista há o sindicalismo cristão. A partir da Encíclica *Rerum Novarum* (das coisas novas), publicada pelo papa Leão XIII em 1891, a igreja católica começou a atuar nos movimentos sindicais.

Dentro dessa corrente, o capital e o trabalho não deve se antagonizar, obedecendo aos princípios da caridade cristã. Essa corrente defende o “anticomunismo”, “o pluralismo sindical” e o papel assistencialista dos sindicatos. E rejeita energicamente as greves e outras formas de confronto (BORGES, 2007, p.15).

Segundo Antunes (1989, p.28), essa concepção “adota uma ampla colaboração social e reconhece a legitimidade de princípio às organizações sindicais, sem que isto implique radicais transformações no regime capitalista”. Essa Encíclica criticava tanto o socialismo quanto o liberalismo e propunha a criação dos sindicatos nos moldes das corporações de artesãos e de formação mutualistas, isso é, a associação de trabalhadores livres de posse de seus próprios recursos para a produção.

Essa tendência foi implantada em diversos países europeus. No Brasil, a igreja fez inúmeras tentativas com o objetivo de implantar o plurisindicalismo. Segundo Borges (2009, p.13), “na Constituição de 1934, os deputados vinculados à igreja defenderam juntamente com a reação a implantação do pluralismo sindical”. Sua influência é ainda muito sentida em alguns países, como na Itália.

Dentro das orientações políticas dos sindicatos tem-se ainda a corrente corporativista. Essa corrente aparece nas primeiras décadas do século XX durante a vigência do fascismo, dada a repressão aos movimentos sindicais e operários antifascistas (ANTUNES, 1989).

Ortiz (2013, p. 100) aponta que a corrente corporativista “surge pontuando as corporações como subordinadas e dependentes do Estado. Essa corporação expressava a política de paz social da colaboração entre as classes, conciliando o trabalho ao capital e negando violentamente a existência de luta de classe.”

Na Itália, a criação e a organização dos sindicatos nessa tendência ocorrem em 1927 com a Carta del Lavoro, decretada por Mussolini. Os sindicatos sob essa tendência tornam-se corporações subordinadas e dependentes do Estado, caracterizadas pela colaboração entre as classes, com a negação da existência de lutas com o objetivo de garantir o acúmulo do capital e de evitar a criação de corporações por categoria.

As corporações italianas aglutinavam representantes dos capitalistas e dos operários de todas as categorias que contribuíam para a produção de determinado produto. Por exemplo, na corporação dos cereais, na Itália, participavam os representantes dos patrões e dos trabalhadores dos moinhos, padarias, confeitarias, comércio de cereais, técnicos agrícolas etc. Com isso se evitava a criação de corporações por categoria, que mais facilmente refletiriam os conflitos de classe [...] (ANTUNES, 1989, p.29).

Ainda segundo Antunes (1989, p.29), a organização dessas correntes somente foi possível com a privação sofrida pelos trabalhadores em seus organismos de representação, quando foram “destruídos todos os partidos políticos da classe operária, liquidada a liberdade sindical, a liberdade de reunião e demais liberdades democráticas”.

Outra corrente dentro dos sindicatos é a tendência anarquista, que acredita que o “Estado é sempre corruptor e beneficia uma parcela da sociedade em detrimento das demais” (PETTA; DELFINI, 2004, p. 22).

Borges (2004) esclarece que a palavra anarquia significa negação, ausência earquia significa poder, governo. O anarquismo preconiza a abolição total do Estado e tem como direcionamento ideológico a negação da luta política pelo poder.

No entendimento de Petta e Delfini (2004), em síntese, o anarquismo apresenta como principais características: a eliminação do Estado; organização da sociedade em pequenos grupos sob o regime da autogestão; estabelecimento de uma sociedade sem classes, formada por pessoas livres e iguais; divisão de terras em pequenos lotes; sistema cooperativo de produção; fim das forças armadas e da polícia; eliminação das leis gerais e dos tribunais de justiça; além da supressão de todos os partidos políticos.

Segundo os autores, o anarquismo se divide em três correntes: a reformista, que tem como ideólogo Pierre Joseph Proudhon; a terrorista, criada por Peter Kropotkin e Mikhail Bakunin e o anarcosindicalismo, nascido das ideias coletivas que precedem de Bakunin.

A primeira acreditava na implantação desse ideário pela sua divulgação. A segunda via somente a violência como forma de enfraquecer o Estado, e a última corrente acreditava que os agentes de mudança social e de organização da nova sociedade deveriam ser os sindicatos dos trabalhadores.

Dessa última corrente constituem-se os sindicatos anarquistas ou anarcosindicalistas, os que pregam a negação da luta política e a importância exclusiva dos sindicatos na emancipação da sociedade. Não somente como organismos de luta, mas enquanto base constitutiva da sociedade.

Os sindicatos, além de “organização natural das massas”, seriam os “únicos instrumentos de guerra verdadeiramente eficazes na construção da sociedade anarquista baseada na autogestão e na negação de qualquer forma de administração estatal.” (ANTUNES, 1989, p.24).

Esses ideais, diferentes do tradeunionismo, ganharam mais propagação em países como França, Itália, Portugal além de países da América Latina, onde o processo industrial foi mais lento. Por isso, os mecanismos utilizados para sua impulsionalização foram mais bárbaros e a exploração mais violenta. Com o desenvolvimento do capitalismo, a concepção anarquista foi perdendo terreno.

Com o desenvolvimento do capitalismo, que leva a uma maior concentração de capital e da produção, a concepção anarquista vai perdendo terreno nos movimentos sociais. Além do aspecto econômico, da superação da fase artesanal e manufatureira, há também o político. A complexidade da nova sociedade desarma os anarquistas. Algumas correntes chegam inclusive a defender o lumpen-proletariado (os mendigos e marginalizados) como a nova classe revolucionária, já que, segundo afirma, o proletariado industrial teria se tornado reacionário com os avanços da industrialização (BORGES, 2007, p.12).

Nas orientações políticas adotadas pelos sindicatos em sua evolução, Antunes (1989) apresenta ainda uma tendência revolucionária caracterizada como precursora do anarquismo. Os sindicatos revolucionários que seguiam essa concepção acreditavam que a sociedade capitalista somente se transformaria com greve geral e não por reformas. Seus principais teóricos foram Georges Sorel e Arturo Labriola. Para eles os sindicatos deveriam se ater somente à luta econômica.

Países como Itália e França foram alvo da tendência revolucionária em que a sociedade buscava mudança de uma forma radical. Isso se deu pelo fato de a exploração da classe dominante ser mais violenta ainda em alguns países da Europa (ORTIZ, 2013).

Percussora do anarquismo, esta segunda corrente se autointitulou “revolucionária”. Enfatizando que a sociedade capitalista não se transformaria através de reformas, “os sindicalistas revolucionários”, acreditavam que somente a greve geral poderia levar à transformação radical da sociedade (ANTUNES, 1989, p.23).

Seu precursor, Georges Sorel, não acreditava ainda na luta política, principalmente a realizada no parlamento, e negava as formas de organizações partidárias compreendidas como “utópicas e reacionárias”. Em razão dessas ideias, essa concepção foi explorada e incorporada ao fascismo promovido por Mussolini (ANTUNES, 1989, p.24).

Em sua orientação, os sindicatos apresentam ainda uma tendência comunista. Com o surgimento do socialismo científico no final do século XIX, os sindicatos passam a ser trabalhados como instrumentos que devem contribuir para a luta revolucionária da classe operária pela tomada do poder. Essa concepção marxista de sindicatos teve como principais formuladores Marx, Engels, Lênin, e outros teóricos revolucionários (BORGES, 2007).

A partir desta corrente as lutas de classe se elevaram, propiciando a conversão do proletariado no que Marx chamou de “classe em si” em “classe para si”.

As condições econômicas, inicialmente, transformaram a massa [...] em trabalhadores. A dominação do capital criou para essa massa uma situação comum, interesses comuns. Esta massa, pois, é já, em face do capital, uma classe, mas ainda não é para si mesma. Na luta (contra os capitalistas) esta massa se reúne se constitui em classe para si mesma. Os interesses que defende se tornam interesses de classe (NETTO; BRAZ, 2009, p.174).

O sindicato nessa corrente deve ser encarado não somente como um mecanismo de luta econômica, mas também como centro organizador da classe operária: uma escola do comunismo onde os trabalhadores recebiam uma formação ideológica e política, possibilitando a construção de uma sociedade socialista (ANTUNES, 1989).

Nessa tendência, a greve não é interpretada como a única arma dos trabalhadores em sua luta. Ela é vista como o meio cujo objetivo maior é organizar os operários e acumular forças. Essa corrente condena o economicismo e todos os mecanismos que encerram os sindicatos no corporativismo.

Outra característica dessa concepção é a da defesa da unidade dos operários com a condenação da divisão das organizações sindicais, por serem “as organizações mais amplas do proletariado” (BORGES, 2007, p.16).

Quando se propõe o pluralismo sindical está-se diante de uma tentativa concreta de gerar divisionismo no seio da classe operaria e da luta sindical. O princípio do pluralismo sindical garante, a pretexto de uma falsa liberdade sindical, o aparecimento de vários sindicatos de uma dada categoria e em uma única base territorial. Esse princípio, que vai de encontro aos interesses da burguesia, baseia-se no fato de que não deve haver adesão de todos os operários de uma mesma categoria a um único sindicato (ANTUNES, 1989, p.36).

A respeito do economicismo, o autor acrescenta ainda:

Lênin, em *Que fazer?* Demonstrou que o movimento sindical, quando totalmente isolado das demais lutas de toda a sociedade, acaba incorrendo numa atuação demasiadamente “economicista”, tradeunionista. Daí a importância da atuação dos comunistas dentro dos sindicatos para transformar a luta tradeunionista numa luta mais ampla pelo fim do sistema capitalista, aproveitando os vislumbres de consciência política que a atuação econômica introduz no operário e elevando esta consciência ao nível de uma consciência revolucionária (ANTUNES, 1989, p.30).

Essa tendência também enfatizou a luta pela liberdade política numa forma de combate à neutralidade dos sindicatos, pois sem essa liberdade os sindicatos seriam ineficientes na propiciação de condições necessárias na luta operária pela emancipação.

Nenhuma luta econômica pode trazer aos operários uma melhoria estável, nem sequer pode ser levada a cabo em grande escala se os operários não têm direito de organizar livremente suas assembleias e seus sindicatos [...]. Para obter esses direitos é necessário levar a cabo uma luta política (BORGES, 2007, p.16).

Por defender a autonomia das organizações, essa tendência condena qualquer aliança com o Estado burguês, por considerar esses mecanismos de hegemonia da classe dominante. Devido a esse pensamento, em 1921 houve um debate entre o líder soviético Leon Trotsky e o dirigente da revolução russa de 1917, Lênin, sobre a ligação entre os sindicatos e o Estado socialista.

Enquanto o primeiro defendia a estatização dos sindicatos pela sua militarização e a nomeação de seus dirigentes pelo Estado, o segundo acreditava que mesmo sob um regime socialista os sindicatos preferiam manter sua autonomia, enquanto um organismo de defesa dos interesses dos trabalhadores em sua luta democrática.

Na verdade, na fase de transição do capitalismo para o socialismo os sindicatos assumem algumas tarefas fundamentais, tais como: organização e direção da produção, evitando inclusive as sabotagens contrarrevolucionárias dos inimigos da revolução; a melhoria da situação econômica dos operários; a melhoria da condição operária dentro e fora da fábrica, através de garantia do direito ao trabalho, da proteção a acidentes, além de fornecer condições para a manutenção de atividades culturais, de saúde, de turismo, visando o bem-estar e a elevação do nível de vida do operário (ANTUNES, 1989, pp.31-32).

Essa divergência de ideias fez com que Lênin rompesse com Trotsky e após a morte de Lênin, em 1924, e posteriormente à expulsão da União Soviética, Trotsky organizou a ‘Oposição de Esquerda Tradicional’, visando propagar suas ideias trotskistas.

Por fim, tem-se ainda dentro das orientações sindicais a corrente conhecida hoje como social democrata. Essa corrente surgiu no interior do movimento comunista no final do século passado, tendo como formulador Eduard Bemstein, testamentário de Engels e teórico da II Internacional (BORGES, 2007).

Essa tendência tem como princípio o contestamento de algumas teses marxistas, como a polarização entre proletariado e burguesia; a pauperização da classe operária; a crise cíclica do capitalismo e a necessidade da luta revolucionária.

Segundo Borges (2009), Bernstein vai negar o processo de acumulação do capital e a relação de miséria da classe operária, isto é, a contradição intrínseca que permeia o modo de produção capitalista. Para ele, os operários com ações teriam condições de se tornarem proprietários. O caminho para a transição se encontrava nas atividades institucionais e parlamentares.

De acordo com essa corrente, o capitalismo em seu desenvolvimento tomaria rumos diferentes daqueles previstos por Marx. Ele criaria a diferenciação no interior da classe operária, em que uma parcela obteria maior instrução, posição salarial e profissionais superiores, possibilitando aos trabalhadores maior participação nos lucros.

Diferente da tese marxista, essa concepção ainda pregava uma “democratização do Estado”, encarando-o como instrumento neutro que poderia ser controlado socialmente e não somente pelas classes dominantes, como acreditavam os marxistas (BORGES, 2007, p.18).

Além disso, seu formulador previa, segundo Borges (2007, p.19), “uma regulamentação dos moldes de acordo entre sindicatos e empresários, fruto da democratização do Estado e da melhoria da legislação trabalhista”, o que amenizaria

as lutas de classes. Para essa tendência, o socialismo evoluiria naturalmente dentro do capitalismo sem a necessidade da luta revolucionária.

Essas ideias foram adotadas na Alemanha e refletiram objetivas mudanças. De acordo com Borges (2009, p. 22), esse país vive um “intenso processo de industrialização” que possibilita uma “estabilidade econômica” e uma “calmaria no combativo movimento operário do país.”

Dentro desse cenário evolutivo do movimento sindical, tema muito debatido e estudado no passar das décadas, (BORGES, 2004), (BORGES, 2009), (ORTIZ, 2013), (ANTUNES; SILVA, 2017) é notória a divisão em apenas duas correntes no constructo do movimento sindical, como descrito a seguir:

Movimentos operários mostram correntes que negavam ao estado em todas suas funções, partindo de luta de classe contra toda estrutura da sociedade e correntes que apoiavam e eram apoiadas pelo estado, participando da mesma visão do assistencialismo como base para classe operária (ORTIZ, 2013, p. 100)

Diante dessa análise, o que se pode perceber é que o avanço do capitalismo para outras nações foi acompanhado de uma crescente expansão do movimento sindical para várias partes do globo. Dos países avançados até os de industrialização mais lenta, o capitalismo foi ganhando novas dimensões teóricas, políticas e econômicas.

Alguns, normalizadores e apaziguadores de conflitos dentro de uma ordem capitalista. Outros, combativos e revolucionários, tendo por objetivos não somente a luta econômica, mas também a luta política, com um projeto que visava a superação do estado subversivo de exploração ao qual a classe trabalhadora estava submetida.

Nesse processo histórico-político e social, os sindicatos se alicerçaram enquanto organismos de resistência e de lutas de uma classe operária, subtraída em um período que marca a ascensão do paradoxo capital e trabalho dentro de um processo de exploração que avança pelo tempo, construindo a história e conduzindo as relações.

2.4 Movimento sindical brasileiro

A formação dos sindicatos no Brasil e sua evolução aconteceram, basicamente, apesar de um pouco mais tarde, da mesma forma que surgiram em

países da Europa e nos Estados Unidos. O processo de formação que começou no início do século XX caracterizou uma aceleração em sua evolução se comparada aos países que originaram esse processo, principalmente os europeus. (GONZALEZ, 2012)

A partir desse período é que desperta a preocupação com o direito sindical brasileiro que emergiu juntamente com a formação dos sindicatos, precisamente no governo do presidente Getúlio Vargas, entre 1930 até 1945, conhecido popularmente como o Estado Novo.

O Estado Novo tinha como base central de forma de governo o sistema sindical, instituindo um novo planear de organização do estado, conhecido como jus-trabalhista. Nesse período houve a promulgação da Constituição de 1937, normatizando os direitos trabalhistas e destacando a liberdade e autonomia sindical.

Nessa época era imposto para a classe trabalhadora filiar-se ao sindicato oficial, desestruturando os sindicatos autônomos existentes e também desarticulando a luta de classes, tornando-se um órgão assistencialista. “Mas isso não impediu que as lutas operárias, sociais e sindicais se desenvolvessem amplamente durante os anos 1930-64” (ANTUNES, 2007, p. 290).

A organização do direito coletivo do trabalho teve sua imposição prevista na referida Carta. No título da Ordem Econômica, porém, o Estado adotou a corporação trabalhista como elemento político de governação, prevendo uma sujeição dos sindicatos ao controle do governo e a proibição ao direito de greve.

Após a insistência do Estado Novo, adveio a normatização do instituto do sindicato no direito brasileiro, porém influenciado pelo modelo fascista e baseado na Carta do Trabalho Italiana. Por meio do Decreto-Lei nº 1.402, de 1939, surgiu de forma expressa a regulação do direito de associação em sindicato, nascendo assim o instituto da unicidade sindical no Brasil. O mesmo decreto previa ainda que não seria admitido mais de um único sindicato por categoria profissional.

Além da definição legal, há o entendimento teórico do sistema de unicidade, assim explanado por Saraiva (2010, p. 371):

A unicidade sindical é a impossibilidade da criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que não poderá ser inferior à área de um município.

Como lembra Nascimento (2005, p. 163):

A Constituição Federal de 1934 dispunha em seu texto original, explicitamente, “que a instituição do pluralismo sindical, ou seja, a possibilidade de se criar mais de um sindicato da mesma categoria”. No entanto, ao predominar o corporativismo trabalhista como forma de governo, baseado em uma doutrina fascista, o dispositivo instituiu a unicidade sindical.

As contextualizações de Saraiva (2010), Nascimento (2005) e Gonzalez (2012) esclarecem que a regulamentação da atividade sindical no Brasil já era prevista como função de defesa dos direitos dos sindicalizados dentro de suas categorias profissionais, entretanto, foi somente em 1943 que essa atividade se fortaleceu e ganhou reconhecimento do Estado com a promulgação do Decreto-Lei 5452, de 1º de maio de 1943.

Essa lei é de importância indispensável na definição jurídica do conceito das entidades sindicais, que determina:

Art. 511. É lícita a associação para fins de estudo, defesa e coordenação dos seus interesses econômicos ou profissionais de todos os que, como empregadores, empregados, agentes ou trabalhadores autônomos ou profissionais liberais exerçam, respectivamente, a mesma atividade ou profissão ou atividades ou profissões similares ou conexas (BRASIL, 2011, p. 78).

Para a edição dessa norma geral focalizada em Direito do Trabalho, que até então era acoplada ao Direito Administrativo, deu-se o nome de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Ela foi editada ainda no decurso do chamado Estado Novo, seguindo seu modelo de governo corporativista que influenciou a sua edição.

Como exemplo cita-se a previsão do art. 516 do Decreto-Lei nº 5.452 (CLT), segundo o qual “não será reconhecido mais de um sindicato representativo da mesma categoria econômica ou profissional, ou profissão liberal, em uma dada base territorial”. Nota-se que manteve a previsão do instituto da unicidade sindical da forma apontada por Saraiva (2010) e Nascimento (2005).

No decorrer do tempo foram promulgadas outras constituições, porém apenas a Constituição federal de 1988 (BRASIL, 2000), que tem como forma de governo a democracia, trouxe alterações relevantes na legislação trabalhista. Dentre elas, os princípios de liberdade e autonomia sindical. Mesmo alterando a forma de governo foram admitidas, pela nova Carta, matérias que contraditam esses princípios, como

ocorre com a manutenção do sistema da unicidade sindical. Nesse sentido, vê-se a crítica de Delgado (2005, p. 126):

Esses mecanismos autoritários preservados pela Carta de 1988 atuam frontalmente sobre a estrutura e dinâmica sindicais, inviabilizando a construção de um padrão democrático de gestão social e trabalhista no Brasil. Na verdade, o acoplamento de figuras jurídicas corporativistas a um universo de regras e princípios democráticos tem produzido efeitos perversos no mundo sindical do país.

Dal Rosso (2013) comenta que os constituintes atenderam parte do movimento sindical e parte da vontade de alguns políticos ao instituírem a liberdade sindical. Por outro lado, levantaram a bandeira da outra corrente, que defendia a continuidade da unicidade sindical.

Para o autor, o caput do art. 8º da CF/88, que estabelece o princípio da liberdade sindical, poderia ter causado uma revolução na organização sindical não fosse o inciso II do mesmo artigo, que condensa a disputa entre os princípios da liberdade e da unicidade sindical.

Art. 8º. É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte:
I - ...
II - é vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um Município (BRASIL, 2007, p. 22)

Observa-se que a unicidade sindical imposta pela CF/88 corresponde à previsão normativa de existência de um único sindicato representativo das correspondentes classes, seja por empresa, por profissão ou por categoria profissional. É o denominado sistema de sindicato único, ou seja, o monopólio de representação sindical dos sujeitos trabalhistas.

Para Martins (2006, p. 682), o princípio é conceituado como:

Liberdade sindical é o direito de os trabalhadores e empregadores se organizarem e constituírem livremente as agremiações que desejarem, no número por eles idealizado, sem que sofram qualquer interferência ou intervenção do Estado, nem uns em relação aos outros, visando à promoção de seus interesses ou dos grupos que irão representar. Essa liberdade sindical também compreende o direito de ingressar e retirar-se dos sindicatos. A liberdade sindical significa, pois, o direito de os trabalhadores e os empregadores se associarem, livremente, a um sindicato [...].

Por consequência explana Barros (2009, p. 245):

A liberdade sindical poderá ser focalizada sob vários prismas: como o direito de constituir sindicatos; como o direito de o sindicato auto determinar-se; como a liberdade de filiação ou não a sindicato e como a liberdade de organizar mais de um sindicato da mesma categoria econômica ou profissional dentro da mesma base territorial, que se identifica com o tema intitulado pluralidade sindical.

Desse modo, verifica-se que o princípio da liberdade sindical prevista na Constituição vigente justifica-se pela grande importância da atuação sindical livre. Logo, mostra-se que o legislador não adotou o dispositivo da intervenção direta do Estado nos direitos sindicais, mas adotou apenas a atuação indireta para ser atendido o requisito da unicidade e deter a chamada personalidade sindical. Nesse sentido, argumenta Dal Rosso:

É possível entender a unidade como decorrência da vontade dos trabalhadores que livremente escolhem esse tipo de organização sindical. Entretanto, como pode ser livre o sindicato ao qual é vedado, por força de lei, criar mais de uma organização sindical na mesma base? (DAL ROSSO, 2013, p. 42).

Pela contextualização dada pelos autores (GONZALEZ, 2012; DAL ROSSO, 2013; SARAIVA, 2010; NASCIMENTO, 2005; DELGADO, 2005; MARTINS, 2006; BARROS, 2009) observa-se que no art. 8, Caput, da Constituição vigente insere-se o direito à liberdade e autonomia sindical.

No entanto, o mesmo artigo em seu inciso traz uma restrição a essa liberdade e autonomia. Isso por que há previsão expressa de que não pode haver mais de um único sindicato em sede de município, ficando a fiscalização a cargo do Ministério do Trabalho. Assim, é incoerente a previsão da liberdade e autonomia sindical com a atuação indireta do Estado.

Apesar das discussões, os efeitos produzidos no sindicalismo pela CF/88 são, nitidamente, notados por Dal Rosso (2013) quando ele diz que:

- ampliou o acesso à organização sindical aos grupos sociais excluídos;
- arejou a vida organizativa, permitindo a expansão de sindicatos para categorias antes proibidas, entre os quais, servidores públicos; e
- facultou a organização a grupos sociais especiais, como aposentados, pensionistas e idosos.

Esses efeitos produziram o aumento do número de entidades sindicais e, conseqüentemente, o número de pessoas sindicalizadas.

Cardoso (2015) coloca que o crescente número de sindicatos sugere o poderio do movimento sindical brasileiro, pois, em tese, o aumento do número de entidades sindicais significa absorção de trabalhadores sindicalizados e aumento da base representada.

Esse ritmo acelerado de criação dessas entidades após 1988 demonstra, de fato, que começava uma fragmentação da representatividade dos sindicatos, enquanto que a capacidade de adesão de novos trabalhadores se reduzia. Essa colocação foi baseada em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostrando que sindicatos em 2001 declararam filiar 19 milhões de trabalhadores, enquanto que os sindicatos em 2014 declararam filiar pouco mais de oito milhões.

Em pesquisa realizada na literatura atual (RAMALHO; RODRIGUES, 2013; LADOSKY; OLIVEIRA, 2014; ANTUNES; SILVA 2017; GONZALE, 2012), considerando artigos publicados nos últimos cinco anos a respeito do movimento sindical brasileiro, é possível deparar-se com várias argumentações de autores que buscaram um entendimento contemporâneo da relação trabalhista.

Assim, nos questionamentos tomados por Ramalho e Rodrigues (2013), baseados nas diversas interpretações da literatura, as constantes fases do sindicalismo consistem em:

avaliar as práticas levando em consideração as particularidades dos contextos sociais, econômicos e políticos, das tradições políticas incorporadas historicamente, das conjunturas econômicas globais e nacionais e seus desdobramentos sobre o mercado de trabalho (RAMALHO e RODRIGUES, 2013, p. 219).

As práticas citadas por Ramalho e Rodrigues (2013) envolvem a abordagem de Ladosky e Oliveira (2014), que trata do surgimento do ciclo de greve dos operários do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema (Sindicato do ABC paulista) entre 1978 a 1980.

As paralisações causaram forte impacto à população brasileira, que foi reconduzida ao cenário político do país e articulada com as políticas de resistência e contrárias ao regime militar, como a linha das esquerdas tradicionais do Partido Comunista Brasileiro (PCB); Partido Comunista do Brasil (PCdoB); Movimento

Revolucionário 08 de Março (MR-8) e outras correntes compostas pelos grupos de esquerda remanescente da luta contra o regime militar, além de militantes das Comunidades Eclesiais de Base (CEB) e das Pastorais da Igreja Católica e dos líderes sindicais promotores de organizações de base na luta por direitos trabalhista.

As greves de 1978 a 1980 foram decisivas para constituição e projeção do “bloco combativo”, base do “novo sindicalismo”. Esse campo foi capaz de impulsionar uma ação contestatória mais radicalizada, articulada em torno da luta por reposição salarial (diante de uma crescente inflação, que depreciava o poder de compra dos trabalhadores) e por liberdade e autonomia sindical (pondo-se em oposições à estrutura sindical) (LADOSKY; OLIVEIRA, 2014, pp. 148-149)

O sindicato do ABC paulista, na década de 1980, tornou-se não somente para o país, mas para o mundo, precursor de um novo modelo de negociação coletiva de trabalho que passou a ser conhecido como “sindicalismo do tipo social”, pela característica de oposição a posicionamentos políticos e argumentos com outros movimentos sociais (RAMALHO; RODRIGUES, 2013).

Esse novo sindicalismo, praticado pelos operários do ABC paulista, que teve o operário Luis Inácio Lula da Silva como principal liderança, tornou-se uma importante referência na ampliação de segmentos de lutas dentro da classe trabalhadora: uma perfeita combinação para o surgimento de entidades como o Partido dos Trabalhadores (PT), Central Única dos Trabalhadores (CUT), Movimento Sem Terra (MST) e Central de Movimentos Populares (CMP) (LADOSKY; OLIVEIRA, 2014).

Antunes e Silva (2017) vêm fortificar essa afirmação apontando que no Brasil as mudanças da forma de conduzir o movimento sindical tiveram o seu período de destaque comparado a países de grande experiência no sindicalismo, com atuações organizadas na luta de classe.

Ainda descrevem que ao longo da década de 1980 ocorreu a criação do Partido dos Trabalhadores (1980); da Central Única dos Trabalhadores (1983); e do Movimento Sem Terra (1984), que exerceram papel de destaque na reconstrução da democracia durante as décadas seguintes.

Além dos grupos, ainda na década de 80 houve a luta pelas eleições diretas (1985); a eclosão de quatro greves gerais que se estenderam pela década; a campanha pela Constituinte, a promulgação da nova Constituição (1988) e,

finalmente, as eleições diretas em 1989, que são exemplos vivos da força das lutas naquele período.

Os autores ressaltam também outro elemento que ajudou na construção do novo sindicalismo, que foi a junção de várias concepções de líderes sindicais que detinham práticas diferenciadas das executadas pelas velhas tendências já decadentes.

Forjou-se um novo movimento sindical, cuja liderança de maior destaque era Luiz Inácio Lula da Silva, que encontrava capilaridade não só entre trabalhadores industriais, como os metalúrgicos, mas também entre os assalariados rurais, como os chamados “boias-frias”, nos funcionários públicos e nos setores assalariados médios urbanos que se proletarizavam, como os médicos e professores, dentre tantos outros contingentes do mundo do trabalho que se alteravam profundamente (ANTUNES; SILVA, 2017, p. 5)

Para Antunes e Silva (2017), essa expansão do movimento classista consiste no principal fator para o surgimento do novo sindicalismo que despontava com as mudanças e resistência frente às correntes regressivas dominantes que se encontravam em crise nos continentes europeu e norte-americano.

Outro elemento marcante, desta vez destacado por Gonzalez (2012), foi a interrupção nas atividades sindicais no decorrer do governo militar por causa das pressões estabelecidas pela ditadura. Essas atividades retornam com maior força com a vigência da Constituição federal de 1988.

Em todo caso, as características seguidas sempre foram as mesmas adotadas em qualquer parte do mundo, ou seja, a defesa e luta pela conservação dos interesses profissionais de uma categoria de trabalhadores.

Na percepção de Ladosky e Oliveira (2014), o movimento sindical, mesmo sob pressão com as imposições da ditadura, teve grande contribuição para a mudança do regime instalado desde o golpe de 1964.

Naquele momento, primeira metade da década de 1980, os anseios da população estavam aflorados em decorrência das intensas mobilizações da classe trabalhadora, amparadas pelos operários do ABC paulista. Foram esses movimentos que colocaram a sociedade a questionar e apontar as fronteiras políticas impostas pela ditadura, trazendo o desejo de participação popular.

Para Cardoso (2015), esse período de transição política foi ideal para o processo de reconstrução do sindicalismo brasileiro e ampliação das áreas de atuação na democracia que se iniciava.

Segundo Ramalho e Rodrigues (2013), a discussão das estratégias sindicais após a ditadura militar, comparando com outros países, oportuniza examinar as peculiaridades de tempo e espaço, as conjunturas específicas de cada país e discriminar conflitos e práticas perante o desfavorecimento da conjuntura econômica.

Outro momento encontrado no levantamento bibliográfico é o da crise por qual passou o movimento sindical nos últimos anos. Não obstante a compreensão dos autores, anteriormente mencionada neste trabalho (ORTIZ, 2013; ANTUNES, 2017; GONZALES, 2012; RAMALHO; RODRIGUES, 2013; CARDOSO, 2015; LADOSKY; OLIVEIRA, 2015), houve contratempos no processo organizativo dada a divisão de forças causada pela disputa de espaço político entre as lideranças sindicais sem, no entanto, ponderar a elevação do poder de luta da entidade em sua totalidade.

Para bem entender essa importante passagem, Dal Rosso (2013) enfatiza que com a promulgação da Constituição de 1988 regulamentando a atividade sindical no Brasil houve uma aceleração das categorias em fundar suas entidades representativas para garantir a defesa de seus direitos.

Vale destacar um grande número de sindicatos pertencentes a servidores públicos os quais, vários deles, ainda preservam os nomes de associação, forma como denominaram a categoria organizativa na sua criação.

Surgiram, entretanto, grupos de trabalhadores não satisfeitos com seus representantes, ocasionando um novo processo de fragmentação dos sindicatos, como argumenta Dal Rosso:

A motivação para o desmembramento provém da crítica pelo descaso e pelo abandono de grupos de trabalhadores cujas reivindicações não são levadas a frente por parte dos sindicatos. Em consequência, a divisão e criação de novos sindicatos se apresentam como alternativa. O processo de fragmentação para criação de organizações menores, entretanto, por melhores que sejam as justificativas, também reduz a força sindical por diminuir o tamanho da base laboral (DAL ROSSO, 2013, p. 44).

Um exemplo de outro processo de fragmentação sindical é a incidência da inovação tecnológica na criação de novas categorias de trabalhadores com o surgimento de novas atividades a serem desenvolvidas, como no setor de educação. Um exemplo nessa área é a atuação de docentes e técnicos no ensino a distância, nas universidades públicas e particulares.

Se os sindicatos existentes desenvolvem estratégias de organização e representação desses novos grupos de trabalhadores da educação, a fragmentação sindical encontra dificuldade em se implantar. Mas a identidade laboral dos novos trabalhadores em novas ocupações permite elaborar um argumento no sentido de maior divisão sindical, a não ser que a consciência da importância da unidade prevaleça (DAL ROSSO, 2013, p. 44).

Como se vê, a legalização da formação das entidades sindicais tem o seu viés, pois a heterogeneidade existente entre os trabalhadores dentro de uma mesma categoria torna a relação de trabalho complexa. Dal Rosso (2013) demonstra essa complexidade exemplificando o sistema de relação de trabalho na educação brasileira.

Depende de inúmeras circunstâncias, de infinitas conjunturas: se o indivíduo pertence ao escalão federal, estadual ou municipal; se é professor ou servidor; se é permanente ou temporário; se é do setor público, privado ou de outra forma institucional; se é governado pelo Estatuto do Servidor Público ou pela Consolidação das Leis do Trabalho; se regido pela CLT, qual a forma que é contratado; e assim seguem as minúcias (DAL ROSSO, 2013, pp 47-48).

Ainda em relação à abordagem das ações desenvolvidas pelo Sindicato do ABC paulista com as práticas do chamado novo sindicalismo, na década de 1980 (RAMALHO; RODRIGUES, 2013), esse mesmo sindicato que se tornou exemplo no debate de ações coletivas de trabalho foi obrigado, já na década de 1990, a criar uma estratégia defensiva por causa da globalização do mercado e determinação de reestruturação da produção.

Essa evolução passou de um momento marcado por conflitos com as empresas para uma fase de negociação, em que as classes trabalhadoras se viram obrigadas a encarar as modificações no ramo da produção. Nesse período, diversas estratégias foram implementadas pelos representantes sindicais juntamente com os trabalhadores, transformando-se em um contexto desafiador para os estudiosos do assunto.

Ramalho e Rodrigues (2013), considerando essa alternância de modelo de sindicalismo, colocam algumas questões relacionadas às ações praticadas pelo Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e Diadema – Sindicato do ABC paulista, naquele período:

- Como explicar uma postura política que implica cooperação institucional com empresário e administração pública quando, em termos da estrutura social,

permanecem inalteradas as contradições irreconciliáveis do capitalismo e as assimetrias que marcam as relações capital/trabalho nas fábricas?

- O sindicato teria esquecido sua função de representante de classe e deixado de lado a veia de contestação, característica de sua ação nos anos 1970/1980?
- Existem argumentos para justificar essas novas práticas?
- Houve benefícios concretos para a população trabalhadora do ABC?

Outra comprovação da crise do sindicalismo brasileiro atestada por Cardoso (2015), com base em dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), foi o declínio do número de greves ocorridas no Brasil entre a década de 1990 e o início do século XXI.

Cabe, por fim, enfatizar, na avaliação de Dal Rosso (2013, p. 40), que “o sindicalismo continua ativo pela simples razão de que, até o momento, é a instituição que tem capacidade de representação e organização dos trabalhadores e goza de legitimidade para tal.”

Categoricamente, pode-se assinalar, a título de síntese desta revisão, que o movimento sindical está envolto não somente com as questões trabalhistas, mas em toda a conjuntura política, econômica e social pela qual passa o país ao longo de sua história.

A luta de classe vai além do setor de trabalho, da relação patrão/empregado. Ela é um marco de constantes alterações e adaptações consonantes com o momento de evolução dos acontecimentos e forma de pensamento de seus seguidores.

Desde que existe sociedade capitalista os trabalhadores começaram a se organizar para obter uma condição mínima de trabalho, pois, até então, eram tratados como escravos em meio à exploração para o aumento do setor produtivo.

No início da exploração capitalista, aos trabalhadores – homens mulheres crianças – não eram permitidos direitos, apenas deveres. Deveres que custavam a saúde e a vida de milhões de homens, mulheres e crianças. Era o domínio da sociedade burguesa. Uma sociedade organizada de acordo com os interesses dos proprietários das fábricas, lojas, armazéns, bancos, terras, empresas de transportes e de tudo mais (GIANNOTTI, 2007, p. 28).

Com a mobilização dos trabalhadores começam a surgir pequenos grupos de lideranças, que passam a se reunir regularmente para discutir uma forma de obter

melhorias nas condições de trabalho. Esses pequenos grupos foram se multiplicando e formando um tipo específico de sociedade, com pensamentos voltados, exclusivamente, para as causas de exploração do homem pelo trabalho.

Assim começaram a surgir as primeiras ideias da formação de sindicatos, que por muitos anos foram considerados uma ação criminosa perante o Estado, que proibia e combatia qualquer mobilização ou manifestação, consideradas como anarquia pelos governantes.

Conforme comenta Cioffi (2008) em seu artigo, a revolução industrial intensificou o poder de aumentar a produtividade, proporcionando uma intensa concentração humana de camponeses e imigrantes europeus nas grandes cidades. O resultado disso foi a consciência de classe operária.

Interessante mencionar que, desde aquela época, os anarquistas eram contra a intervenção do Estado e dos partidos políticos nas relações de trabalho, sob fundamento de que os direitos trabalhistas deveriam ser conquistados livre e diretamente por parte de seus trabalhadores em face de seus patrões como forma de emancipação operária (CIOFFI, 2008, p. 44).

Para Giannotti (2007), essa visão anarquista esteve sempre presente nos estudos da origem da classe operária no Brasil, principalmente entre os operários da primeira fase da industrialização, em que havia imigrantes europeus vindos da França, Itália, Espanha, Suíça e outros países europeus que já tinham influência das ideias do revolucionário russo Mikhail Bakunin.

Alguns autores descrevem a participação ativa dos representantes dos trabalhadores nas decisões políticas brasileiras. Martinho e Santana (2002) mostram que o sindicalismo viveu seu tempo de ascensão nas décadas de 1950 com o restabelecimento do regime democrático, que havia sido freado pelos conservadores do estado novo.

Eles viam nisto a possibilidade de crescimento do movimento social que clamava pela redemocratização que vinha sendo trabalhada com a livre movimentação dos sindicalistas de todo país, no sentido de democratizar a vida política e sindical do Estado.

Como se vê, as produções acadêmicas retratam a formação do sindicalismo brasileiro sob influências de várias correntes ideológicas e pensamentos que sofreram impactos com a mudança radical do cenário mundial; enquanto que as aspirações da classe trabalhadora esbarram em movimentos e manobras tanto do

estado e da burguesia, quanto de grupos pertencentes da própria classe, mas com outra linha de pensamento.

Nesse contexto, Brussio (2016, p. 79) enfatiza que “em todas as experiências vivenciadas, de ricos processos de luta, os trabalhadores se deparam com uma estrutura política conservadora e reacionária” e conclui que “mesmo nos momentos de maior protagonismo da classe operária, ao longo desse cem anos de luta, o movimento sindical não conseguiu dobrar a resistência do Estado brasileiro e da burguesia nacional.”

A força e a insistência dos trabalhadores foram tamanhas, que o Estado se sentiu forçado a regulamentar os sindicatos. Essa conquista só foi possível depois de muitas lutas travadas contra as forças patronais e o poder do próprio Estado, que detém todo o aparato capaz de coagir quaisquer movimentos contrários aos seus interesses.

A revisão da literatura evidencia as origens históricas e culturais do movimento sindical que permeiam a criação e funcionalidade da cultura sindical.

O Quadro 6, a seguir, traz uma síntese dos estudos destacados na revisão literária.

Quadro 6 – Síntese de recentes estudos destacados na revisão literária

ANO	AUTORES	RESULTADOS SIGNIFICATIVOS
2017	SANTOS <i>et al</i>	Nas relações interorganizacionais foi evidenciado o distanciamento entre a confiança e a necessidade de contrato formal.
2017	ANTUNES; SILVA	A atuação sindical distanciou-se do sindicalismo combativo para práticas sindicais predominantemente voltadas para as negociações.
2016	CHAVES	Os aspectos culturais percebidos que contribuiriam para a mudança do perfil dos discentes estão diretamente relacionados com a concepção de qualidade percebida e compartilhada entre toda comunidade acadêmica.
2016	IZIDORO; CASTILHO	A construção de uma organização se faz pela partilha de valores, normas, ações, pelos mecanismos de coordenação, pela hierarquia e pela comunicação interna e externa.
2016	COLPO	A cultura e a comunicação organizacional influenciam a constituição de uma nova identidade.

ANO	AUTORES	RESULTADOS SIGNIFICATIVOS
2016	MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA	Por que não utilizar a cultura organizacional como ferramenta propulsora a um ambiente de trabalho mais justo?
2016	LIMA	Nenhuma organização é um tipo puro, entretanto uma tipologia se sobressai perante as demais.
2014	GAMBI	A melhoria no desempenho das empresas pesquisadas está relacionada com a característica cultural apropriada.
2014	GARCIA	O estudo da cultura organizacional, a partir dos sentimentos de prazer e sofrimento, permite a elaboração de estratégias ou formulação de mudança em prol da saúde mental do trabalhador.
2014	MAIA <i>et al</i>	A cultura organizacional influencia nos processos de inovação de uma empresa, positivamente e negativamente.
2013	ORTIZ	A mudança na gestão da organização afeta a cultura da empresa.
2013	DAL ROSSO	O sindicato fragmenta-se e, raramente, é capaz de unificar os trabalhadores, pois não tem capacidade de direção a não ser na luta defensiva.
2012	GONZALEZ	Existem duas culturas no ambiente sindical: cultura organizacional sindical e cultura profissional

Fonte: dados da pesquisa (2018)

3 MÉTODO

A cada trabalho publicado a produção científica mostra a variedade de técnicas utilizadas nas pesquisas, de forma a aprimorar as discussões entre as divergências ou igualdades de um determinado assunto e construir um conteúdo de qualidade para consultas posteriores no meio acadêmico.

Há vários critérios para classificar os tipos de pesquisas. Vergara (2004) classifica a tipologia da pesquisa levando em consideração os fins e os meios utilizados para alcançar os objetivos do estudo. Ambas as classificações apresentadas têm relação entre si e utilizam critérios válidos para a investigação.

3.1 Tipo de pesquisa

Quanto aos objetivos a pesquisa é do tipo descritiva, por identificar a multiplicidade e medir o comportamento quantitativo das variáveis de uma realidade e analisa as associações existentes entre elas (MARTINS; LINTZ, 2000). Dessa forma, busca-se fazer a descrição de características do fenômeno estudado estabelecendo relações entre variáveis. Assim:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2004, p. 47).

Nesse sentido, no trabalho há uma conexão entre a pesquisa bibliográfica e a pesquisa empírica. O material publicado é de fonte primária ou secundária (VERGARA, 2004). Além disso, as fontes secundárias são livros, artigos, teses e dissertações na área em estudo.

“A investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgão públicos e privados de qualquer natureza ou com pessoas.” (VERGARA, 2004, p. 48).

A pesquisa documental deste estudo foi feita em estatutos registrados nas unidades de análise, em registros pessoais, em atas de assembleias, comunicações informais e outros.

A literatura abordada no plano de uma pesquisa quantitativa foi apresentada e introduzida no momento da comparação de resultados, em forma de revisão de

literatura. Essa abordagem também é utilizada em estudos de teorias consistentes dentro das organizações (CRESWELL, 2010). “A pesquisa quantitativa, por outro lado, inclui uma quantidade substancial de literatura no início de um estudo para proporcionar direção às questões ou às hipóteses da pesquisa” (CRESWELL, 2010, p. 54).

Nos próximos subitens serão apresentados elementos indispensáveis para a realização da pesquisa aqui proposta.

3.2 Área de realização

O estudo foi realizado em cinco sindicatos de categorias diversas, abrangendo três entidades representantes de trabalhadores do serviço público e duas de trabalhadores de empresas privadas. Todas as bases são sediadas no município de São Luís, no Maranhão, seguindo critérios específicos.

Para a escolha das instituições foi utilizado primeiramente o critério da acessibilidade e, em seguida, o período de mandato da direção atual.

3.3 População e amostra

A população da pesquisa está representada por 180 pessoas, entre funcionários e dirigentes das entidades que constituíram o universo da pesquisa, definido por Marconi e Lakatos (2007, p. 27) como “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum.”

Segundo as mesmas autoras, é necessário investigar apenas uma parte desse universo, que é chamada de amostra, devido sua grandeza dificultar o levantamento do todo.

Com a utilização da calculadora *on line* foi estabelecido um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%. A amostra da pesquisa envolveu 123 pessoas, sendo 55 dirigentes e 68 funcionários pertencentes aos sindicatos.

Como critério de inclusão foram escolhidos funcionários, com tempo de serviço na entidade superior a seis meses da data do início da coleta de dados, e os atuais dirigentes. Não fizeram parte da amostra funcionários da entidade em gozo de qualquer tipo de afastamento ou pessoas sindicalizadas que não estivessem ocupando algum cargo elegível na direção.

3.4 Instrumento

Para a coleta de dados utilizou-se o que Marconi e Lakatos (2007) denominam ação direta extensiva. Tal procedimento de pesquisa consiste na utilização de questionários, formulários, medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas.

Dentre os instrumentos, o questionário foi o mais pertinente para as buscas relacionadas à cultura organizacional nas entidades sindicais. Aplicou-se o Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional – IBACO, em versão reduzida.

O instrumento é composto por trinta perguntas, selecionadas a partir da forma completa do presente instrumento, e 94 perguntas construídas a partir de dados obtidos após análise de fatores associados a valores e práticas organizacionais que apresentaram em sua descrição e coeficientes de consistência interna (alfa de Cronbach) valores entre 0,75 e 0,93.

Das 94 afirmações, 55 permitiram identificar os valores organizacionais, enquanto as outras 39 tornam possível identificar as práticas organizacionais que caracterizam a cultura da empresa. Os itens encontravam-se numerados aleatoriamente e deveriam ser respondidos na escala de frequência do tipo Likert, variando de 1 (não se aplica de modo algum) a 5 (aplica-se totalmente) (SIQUEIRA, 2008).

Esse instrumento foi desenvolvido por Ferreira e colaboradores (2002), tomando por base os fatores indicados após análise de conteúdo das respostas de 17 entrevistas realizadas com dirigentes de empresas públicas e privadas que buscavam descobrir:

- a) as metas prioritárias da organização;
- b) as atividades, atitudes e forma de relacionamento nela consideradas mais importantes; e
- c) os procedimentos adotados para as tomadas de decisão, o planejamento de mudanças, a distribuição de recompensa e o atendimento aos clientes internos e externos.

Em número de sete, os fatores foram atribuídos em quatro associados a valores e três associados a práticas organizacionais. São eles:

- **valores de profissionalismo cooperativo:** relacionam-se à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa. Composto por 23 itens: 1, 6, 8, 11, 14, 15, 38, 47, 48, 52, 56, 60, 61, 63, 65, 67, 69, 69, 71, 76, 81, 82, 87.
- **valores de rigidez na estrutura hierárquica do poder:** relacionam-se aos valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano. Composto por 13 itens: 12, 17, 29, 32, 45, 50, 57, 70, 83, 84, 86, 90, 92.
- **valores de profissionalismo competitivo e individualista:** relacionam-se à valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individual na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados; ainda que seja necessário 'atropelar' os companheiros que procuram alcançar os mesmos objetivos. Composto por oito itens: 4, 72, 73, 74, 77, 89, 93, 94.
- **valores associados à satisfação e ao bem-estar dos empregados:** referem-se à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, alcançados pela humanização do local de trabalho, tornando-o agradável e prazeroso. Composto por 11 itens: 9, 16, 21, 34, 41, 42, 46, 55, 58, 75, 91.
- **práticas de integração externa:** voltadas ao planejamento estratégico, às tomadas de decisão e ao atendimento ao cliente externo, visando aos escalões superiores da organização. Reúne 17 itens: 5, 7, 10, 13, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 31, 40, 44, 46, 51, 53.
- **práticas de recompensa e treinamento:** voltadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa. Compreende 14 itens: 3, 18, 20, 36, 37, 39, 54, 59, 62, 66, 78, 79, 85, 88.
- **práticas de promoção do relacionamento interpessoal:** orientadas para promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo a coesão interna. Congrega 8 itens: 2, 27, 30, 33, 35, 43, 64, 80.

Assim, os fatos observados foram significativos, pois permitiram o confronto com as informações obtidas nos questionários aplicados e com o referencial teórico registrado.

3.5 Procedimentos para coleta de dados

Inicialmente foi feita uma sondagem nos sindicatos para levantamento da quantidade de diretores e funcionários aptos a responder ao questionário para garantir a amostra da pesquisa.

Os 123 questionários foram dirigidos aos diretores e empregados das instituições sindicais e distribuídos em suas sedes pelo pesquisador e depois recolhidos na quantidade discriminada na Tabela 1.

Tabela 1 – Amostra por entidade e nível hierárquico

ENTIDADE	Nº DIRIGENTES / %	Nº FUNCIONÁRIOS / %	TOTAL / %
Sind A	09 - 16,36%	18 - 26,47%	27 - 21,95%
Sind B	08 - 14,55%	17 - 25,00%	25 - 20,33%
Sind C	14 - 25,45%	09 - 13,23%	23 - 18,70%
Sind D	16 - 29,09%	12 - 17,65%	28 - 22,76%
Sind E	08 - 14,55%	12 - 17,65%	20 - 16,26%
TOTAL	55 - 100%	68 - 100%	123 - 100%

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Para obtenção das características pessoais e profissionais dos respondentes, procedeu-se, paralelamente, a um levantamento sóciodemográfico utilizando o banco de dados cadastrais existentes nas entidades, que tinha informações como gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço dos funcionários e período de mandato dos dirigentes. Quanto à coleta dos dados referentes às características culturais das entidades sindicais, foi utilizado o questionário já explicitado.

Durante a execução da pesquisa foram atendidos aos preceitos legais da Resolução 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, ligado ao Ministério da Saúde, que trata de pesquisa envolvendo seres humanos.

O Projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética da Universidade de Taubaté, sob o Parecer nº 2.324.884, CAAE nº 72653917.7.0000.5501 (ANEXO F). Foram expedidos também documentos indispensáveis para a coleta de dados, como os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional – TCLI (ANEXO C) e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (ANEXO E).

3.6 Procedimentos para análise de dados

Após preenchidos pelos membros da instituição, procedeu-se à revisão individual de todos os questionários a fim de localizar possíveis inconsistências no que diz respeito à codificação correta das respostas e possíveis respostas em branco.

Em seguida, todas as perguntas e respostas foram lançadas no programa Excel para a totalização dos dados e para encontrar os percentuais que cada pergunta alcançou dentro da escala (tipo Likert, variando de 1 a 5) e geração dos quadros de respostas.

O uso do *software* não alterou a aplicação e apuração dos resultados propostos por Ferreira e colaboradores (2002), que já teriam utilizado ferramentas adequadas em seus testes de interpretação do questionário. Nesse processo as respostas de cada pergunta foram totalizadas sem o uso de pesos ou outras regras matemáticas, ou seja, cada resposta foi computada e somada dando um resultado quantitativo a cada uma delas.

Com o auxílio do Excel foram criados dentro do *software* três variáveis para aplicação das médias estudadas por Ferreira e colaboradores (2002) e estratificação dos resultados, tornando as totalizações mais específicas segundo a ótica do estudo: nome da instituição, tipo da instituição e totais.

A primeira se refere a uma totalização por sindicato pesquisado, retornando os resultados especificamente para cada um deles de forma distinta em relação a cada pergunta do questionário. Já a variável tipo de instituição, pública ou privada, totaliza todas as instituições públicas especificamente. Tal estratificação também é feita igualmente para as instituições privadas, o que facilita a análise para cada tipo de instituição. Por fim, a variável totais reúne a análise de todas as instituições de maneira geral.

Foi procedido um tratado estatístico para verificação da frequência com que os fatores, objeto de cada pergunta, ocorrem dentro das entidades sindicais. O processo foi feito da mesma forma de aplicação estabelecida pelos autores, o que permitiu conhecer e discutir as características da distribuição dos dados e o grau de cada valor e prática das entidades envolvidas.

Como enfatiza Silvestre (2007, p. 4), “a estatística descritiva é destinada à organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos ou similares.”

Assim, o propósito de tratamento final do trabalho foi descrever os resultados por meio de quadros, tabelas e gráficos explicativos do conjunto dos sindicatos, permitindo, ainda, a comparação dos resultados entre cada um deles e respondendo o questionamento fulcro da pesquisa.

Por motivos éticos, os nomes reais das entidades sindicais não se encontram citados na pesquisa em obediência ao exposto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional. Nesse sentido, foram especificados com os nomes fictícios de Sindicato A - SINDA, Sindicato B - SINDB, Sindicato C - SINDC, Sindicato D - SINDD e Sindicato E - SINDE.

4 RESULTADOS

4.1 Formação das Entidades Sindical em Luís (MA)

Como a história do sindicalismo é unânime, os trabalhadores ludovicenses¹ enfrentaram as mesmas dificuldades para fundação de seus sindicatos, ultrapassando barreiras com muita luta. Antes da legalidade sindical, a classe trabalhadora fazia suas mobilizações reunindo lideranças e traçando estratégias para condução da base aos movimentos paredistas.

O pensamento surgiu a partir das realidades convergentes constatadas nos encontros de trabalhadores do setor realizados em âmbito nacional, considerando a identidade nos problemas existentes em cada categoria, que foi construindo a consciência em relação a organizar e criar mecanismos de resistência e defesa dos direitos dos trabalhadores.

A representatividade adquirida pelas entidades ao ter uma gestão democrática e participativa faz com que o seu reconhecimento no âmbito estadual seja preponderante, principalmente para a organização de discussão na área em que atua.

As lutas que têm sido encaminhadas em defesa dos direitos da categoria, associadas ao processo de democratização das instituições e de acesso da população aos direitos coletivos, como educação, saúde, trabalho, transporte e segurança, são temas que têm conseguido unificar a luta acima de uma pauta corporativa.

A legalidade do movimento sindical se dá com a promulgação da Constituição de 1988, que traz como forma de governo a democracia e institui alterações relevantes para a legislação trabalhista, dentre elas os princípios de liberdade e autonomia sindical que se materializam em dois prismas:

- ✓ do ponto de vista individual: que consiste na liberdade que cada trabalhador e empregado tem de filiar-se ou manter-se filiado, ou mesmo desfiliar-se de sindicato representativo da categoria; e

¹ Gentílico de São Luís (MA).

- ✓ do ponto de vista coletivo: que consiste na liberdade dos trabalhadores e empresários agrupados, unidos por uma atividade comum, similar ou conexas, de constituir livremente o sindicato representativo de seus interesses.

Os sindicatos são associações de pessoas físicas ou jurídicas que exercem atividades profissionais ou econômicas para a defesa dos direitos coletivos ou individuais da categoria – inclusive em questões jurídicas ou administrativas. O princípio de autonomia sindical estabelecido por lei consiste na faculdade que têm os empregadores e trabalhadores de organizarem internamente seus sindicatos, com poderes de autogestão e administração, sem autorização, intervenção, interferência ou controle do Estado (BRASIL, 2011).

Diversas categorias percorreram caminhos parecidos desde a reunião de pequenos grupos, passando por cursos de formação sindical até culminar com a mobilização de suas bases em assembleia geral para criar seus sindicatos. No contato com as instituições pôde-se obter alguns elementos informativos para conclusão deste estudo.

O Sindicato A começou no interior do movimento de servidores públicos que se organizou para reivindicar a ampliação dos direitos durante a mobilização que fez parte da assembleia constituinte.

Os servidores públicos, acompanhando a efervescência da sociedade civil, que ressurgia com força contestando a ditadura militar e inserindo-se no movimento que originou a Central Única dos Trabalhadores (CUT), buscavam o direito de sindicalização e livre organização sindical; além do direito de greve, diretrizes de plano de carreiras e isonomia salarial.

A pergunta que inquietava os servidores era: por que não podemos ter sindicatos se as outras categorias profissionais podem? Assim, de um lado, os servidores buscavam o direito de organizar-se e, de outro, buscavam garantir as condições para exercer sua atividade profissional.

Dessa articulação inicial surgiu um embrião para a criação de um sindicato para os servidores públicos federais. Ainda que informalmente, uma espécie de Coordenação das Associações de Servidores Públicos Federais foi constituída e passou a se reunir na sede da CUT, acompanhada por um dirigente da Central.

Em 1989, presidentes de várias associações de servidores públicos organizaram a I Semana dos Servidores Públicos no Maranhão, que contou com a presença do Secretário Nacional de Formação da CUT e de representantes de

várias associações. Nesse seminário foi formada uma comissão pró-sindicato. Posteriormente, os trabalhadores do INSS e antigos funcionários do INAMPS resolveram criar um sindicato específico. Apesar disso, as associações continuaram a articulação para a criação de um sindicato geral.

Em 1989, houve um fato marcante na história dos trabalhadores: pela primeira vez, após a ditadura militar, estavam sendo realizadas eleições diretas para Presidente da República. À época, Luís Inácio Lula da Silva estava disputando as eleições e chegou à disputa de segundo turno com a candidatura conservadora de Fernando Collor de Melo.

A Comissão Pró-Sindicato buscou contribuir nesse processo, realizando as prévias eleitorais na categoria. Mais de 80% dos participantes das prévias indicaram o seu voto em Lula. Essa atuação mostrava que o movimento que daria origem ao Sindicato A entendia a política como dimensão constitutiva e essencial na luta sindical.

Após a criação do SINTSPREV, que organizava apenas trabalhadores da saúde e previdência, começou o debate para a incorporação dos servidores da SUCAM e FSESP, atual FUNASA, naquele sindicato. Como parte do processo deliberativo realizou-se um seminário com os servidores daqueles órgãos, envolvendo os representantes da Comissão Pró-Sindicato e do SINTSPREV. Após o debate, os servidores da SUCAM e FSESP optaram pela filiação ao sindicato geral, que seria fundado até o final do ano.

A concepção que estava na base da organização de um sindicato geral era a de que os servidores públicos federais tinham vínculo empregatício com o mesmo patrão (a população, mediada pelo governo federal) e desempenhavam a mesma atividade profissional, portanto sua política salarial deveria ser uniforme, bem como o plano de carreira, e deveriam ter um sindicato que agrupasse todos os servidores públicos no ramo administração pública e não vários sindicatos.

A Comissão Pró-Sindicato, difundindo essa concepção, conseguiu reunir mais de 500 servidores em sua assembleia de fundação, realizada em 1º de novembro de 1990. O Sindicato A também lutou em conjunto com as entidades do campo democrático-popular, reforçando as iniciativas gerais dos trabalhadores. Assim, com mobilizações, greves e também atuando no campo jurídico, o Sindicato A foi afirmando sua presença no cenário maranhense.

Em 1991, quando da realização do seu I Congresso e na data de seu primeiro aniversário já contava com 4.450 filiados, abrangendo servidores de 31 órgãos. Segundo os anais, o Sindicato A conseguiu estruturar suas secretarias regionais, desenvolveu várias iniciativas de formação política, garantiu o retorno de demitidos e disponíveis e acompanhou o calendário nacional de luta, projetando-se como um dos sindicatos mais importantes e combativos no Maranhão.

Apesar desse sucesso, as dificuldades presentes na conjuntura eram imensuráveis e tiveram papel decisivo na geração na visão de que os resultados alcançados pela luta sindical estavam aquém do almejado pela categoria. Ainda assim, os limites presentes na atuação do Sindicato A são compartilhados pelo movimento sindical de servidores públicos em geral.

Defender o serviço público de qualidade, desenvolver política de organização sindical de base, formar politicamente a sua categoria e buscar formas de democratizar a luta sindical são desafios permanentes. Enfrentar os desmandos governamentais, animar servidores que já perderam a esperança, reavivar a luta e buscar um mundo melhor com paixão, continuam sendo atuais para o Sindicato A. Um desafio para toda categoria no Estado do Maranhão que há vinte e dois anos luta para garantir sua dignidade e cidadania.

O Sindicato B surgiu em uma época de muitas dificuldades na luta pelos direitos trabalhistas. Em pleno regime militar, era inconcebível para os governantes a atuação de militantes sindicais para manutenção de direitos adquiridos até então.

A criação de uma associação era debatida em conversa entre os professores desde 1975, mas só se concretizou após a participação de um grupo de educadores do estado do Maranhão no XII Congresso Nacional de Professores realizado em Curitiba, estado do Paraná, nos dias 31 de janeiro a 7 de fevereiro de 1976, sob o Tema: Análise da Implantação da Reforma do Ensino de 1º e 2º graus.

Nesse período em que se instalaram as mudanças no final dos anos 1970, dando possibilidade à criação de associações, mesmo sob o cunho de recreativa e sob os ditames do regime militar, não era, até então, permitido a funcionários públicos, fossem eles municipais, estaduais ou federais, criação de entidades sindicais.

Incentivados por educadores dos outros Estados, e também pelo momento crítico em que se passava a educação pública no país, foi criada uma instituição que representasse os professores da rede pública do estado do Maranhão na

Confederação de Professores do Brasil (CPB). Em reunião realizada no dia 29 de junho de 1976, em uma sala do centro cívico do Liceu Maranhense, foi fundada a Associação de Professores do Estado do Maranhão.

Naquele período, a Confederação dos Professores do Brasil precisava se expandir com representantes em cada Estado da federação; por outro lado, a categoria precisava urgentemente fortalecer-se diante do poder constituído, buscando uma organização em torno de uma identidade própria com capacidade de mobilizar os professores em defesa de seus interesses.

O SINDB, em defesa de seus sindicalizados, historicamente tem lutado por questões salariais, condições de trabalho, qualificação docente e garantia de serviço público de qualidade, especialmente nas áreas de educação e de saúde, que atenda aos interesses da maioria da população.

Em defesa do ensino tem sido firme na luta contra atos que se constituem ameaça às instituições públicas, reforçando sempre o papel significativo e relevante que as escolas federais e estaduais, públicas e gratuitas, desempenham no país. Em conjunto com as demais entidades dos movimentos sindical e sociais, luta por políticas públicas nas áreas de saúde, educação, transporte, lazer, infraestrutura e reforma agrária, que atendam à classe trabalhadora, e contra todas as formas de preconceito que atingem as minorias.

O Sindicato C é fruto da luta dos trabalhadores e trabalhadoras das universidades brasileiras, em busca da organização em defesa dos seus direitos e da dignidade dos trabalhadores do setor público e da área da educação em particular.

Filia-se à sua federação, entidade pioneira na organização dos trabalhadores do setor público no Brasil, que rompeu com o obscurantismo vigente em triste período de nossa história, quando da proibição de organização sindical e de classe constante da Constituição de 1967, vigente até 04 de outubro de 1988.

Até esse período, os trabalhadores públicos estavam organizados em associações que tinham o caráter esportivo, cultural e assistencial. Já nas universidades, essas associações vislumbravam pensamentos coletivos, e com a tomada de uma posição de luta com consciência de classe, a federação intensificou o processo de organização da categoria.

A partir da promulgação da Constituição de 1988 foi intensificado o processo de formação sindical com a realização de cursos, seminários e deliberações

congressuais, orientando para a formação de comissões pró-sindicatos nos estados, unificando assim toda a base da educação superior das três esferas no projeto SINTEST: municipal, estadual e federal.

No caso do Maranhão, a unificação deu-se entre as instituições de ensino superior, que empregavam as pessoas que formavam as bases de suas respectivas associações. No dia 30 de agosto de 1989, às 19 horas, em assembleia geral dos trabalhadores das duas instituições, no auditório da biblioteca pública Benedito Leite, o Sindicato C foi criado. Essa composição vigorou até o ano de 2002, quando por decisão congressual foi feita a separação das bases.

As lutas pela democratização da universidade, com eleições paritárias, acesso aos alunos da escola pública, melhores salários e condições de trabalho, investimento na área de pesquisa e tecnologia, são pontos que fazem parte da agenda permanente do Sindicato C.

O Sindicato D foi fundado no ano de 1959 por um empregado da categoria. Na época, a representatividade da entidade estava restrita às oficinas de reparação de veículos. Somente nos anos 80, com a chegada do Consórcio de Alumínio do Maranhão (Alumar) e pequenas fábricas, houve a expansão e cristalização da entidade enquanto representante dos interesses dos trabalhadores da categoria da grande indústria.

No início, a maioria das lutas sindicais era por benefícios assistenciais, como serviços médicos e ambulatoriais, como uma forma de suprir as necessidades que as empresas e os governos não garantiam ao trabalhador. Daí surgiu a política de garantir atendimento médico e odontológico ao trabalhador por meio do sindicato, como acontece até hoje.

A Constituição federal de 1988 também representou um salto nas atividades do Sindicato D, concretizando a liberdade, independência e autonomia das entidades com o texto de redemocratização do país. Anteriormente, os sindicatos eram subordinados ao governo e não tinham independência, não podiam nem mesmo reunir-se com outras categorias.

Entre 87 e 88 houve um encontro pioneiro na federação que representa a categoria e reuniu vários sindicatos. Somente após o reconhecimento de direitos trabalhistas pelo governo Getúlio Vargas – como férias e salário – começaram as lutas dos sindicatos pela expansão dos direitos e conquista de benefícios que garantissem o cumprimento de leis já existentes, mas descumpridas.

Atualmente, o Sindicato D representa milhares de trabalhadores das oficinas mecânicas e grande indústria do alumínio da região de São Luís, buscando anualmente o aumento de benefícios e melhorias salariais. Além de ter como agenda a luta contra abusos trabalhistas e assédio moral.

O Sindicato E começou a se estruturar na década de 60, tentando fazer frente à crescente violência urbana e aos assaltos aos bancos. A regularização da atividade econômica e profissional só ocorreu em 1983 com o advento da Lei 7.102/83, que regulamenta as atividades do setor patronal e também dos empregados.

Como a estrutura sindical era muito rígida e a ditadura marcava, ficava difícil para a categoria se organizar. Ainda assim os trabalhadores foram à luta, até que em 26 de abril de 1987 fundou-se o Sindicato E, que foi a primeira entidade no estado a atuar na área de vigilância privada. Hoje, representa em torno de quatro mil trabalhadores, como vigilantes patrimoniais, segurança orgânica e segurança pessoal. A entidade tem sob sua representação 170 municípios do estado.

O jornal criado, que hoje leva o mesmo nome do Sindicato E, com uma tiragem de 4.000 exemplares, é o instrumento informativo trimestral da entidade, com distribuição gratuita. Ele foi lançado em 2004 e desde então serve como fonte de informação e orientação para toda a categoria.

4.2 Análise dos dados

4.2.1 Caracterização dos pesquisados

Nos resultados encontrados referentes aos 55 dirigentes pesquisados houve uma predominância do gênero masculino, com 67,27%. Em relação à faixa etária, entre quarenta e 49 anos, 49,09%. A escolaridade apresentou percentuais sem diferenças significativas, com taxas de 23,64% no ensino médio completo; 16,36% no superior incompleto; 27,27%, superior completo, e 32,73% pós-graduados.

Quanto aos períodos de mandatos, dos cinco sindicatos, um estava cumprindo o quadriênio 2015/2019; dois cumprindo 2013/2017 e outros dois 2016/2020. Como esta pesquisa foi realizada no segundo semestre do ano de 2017, pode-se afirmar que 41,82% estavam entre um e dois anos na direção e 58,18% permaneciam no mandato entre dois e quatro anos.

Entre os 68 funcionários respondentes houve um equilíbrio de 52,94% do gênero masculino e 47,06% de feminino; enquanto que na faixa etária prevaleceram as idades entre 30 e 49 anos com 80,09%. A escolaridade apresentou 41,18%, 30,88%, 19,12% e 8,82% referentes àqueles que têm, respectivamente, ensino médio completo, superior incompleto, superior completo e pós-graduação. No tempo de serviço encontrou-se uma expressiva maioria, 54,41%, de pessoas com mais de dez anos nas instituições.

Esses dados seguem demonstrados na Tabela 2:

Tabela 2 – Caracterização sociodemográfica dos dirigentes e funcionários das entidades sindicais

PERFIL		DIRIGENTE		FUNCIONÁRIO	
		QUANT	PERC %	QUANT	PERC %
GÊNERO	MASCULINO	37	67,27	36	52,94
	FEMININO	18	37,73	32	47,06
IDADE	18 a 29	2	3,64	8	11,76
	30 a 39	15	27,27	29	42,65
	40 a 49	27	49,09	26	38,24
	50 a 59	6	10,91	5	7,35
	60 ou mais	5	9,09	0	0
ESCOLARIDADE	EM COMPLETO	13	23,64	28	41,18
	SUP. INCOMPLETO	9	16,36	21	30,88
	SUP.COMPLETO	15	27,27	13	19,12
	PÓS-GRADUADO	18	32,73	6	8,82
TEMPO DE MANDATO	1 a 2 anos	23			
	2 a 3 anos	16			
	3 a 4 anos	16			
TEMPO DE SERVIÇO	1 a 5 anos			8	11,77
	6 a 10 anos			23	33,82
	Mais de 10 anos			37	54,41

Fonte: dados da pesquisa (2017)

4.2.2 Análise de resultado por entidades sindicais

Os resultados foram encontrados a partir da aplicação do IBACO em sua forma reduzida, que utiliza apenas os fatores que apresentaram as maiores cargas fatoriais da versão original, mas mantendo as qualidades psicométricas da versão original. Dos sete fatores que compõem a versão original do IBACO, foi retirado o fator de valores associado à rigidez na estrutura hierárquica do poder, por ele não ter apresentado boa consistência interna para a nova versão (SIQUEIRA *et al*, 2008)

Os fatores que permaneceram para tipificar a cultura organizacional das entidades sindicais, objeto deste estudo, encontram-se apresentados no Quadro 7, com suas descrições seguidas dos itens correspondentes às trinta perguntas do questionário.

Quadro 7 – Fatores do IBACO forma reduzida

DEFINIÇÃO	FATORES	DESCRIÇÃO DOS FATORES	IBACO
Valores organizacionais	Profissionalismo cooperativo	Execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.	14, 17, 19, 21 e 22
	Profissionalismo competitivo e individualista	Valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda, que isso implique na necessidade de 'passar por cima' dos colegas que almejam objetivos semelhantes.	23, 24, 25, 29 e 30
	Satisfação e bem-estar dos funcionários	Valorização do bem-estar, da satisfação e motivação dos funcionários procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.	3, 6, 10, 12 e 18
Práticas organizacionais	Integração externa	Práticas voltadas ao planejamento estratégico, tomadas de decisão e atendimento ao cliente externo com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.	2, 4, 7, 8 e 15
	Recompensa e treinamento	Práticas orientadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pela empresa.	5, 11, 16, 26 e 28
	Promoção do relacionamento interpessoal	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo assim a coesão interna.	1, 9, 13, 20 e 27

Fonte: Siqueira (2008) adaptado pelo autor (2017).

A análise e discussão dos fatores estão apresentadas em três etapas. Primeiramente, o estudo analisa e compara os escores dos fatores de cada sindicato, conforme Quadro 8. Em seguida, faz-se o mesmo procedimento com os fatores encontrados por tipo de sindicatos, público ou privado, no Quadro 9, e, por último, é feita a análise na totalidade dos sindicatos pesquisados, de acordo com o Quadro 10.

Para essa discussão, segundo a definição de Siqueira (2008), os escores de todos os fatores podem variar de 1 (menor grau) a 5 (maior grau) para mensurar o valor ou prática organizacional presente nas entidades pesquisadas.

Quadro 8 – Escore de Fatores: estratificação por instituição

	FATORES DE VALORES			FATORES DE PRÁTICAS		
	Profissionalismo Cooperativo	Profissionalismo Competitivo e Individualista	Satisfação e bem-estar dos empregados	Integração externa	Recompensa e treinamento	Promoção do relacionamento interpessoal
SIND. A	3,17	1,88	2,29	3,47	1,70	2,90
SIND. B	2,76	2,10	2,26	3,49	1,73	2,65
SIND. C	3,76	2,90	2,77	4,02	2,22	3,50
SIND. D	3,03	2,58	2,81	3,72	2,23	3,18
SIND. E	3,68	3,11	3,04	3,75	2,51	3,26

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Conforme medidas apresentadas no Quadro 8, nota-se que as conferidas ao SINDA alcançaram graus 3,17, 1,88 e 2,29 para os valores profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e satisfação e bem-estar dos empregados, respectivamente, acusando que a percepção dos dirigentes e funcionários foi moderada no que tange à execução das tarefas com eficácia e competência.

Isso demonstra espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, que podem contribuir para o alcance das

metas comuns da organização. O fator de satisfação e bem-estar que aparece com o escore de 2,29 comprova pouca aplicação na percepção dos membros da entidade no que se refere à valorização do bem-estar, da satisfação e motivação dos funcionários, procurando assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.

Quanto ao profissionalismo competitivo coube o grau 1,88, o que comprova que não há valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique na necessidade de 'passar por cima' dos colegas que almejam objetivos semelhantes.

Diante da variação dos graus de satisfação atribuídos aos fatores associados aos valores organizacionais, com escores entre 3,17 e 1,88, e tomando por base o que preconiza Siqueira *et al* (2008), os funcionários do SINDA têm a percepção de razoável para muito baixa, não atingindo a ausência do valor de menor grau pelo fato de seu escore estar bem próximo do grau 2,00.

Para os fatores associados às práticas organizacionais, na percepção dos pesquisados do SINDA foram obtidos os graus 3,47 para integração externa, 1,70 para recompensa e treinamento e 2,90 para promoção do relacionamento interpessoal. Nota-se que as práticas alcançaram também, no seu escore de maior grau, uma percepção moderada, apontada para o que diz respeito ao planejamento estratégico, tomadas de decisão e atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização.

Já o fator descrito para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, que favorecem a coesão interna, indica que pouco se aplica ao SINDA, enquanto que o escore de menor grau atingido pela prática orientada aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento, adotados pela entidade, indica uma percepção muito baixa ou ausente. Esse resultado merece a mesma avaliação atribuída aos valores dessa instituição à luz do que preconiza Siqueira *et al* (2008).

O SINDB, sob os escores de graus 2,76, 2,10 e 2,26, constantes do Quadro 7, atribuídos ao profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e individualista e satisfação do bem-estar dos funcionários, respectivamente, comprova que tanto na execução das tarefas com eficácia e competência, como na valorização prioritária da competência, do desempenho e eficácia individuais, quanto

na valorização do bem-estar, da satisfação e motivação, são pouco valorizados aos olhos dos questionários, estabelecendo-se assim um grau baixo na percepção dessas características.

Quanto aos fatores relacionados às práticas, o SINDB alcançou escores de graus 3,49 na integração externa; 1,73 na recompensa e treinamento e 2,65 na promoção de relacionamento interpessoal. Observa-se que esses graus, coincidentemente, têm seus valores aproximados dos atribuídos ao SINDA, portanto, merecedores do mesmo tratamento na avaliação.

A análise das características do SINDC apontam, no Quadro 8, escores de graus 3,76 para profissionalismo cooperativo, 2,90 para profissionalismo competitivo e individualista e 2,77 para satisfação e bem-estar dos funcionários, em que visualiza-se um aumento considerável dos escores relacionados a cada fator.

Ainda assim, pode-se observar que nenhum deles ultrapassa os escores das entidades anteriormente analisadas, ou seja, essa instituição sindical valoriza razoavelmente os valores atrelados à execução das tarefas com eficácia e competência, enquanto que ao se referir à competência do desempenho e eficácia individuais e ao bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários, a percepção constitui um baixo grau.

Pelos resultados e interpretações do IBACO, formulados por Siqueira *et al* (2008), o fator profissionalismo cooperativo é mediano com tendência a um pequeno crescimento 3,76, enquanto que nos fatores profissionalismo competitivo e individualista e satisfação do bem-estar, os dados mostram baixa aplicação no SINDC.

Quanto aos escores das práticas organizacionais, esse sindicato apresentou variação diferente das organizações anteriores. Houve um fator de integração interna, voltada ao planejamento estratégico, que mostrou um escore bem acima da média dos outros sindicatos 4,02. Isso demonstra a grande valorização que os entrevistados dão às práticas associadas ao atendimento ao cliente externo e às tomadas de decisão.

A segunda prática mais percebida pelos respondentes é a concernente às relações interpessoais, visto que sua aplicação é moderada, embora tenha apresentado um aumento significativo em relação aos escores dos SINDA e SINDB.

Por último, apresenta o escore de grau 2,22, atribuído às práticas voltadas para recompensa e treinamento. Os membros da entidade indicam que aplicam muito pouco as ações relacionadas a esse fator.

Observa-se a crescente valorização dos fatores pelos pesquisados do SINDC, não somente pela obtenção do maior grau do Quadro 3, mas pela média apresentada em todos os fatores. Diante do que sugere Siqueira *et al* (2008), o SINDC apresenta uma grande vantagem em relação à integração externa de seus dirigentes.

A percepção das pessoas pesquisadas no SINDD alcançou graus compatíveis à média constante no Quadro 7, referente aos valores organizacionais, de 3,03 em profissionalismo cooperativo; de 2,58 em profissionalismo competitivo e individualista e de 2,81 em satisfação e bem-estar.

Vale destacar que a predominância do profissionalismo cooperativo continua presente nessa instituição com a obtenção de maior grau de aplicação dentre os outros valores organizacionais, visto que alcançou grau mediano, enquanto nos outros dois permaneceu a indicação que pouco se aplica às práticas voltadas para esses fatores.

Com os escores de 3,72 para integração externa, 2,23 para recompensa e treinamento e 3,18 para promoção de relacionamento interpessoal, o SINDD apresentou uma pequena alteração com o aumento de sua média comparada às dos SINDA e SINDB.

Seus respondentes tiveram uma percepção moderada nas práticas concernentes ao planejamento estratégico e nas relacionadas às relações interpessoais, enquanto que, novamente, as práticas voltadas aos clientes internos permaneceram discretas, sem alterar os resultados de sua coluna.

Por fim, referente à última entidade sindical a ser analisada individualmente, o SINDE, apresenta-se no Quadro 8 os escores de seus fatores a serem discutidos. Constata-se que o grau de percepção de todos os valores organizacionais está presente de forma razoável pelas notas apresentadas: 3,68 no profissionalismo cooperativo, 3,11 no profissionalismo competitivo individualista e 3,4 para satisfação e bem-estar dos funcionários.

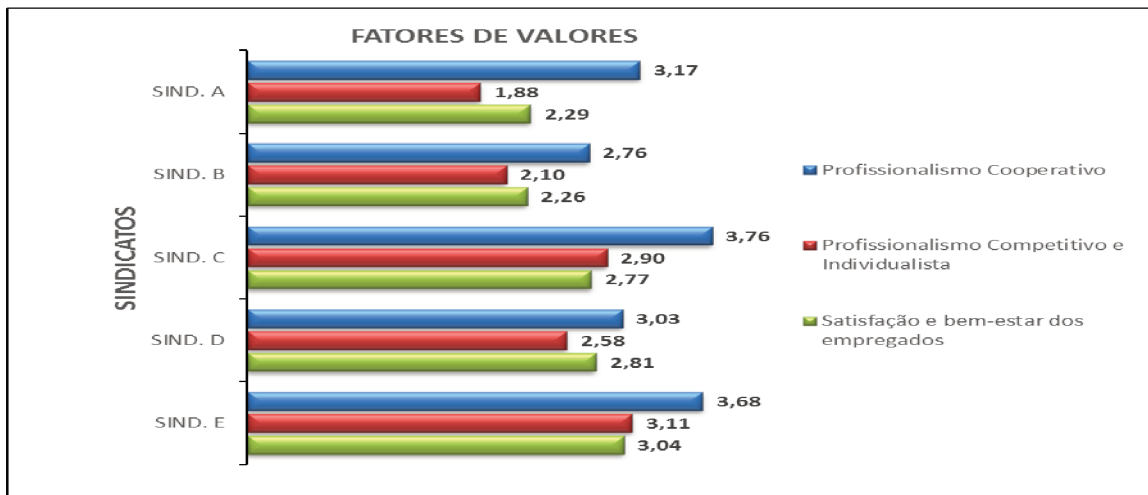
Esses escores estabelecem ao SINDE a maior média de valores organizacionais dentre todos os sindicatos avaliados. Esse resultado indica uma regularidade dos sujeitos no reconhecimento dos valores associados, tanto na

execução das tarefas com eficácia e competência como na valorização da competência e eficácia individuais e no bem-estar, satisfação e motivação dos funcionários.

Nas práticas organizacionais o SINDE manteve a média que vinha sendo apresentada pelas outras entidades, alcançando 3,75, 2,51 e 3,26 na interpretação da integração externa, recompensa e treinamento e relacionamento interpessoal, respectivamente, indicando uma percepção de grau médio nas duas práticas com escores maiores e pouca utilização das ações associadas ao fator de menor escore.

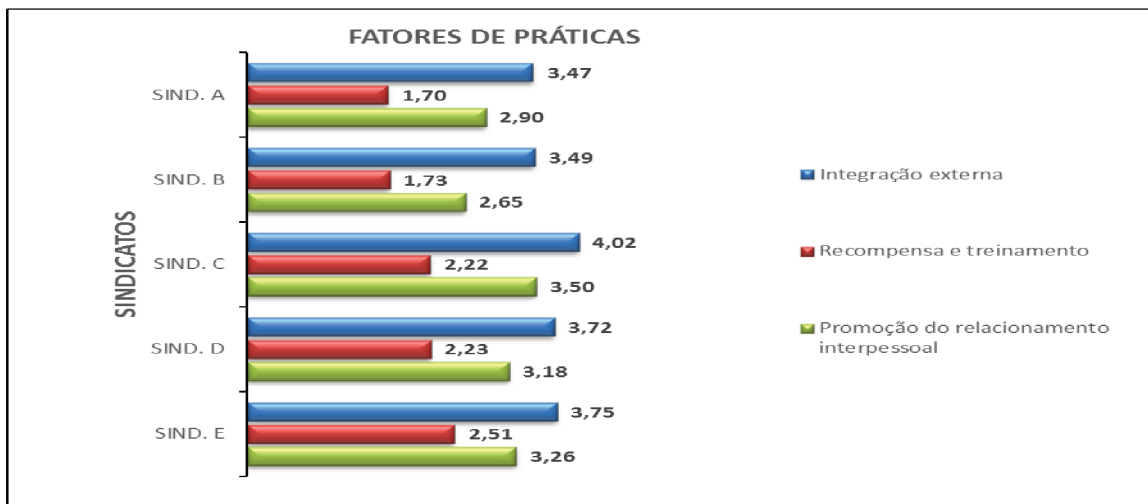
Para melhor ilustração das discussões anteriores, os Gráficos 1 e 2 visualizam os escores dos valores e práticas resultantes do Quadro 7.

Gráfico 1 – Escore de valores: estratificação por instituição



Fonte: dados da pesquisa (2017)

Gráfico 2 – Escore de práticas: estratificação por instituição



Fonte: dados de pesquisa (2017)

4.2.3 Análise de resultado por tipo de instituição

A discussão dos dados constantes no Quadro 9, a seguir, é dirigida ao tipo de entidade sindical pesquisada. De acordo com a subseção 3.2 deste estudo, das cinco entidades sindicais que fizeram parte da pesquisa, três representam a classe de servidores públicos – SINDA, SINDB e SINDC – e duas representam empregados de empresas privadas: SINDD e SINDE. Dessa forma, foi possível tratar os dados tipificando cada sindicato dentro de sua categoria específica, separando os questionários em apenas dois grupos: público e privado.

O Quadro 9 apresenta, então, os escores dos valores e práticas resultantes do tratamento dos dados por tipo de entidade sindical, obedecendo aos mesmos critérios de apuração de resultados desenvolvidos por Siqueira *et al* (2008).

Quadro 9 – Escores de fatores: estratificação por tipo de instituição

	FATORES DE VALORES			FATORES DE PRÁTICAS		
	Profissionalismo Cooperativo	Profissionalismo Competitivo e Individualista	Satisfação e bem-estar dos empregados	Integração externa	Recompensa e treinamento	Promoção do relacionamento interpessoal
PÚBLICOS	3,21	2,27	2,43	3,64	1,87	3,00
PRIVADOS	3,30	2,80	2,91	3,73	2,35	3,21

Fonte: dados da pesquisa (2017)

De acordo com os escores referentes aos sindicatos representantes de servidores públicos, SINDPU, e os argumentos já proferidos na subseção 4.2.2, a média de 3,21, atribuída ao valor profissionalismo cooperativo, indica que os membros respondentes têm uma percepção razoável para os valores associados à execução das tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.

Não se obteve o mesmo resultado para os valores profissionalismo competitivo e individualista e satisfação e bem-estar dos funcionários, que alcançaram escores de 2,27 e 2,43, considerados indicadores de baixa percepção aos olhos dos membros da entidade.

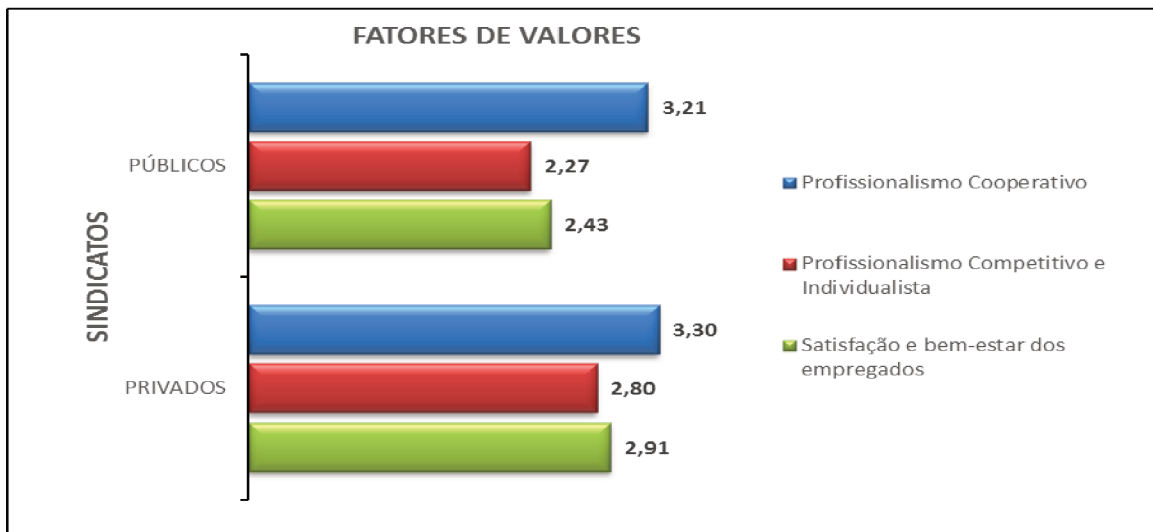
No resultado das práticas encontram-se dois fatores com escores indicativos de aplicação razoável: 3,64 para integração externa e 3,00 na promoção de relacionamento interpessoal. O terceiro fator, recompensa e treinamento, sofreu uma expressiva queda em sua média, para 1,87, o que demonstra total abnegação nas práticas orientadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamento adotados pelas entidades.

Os sindicatos representantes dos trabalhadores de empresas privadas, SINDPRI, apesar das particularidades existentes em suas características, alcançaram escores de mesmo grau que o SINDPU nas percepções dos valores das entidades sindicais, conforme mostrado no Quadro 9. Com diferença de décimos, o profissionalismo cooperativo, o profissionalismo competitivo individualista e a satisfação e bem-estar alcançaram respectivos 3,30, 2,80 e 2,91.

A mesma situação ocorreu na avaliação das práticas organizacionais, mas com uma pequena alteração na prática recompensa e treinamento que estabeleceu uma pequena elevação em sua média, 2,35, em comparação com as empresas públicas, 1,87, melhorando o grau de percepção para pouca aplicação. Quanto às outras duas práticas, os resultados são praticamente os mesmos.

No Gráfico 3 percebe-se a nítida similaridade nos resultados auferidos entre os sindicatos de servidores públicos e os de trabalhadores de empresas privadas quanto ao grau dos valores presentes nos dois tipos de instituição.

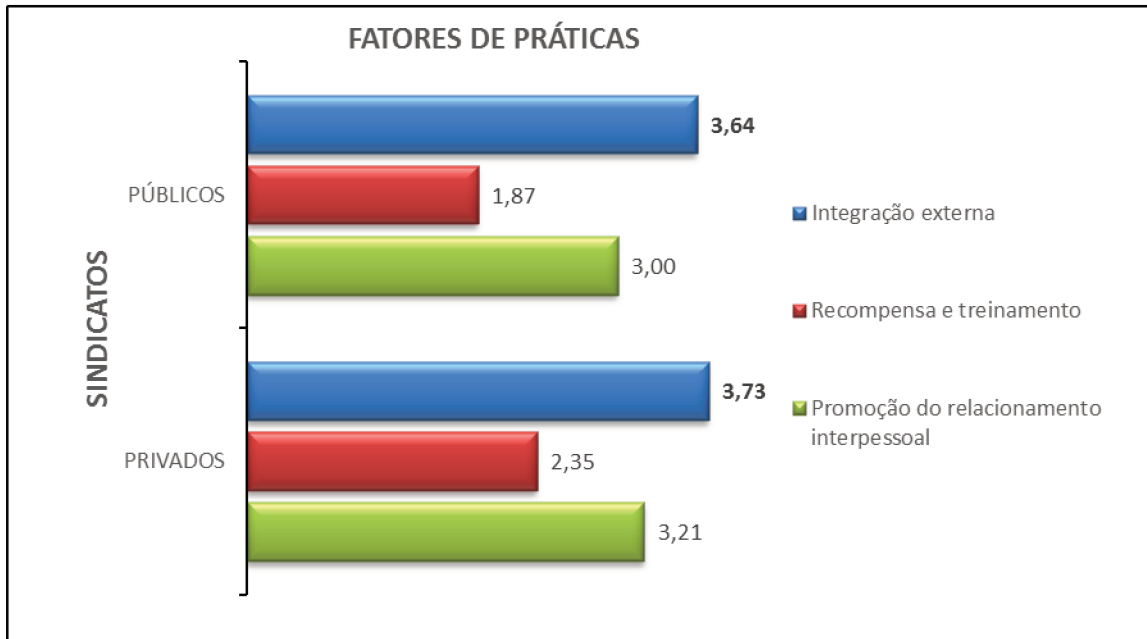
Gráfico 3 – Escore de valores: estratificação por tipo de instituição



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O Gráfico 4, por sua vez, mostra maior desproporção entre as práticas aplicadas no SINDPU e SINDPRI, com uma variação de mediano a baixíssimo grau de presença nas entidades sindicais.

Gráfico 4 – Escore de práticas: estratificação por tipo de instituição



Fonte: dados pesquisa (2017)

4.2.4 Análise de resultado do total das instituições

Após a análise dos resultados por instituição sindical e, posteriormente, por tipo de entidade, finalmente pode-se averiguar os resultados obtidos com a aplicação da apuração de todos os dados conjuntamente.

O Quadro 10 apresenta os escores resultantes da estratificação das respostas dos 123 questionários respondidos pelos funcionários e dirigentes das entidades sindicais selecionadas.

Quadro 10 – Escores de fatores: estratificação global

	FATORES DE VALORES			FATORES DE PRÁTICAS		
	Profissionalismo Cooperativo	Profissionalismo Competitivo e Individualista	Satisfação e bem-estar dos empregados	Integração externa	Recompensa e treinamento	Promoção do relacionamento interpessoal
ESCORES GLOBAIS	3,25	2,47	2,62	3,68	2,06	3,08

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Ainda aplicando a interpretação do IBACO, apresentada por Siqueira *et al*(2008), os escores mostraram médias condizentes com os resultados mostrados nos Quadros 7 e 8. Observa-se que o valor cultural de profissionalismo cooperativo esteve padronizado na escala de grau razoável, com escore de 3,25. Também os valores do profissionalismo competitivo e individualista e satisfação e bem-estar dos empregados conservaram os resultados mostrados anteriormente, indicando pouca aplicação por meio dos escores 2,47 e 2,62.

As práticas culturais apareceram com um discreto melhoramento em seus escores com 3,68 para integração externa, 2,06 para recompensa e treinamento e 3,08 para relacionamento interpessoal. Os números não implicam maior utilização que os valores, acredita-se em uma compensação dos resultados mostrados nos capítulos anteriores.

Os Gráficos 5 e 6, que traduzem a compensação dos resultados atribuídos aos valores e práticas, como indicativo do grau em que esses fatores se apresentam nas organizações avaliadas, estão sendo discutidos na subseção **5.2**.

5 DISCUSSÃO

A influência dos resultados será mostrada na presente discussão de acordo com os quadros de percentuais alcançados em cada nível da escala utilizada para medir o grau em que cada item do questionário encontra-se presente nas organizações avaliadas.

5.1 Discussão dos itens do IBACO

Pode-se observar, no Quadro 8, que dispõe os escores dos fatores de valores e práticas de forma individual a cada sindicato pesquisado, uma pequena oscilação. Os sindicatos A e B apresentam os escores 1,88 e 2,10, respectivamente, para o fator profissionalismo competitivo individualista avaliado pelos itens 23, 24, 25, 29 e 30.

Já o profissionalismo cooperativo obteve grau de presença mais alto em todos os sindicatos, dada a cumplicidade dos funcionários com os membros da direção, possibilitando o bom andamento das tarefas de defender os interesses da categoria representada (GONZALEZ, 2012).

Isso pode ser considerado um fato positivo, pois trata-se da valorização individual na execução de tarefas para o alcance dos objetivos desejados, mesmo que para isso seja necessário atropelar as ações de colegas de trabalho com a mesma finalidade. Esses escores sofreram baixas por conta dos itens 23, 29 e 30 que apresentaram um índice de ausência muito alto entre os respondentes, conforme destacados nos Quadros 11, 12 e 13.

Quadro 11 – Índices dos níveis alcançados no item 23

23 – Somente os bons empregados recebem benefícios que lhe garantem um melhor bem-estar	SINDICATOS					TOTAIS
	PÚBLICOS			PRIVADOS		
	SIND. A	SIND. B	SIND. C	SIND. D	SIND. E	
1. Não se aplica de modo algum	70,4%	68,0%	52,2%	35,7%	30,0%	52,0%
2. Pouco se aplica	14,8%	12,0%	13,0%	32,1%	25,0%	19,5%
3. Aplica-se razoavelmente	11,1%	12,0%	17,4%	7,1%	10,0%	11,4%
4. Aplica-se bastante	3,7%	4,0%	13,0%	17,9%	20,0%	11,4%
5. Aplica-se totalmente	0,0%	4,0%	4,3%	7,1%	15,0%	5,7%
Totais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Quadro 12 – Índice dos níveis alcançados no item 29

29 – A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, por que o objetivo maior da instituição sindical é a produtividade e o atendimento ao associado.	SINDICATOS					TOTAIS
	PÚBLICOS			PRIVADOS		
	SIND. A	SIND. B	SIND. C	SIND. D	SIND. E	
1. Não se aplica de modo algum	63,0%	32,0%	8,7%	39,3%	20,0%	34,1%
2. Pouco se aplica	22,2%	16,0%	8,7%	25,0%	10,0%	17,1%
3. Aplica-se razoavelmente	3,7%	24,0%	52,2%	7,1%	10,0%	18,7%
4. Aplica-se bastante	11,1%	20,0%	21,7%	17,9%	35,0%	20,3%
5. Aplica-se totalmente	0,0%	8,0%	8,7%	10,7%	25,0%	9,8%
Totais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Quadro 13 – Índice dos níveis alcançados no item 30

30 – A competição é vista como indispensável à obtenção dos bons resultados	SINDICATOS					TOTAIS
	PÚBLICOS			PRIVADOS		
	SIND. A	SIND. B	SIND. C	SIND. D	SIND. E	
1. Não se aplica de modo algum	48,1%	56,0%	21,7%	28,6%	25,0%	36,6%
2. Pouco se aplica	22,2%	16,0%	8,7%	25,0%	25,0%	19,5%
3. Aplica-se razoavelmente	22,2%	12,0%	30,4%	21,4%	20,0%	21,1%
4. Aplica-se bastante	3,7%	16,0%	21,7%	3,6%	15,0%	11,4%
5. Aplica-se totalmente	3,7%	0,0%	17,4%	21,4%	15,0%	11,4%
Totais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Outra observação foi a do fator que apresenta escores bem menos expressivos para a maioria dos sindicatos pesquisados, o de recompensa e treinamento, avaliado pelos itens 5, 11, 16, 26 e 28, que retratam a baixa utilização dos sistemas de recompensa e treinamento adotados pelos sindicatos.

Esse resultado, segundo Gonzalez (2012), decorre da diferença de percepção dos dirigentes entre os funcionários e os sindicalizados, em que o primeiro grupo é menos assistido e o segundo é mais valorizado. Nesse caso, foram os itens 5, 11 e 28 os que mais contribuíram para os baixos escores nos resultados apresentados, pelos altos percentuais de respondentes que atribuíram o nível 1 da escala e,

consequentemente, com os níveis 4 e 5 alcançando até zero percentual, como mostra os Quadros 14, 15 e 16.

Quadro 14 – Índice dos níveis alcançados no item 5

05 – Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados	SINDICATOS					TOTAIS
	PÚBLICOS			PRIVADOS		
	SIND. A	SIND. B	SIND. C	SIND. D	SIND. E	
1. Não se aplica de modo algum	66,7%	68,0%	43,5%	39,3%	45,0%	52,8%
2. Pouco se aplica	22,2%	16,0%	34,8%	35,7%	10,0%	24,4%
3. Aplica-se razoavelmente	11,1%	12,0%	21,7%	7,1%	15,0%	13,0%
4. Aplica-se bastante	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	10,0%	4,9%
5. Aplica-se totalmente	0,0%	4,0%	0,0%	3,6%	20,0%	4,9%
Totais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Quadro 15 – Índice dos níveis alcançados no item 11

11 – Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	SINDICATOS					TOTAIS
	PÚBLICOS			PRIVADOS		
	SIND. A	SIND. B	SIND. C	SIND. D	SIND. E	
1. Não se aplica de modo algum	66,7%	80,0%	43,5%	32,1%	40,0%	52,8%
2. Pouco se aplica	33,3%	8,0%	30,4%	35,7%	35,0%	28,5%
3. Aplica-se razoavelmente	0,0%	8,0%	21,7%	17,9%	10,0%	11,4%
4. Aplica-se bastante	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	15,0%	4,1%
5. Aplica-se totalmente	0,0%	4,0%	4,3%	7,1%	0,0%	3,3%
Totais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Quadro 16 – Índice dos níveis alcançados no item 28

28 – Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas preestabelecidas	SINDICATOS					TOTAIS
	PÚBLICOS			PRIVADOS		
	SIND. A	SIND. B	SIND. C	SIND. D	SIND. E	
1. Não se aplica de modo algum	70,4%	64,0%	47,8%	50,0%	35,0%	54,5%
2. Pouco se aplica	18,5%	24,0%	21,7%	21,4%	30,0%	22,8%
3. Aplica-se razoavelmente	0,0%	8,0%	13,0%	17,9%	10,0%	9,8%
4. Aplica-se bastante	7,4%	0,0%	17,4%	7,1%	20,0%	9,8%
5. Aplica-se totalmente	3,7%	4,0%	0,0%	3,6%	5,0%	3,3%
Totais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Esses escores apontam que tais sistemas fazem parte da instituição, porém certamente são menos adotados. Isso pode estar ligado a uma cultura indefinida, em que a organização não tem postura quanto às suas atitudes e tomadas de decisão em relação ao ambiente interno e externo (IZIDORO; CASTILHO, 2017), como pode ser observado no fator seguinte.

O fator de integração externa, avaliado nos itens 2, 4, 7, 8 e 15, tem escores bem acima da média em todos os sindicatos, o que leva a concluir que o planejamento estratégico, as tomadas de decisão e o atendimento ao cliente externo estão bastante presentes nessas instituições.

Gonzalez (2012) ressalta o grau de importância dessa prática para o aumento da representatividade dos gestores, pois ela visa tratar com todos os associados, mesmo com aqueles que não são favoráveis à diretoria eleita, e esse elo oportuniza a continuidade da gestão nos pleitos seguintes.

Dessa vez, um item teve maior relevância para esse acontecimento, o item 2, avaliado pela maioria com nível 5, enquanto que o nível 1 alcançou percentuais zero em quase todas as entidades, seguido, em menor proporção, pelos itens 7 e 8, comprovados nos Quadros 17,18 e 19.

Quadro 17 – Índice dos níveis alcançados no item 2

02 – O atendimento às necessidades do associado é uma das metas mais importantes	SINDICATOS					TOTAIS
	PÚBLICOS			PRIVADOS		
	SIND. A	SIND. B	SIND. C	SIND. D	SIND. E	
1. Não se aplica de modo algum	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%
2. Pouco se aplica	11,1%	4,0%	4,3%	10,7%	10,0%	8,1%
3. Aplica-se razoavelmente	14,8%	32,0%	13,0%	14,3%	15,0%	17,9%
4. Aplica-se bastante	14,8%	36,0%	21,7%	21,4%	25,0%	23,6%
5. Aplica-se totalmente	55,6%	28,0%	60,9%	53,6%	50,0%	49,6%
Totais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Quadro 18 – Índice dos níveis alcançados no item 7

07 – O acompanhamento e atendimento das necessidades dos associados são feitos constantemente	SINDICATOS					TOTAIS
	PÚBLICOS			PRIVADOS		
	SIND. A	SIND. B	SIND. C	SIND. D	SIND. E	
1. Não se aplica de modo algum	3,7%	12,0%	0,0%	7,1%	0,0%	4,9%
2. Pouco se aplica	14,8%	4,0%	4,3%	17,9%	10,0%	10,6%
3. Aplica-se razoavelmente	29,6%	20,0%	8,7%	28,6%	35,0%	24,4%
4. Aplica-se bastante	48,1%	48,0%	56,5%	25,0%	25,0%	40,7%
5. Aplica-se totalmente	3,7%	16,0%	30,4%	21,4%	30,0%	19,5%
Totais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Quadro 19 – Índice dos níveis alcançados no item 8

08 – Mantém relações amigáveis com os associados	SINDICATOS					TOTAIS
	PÚBLICOS			PRIVADOS		
	SIND. A	SIND. B	SIND. C	SIND. D	SIND. E	
1. Não se aplica de modo algum	3,7%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%	1,6%
2. Pouco se aplica	7,4%	8,0%	0,0%	7,1%	0,0%	4,9%
3. Aplica-se razoavelmente	18,5%	16,0%	8,7%	14,3%	25,0%	16,3%
4. Aplica-se bastante	51,9%	48,0%	34,8%	50,0%	35,0%	44,7%
5. Aplica-se totalmente	18,5%	28,0%	56,5%	28,6%	35,0%	32,5%
Totais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Os outros fatores apresentam escores na média ou até um pouco acima, retratando que os sindicatos abordados na pesquisa vêm adotando valores e práticas moderadas em relação a cada fator.

No Quadro 9, que ilustra o tipo de instituição, pode-se observar que os fatores profissionalismo competitivo e recompensa e treinamento, já analisados anteriormente de forma individual, apresentam escores mais expressivos nas instituições privadas.

Isso significa que a competição individual e os sistemas de recompensa e treinamento estão mais presentes nesse tipo de instituição. Para esse fato, Ortiz (2013) chama a atenção da importância de observar o cenário em que a organização está inserida como fator chave de criação e modelagem do seu padrão cultural.

Não obstante, a cultura organizacional pode e deve contribuir para a manutenção da motivação dos empregados de qualquer tipo de empresa, e os gestores são atores determinantes para esse acontecimento (MAIA, *et al.* 2014).

Os demais fatores apresentam escores médios reafirmando sua utilização de maneira moderada, exceto o fator integração externa, que tem escores um pouco acima da média tanto para as instituições públicas como para as privadas. Apesar do resultado diferenciado, não houve influência de nenhum item a ser destacado com números expressivos no quadro de resposta.

Finalmente, o Quadro 10, que retrata escores globais, traz a utilização mediana de todos os fatores, levando em consideração que os escores foram obtidos no universo de todos os sindicatos pesquisados de forma global.

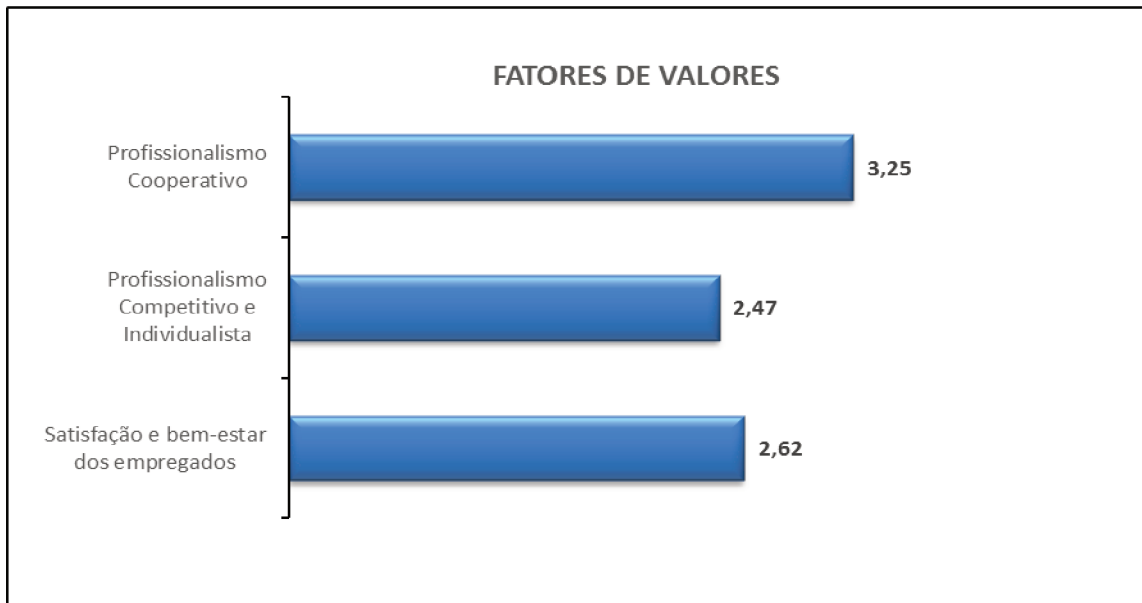
Observa-se que o fator integração externa novamente se destaca entre os outros com escores de 3,68 pelo fato de os objetivos das entidades sindicais estarem vinculados à proteção dos empregados de outra organização, justifica Ortiz (2013).

O valor pode ser considerado um pouco acima da média, tornando-o um fator bastante relevante dentro das instituições. Os outros fatores ficaram na média ou um pouco acima, reafirmando as análises anteriores, o que leva a concluir que, de modo geral, todos os fatores são tratados moderadamente dentro das instituições.

As subseções seguintes apontam resultados referentes aos fatores organizacionais presentes nas entidades sindicais, medidos pelo IBACO, a partir dos Gráficos 5 e 6, que demonstram os escores dos valores e das práticas apurados na pesquisa.

5.2 Discussão dos valores organizacionais

Para a construção do IBACO, segundo Siqueira *et al* (2008), foram utilizados três fatores de valores para tipificar a cultura organizacional: **profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e individualista** e **satisfação e bem-estar dos empregados**. Os escores atribuídos a tais valores, mostrados no Gráfico 5, indicam a percepção conforme o grau de valorização que a organização aplica a cada um deles.

Gráfico 5 – Escores de valores: estratificação total

Fonte: dados da pesquisa (2017)

O **profissionalismo cooperativo**, como preconiza Siqueira e colaboradores (2008), está direcionado à valorização dos membros de uma organização que cumprem suas tarefas com eficácia e competência, em uma demonstração de espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, em perfeita contribuição para o alcance das metas da empresa.

O Gráfico 5, que representa os escores dos valores organizacionais dos sindicatos pesquisados, mostra que o fator ora analisado foi o que obteve a maior média, 3,25, na apuração dos resultados. Isso comprova que o grau de percepção dos membros dos sindicatos se dá de forma razoável.

Essa predominância ocorreu, principalmente, pela percepção de que o esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas nas entidades, bem como a preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço ser bem vista pelos dirigentes.

Segundo Ortiz (2013), em um sindicato onde a prestação de serviço de qualidade é primordial para a manutenção da entidade, o comprometimento do trabalhador se mostra vital.

Esses itens alcançaram a escala 4 (aplica-se bastante) na percepção de 31,3% das 123 pessoas pesquisadas, seguidos pela valorização da preocupação dos membros na superação das dificuldades do dia a dia, que obteve escala 3 (aplica-se razoavelmente) com 35% dos respondentes.

A partir dessas observações, fica demonstrado que as organizações sindicais se preocupam, na medida do possível, com o profissionalismo cooperativo de seus empregados.

O **profissionalismo competitivo e individualista** segundo o valor organizacional, demonstrado no Gráfico 5, está relacionado:

à percepção da valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique na necessidade de 'passar por cima' dos colegas que almejam objetivos semelhantes (SIQUEIRA *et al.* 2008, p. 130).

Esse valor organizacional, com média 2,47, grau de percepção baixo, apresentou uma versatilidade alta nas respostas e altos índices percentuais para o nível 1 da escala (não se aplica de modo algum). A saber, o item que garante benefício para um melhor bem-estar somente para os bons empregados alcançou 52% de rejeição, contra 5,7% para quem optou por 'aplica-se totalmente'.

Outra variabilidade ocorreu no item que versa sobre a competição ser vista como indispensável à obtenção de bons resultados com o nível 1 (não se aplica de forma alguma) alcançando 36,6% da preferência, seguido do item em que a competição é valorizada (mesmo de forma não sadia) com 34,1% de rejeição.

Esses resultados podem estar influenciados pela insegurança existente no ambiente organizacional dos sindicatos, dadas as constantes mudanças de gestão, causando desconforto e desmotivação dos empregados para compromisso com a instituição (ORTIZ, 2013).

Quanto aos dois itens restantes que tratam da criatividade como requisito para cargos gerenciais e do crescimento profissional como fator de estabilidade no emprego, estes permaneceram com valores sem muita variabilidade. Percebe-se que o profissionalismo competitivo individual é quase improvável dentro das instituições sindicais.

A **satisfação do bem-estar dos funcionários**, como último valor organizacional, é caracterizada, segundo Siqueira e colaboradores (2008), pela valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados para que o local de trabalho se torne agradável e prazeroso.

Como mostra o Gráfico 5, esse fator apresentou um escore de 2,62 em suas médias, com um ligeiro crescimento de sua presença nas entidades pesquisadas. Seus itens apresentaram menos variação que o fator anterior analisado, entretanto,

foi constatada uma irregularidade no desenvolvimento de programas que aumentam a satisfação dos empregados, que alcançou os percentuais de 41,5%, 25,2%, 19,5%, 7,3% e 6,5% para os níveis de 1 a 5, respectivamente.

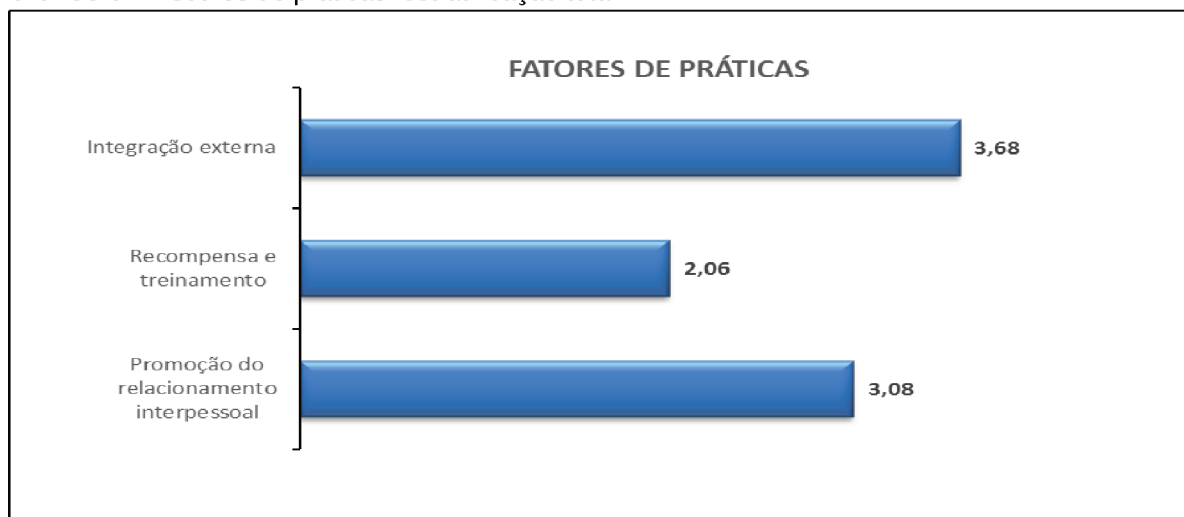
Os demais itens apresentaram certa estabilidade de presença dentro das empresas, com destaque para preocupação constante dos sindicatos às necessidades pessoais e ao bem-estar de seus funcionários, com a maioria de 31,7% aos que responderam que é bastante aplicado.

Com essas observações, constata-se que há um esforço dessas organizações em estabelecer o bem-estar dos empregados, porém, ainda muito tímido.

5.3 Discussão das práticas organizacionais

Além dos valores organizacionais, os autores utilizaram também na construção do IBACO os fatores de práticas direcionadas aos comportamentos, rituais e cerimônias. Como os escores apresentados no Gráfico 6, a **integração interna**, a **recompensa e treinamento** e a **promoção do relacionamento interpessoal** constituem as práticas a serem percebidas dentro das organizações.

Gráfico 6 – Escores de práticas: estratificação total



Fonte: dados da pesquisa (2017)

A **integração externa** é um fator que está diretamente ligado ao escalão de nível superior das organizações e refere-se ao planejamento estratégico, tomadas de decisão e ao atendimento ao cliente externo (SIQUEIRA *et al*, 2008). Dentre os

seis fatores (valores e práticas), este foi o que alcançou maior escore neste estudo, conforme indicado no Gráfico 6, pontuando 3,68, abeirando um grau de percepção alto entre os respondentes.

Nota-se que a elevação do grau de presença ocorrido na prática de integração externa sofreu influência positiva de todos os seus cinco itens, com destaque para o atendimento às necessidades do associado como meta mais importante, com 49,6%; seguido pela constante relação amigável com os associados, com 44,7; o constante acompanhamento e atendimento de suas necessidades, que obteve 40,7% e o aprimoramento na qualidade dos serviços prestados como forma de satisfazer o associado, com 37,4%, que obtiveram níveis 4 (aplica-se bastante) e 5 (aplica-se totalmente) na preferência dos entrevistados.

O item voltado à introdução de inovação no atendimento às necessidades do usuário apresentou uma percepção razoável dentro das entidades sindicais, com média de 29,3% dos respondentes considerando a aplicação razoável (nível 3). Com esses números pode-se afirmar que há um grande interesse do sindicato em priorizar uma boa relação com seus associados.

A **recompensa e treinamento**, como o título já sugere, é uma prática voltada aos clientes internos e aos sistemas de recompensa e treinamento adotados pelas empresas. Com o número de 2,06 alcançado em suas médias, coube a essa prática, ao contrário da anterior, o menor escore dentre os seis fatores organizacionais estabelecidos por Siqueira *et al* (2008) e, justamente, quando se trata dos cuidados e da valorização dos seus funcionários.

Observa-se que todos os itens contribuíram para o resultado obtido. O nível 1 da escala (não se aplica de modo algum) foi atribuído para os itens que tratam das premiações dos empregados quando: alcançam metas preestabelecidas (54,5%); apresentam um desempenho que se destaca aos demais (52,8%); e apresentam ideias inovadoras (52,8%).

Quanto aos itens referentes à realização de eventos sociais com distribuição de brindes e introdução de inovação por meio de programas de qualidade, também alcançaram o nível mínimo na opinião dos respondentes, porém em menores proporções, apontando 33,3% e 31,7% respectivamente.

Novamente confirma-se a falta de percepção dos dirigentes quanto à necessidade da valorização dos funcionários na construção da cultura organizacional das entidades sindicais (GONZALEZ, 2012), contrariando o ponto

essencial dos estudos críticos em administração que é a valorização do humano nas organizações, tornando-os indivíduos responsáveis e conscientes de suas próprias responsabilidades (MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016).

Esses resultados vêm consubstanciar a falta de práticas de reconhecimento aos serviços prestados, bem como certa desvalorização no que tange aos esforços dos funcionários para o cumprimento das metas estabelecidas pelas entidades sindicais.

A **promoção do relacionamento interpessoal**, prática voltada para promover as relações interpessoais e satisfação dos funcionários foi incorporada aos fatores organizacionais para avaliar o favorecimento da conexão interna dos membros das empresas (SIQUEIRA, 2008).

De acordo com o escore apresentado no Gráfico 6, pontuando 3,08, encontra-se assegurada uma presença moderada desse fator dentro das organizações sindicais. Moderação essa dada de forma compensatória entre os itens: dos cinco, dois influenciaram positivamente, outros dois negativamente e um permaneceu com valores médios nos resultados.

Pelo aspecto positivo, ficou comprovado que os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores na percepção de 50,4% dos entrevistados, que atribuíram nível 5 (aplica-se totalmente), e a relação cordial e amigável entre empregados e membros da diretoria executiva, com a preferência de 31,7% para o nível 4 (aplica-se bastante).

Negativamente, contribuíram o item comparativo dos dirigentes como pais para os empregados, com 40,7% dos entrevistados atribuindo nível 1 (não se aplica de modo algum) e o item referente à comemoração dos aniversários pelos empregados, que obteve média de 35% de rejeição dos respondentes. Quanto ao item que compara o relacionamento dos empregados a uma grande família, resultou na preferência de 29,3% para o nível 3 (aplica-se razoavelmente).

De modo geral, os resultados apontam que a prática de relacionamento interpessoal nos sindicatos encontra-se presente em grau satisfatório, dado o alto grau de percepção de companheirismo entre dirigentes e empregados.

Os resultados encontrados nesta pesquisa não podem ser considerados permanentes em razão da natureza das entidades sindicais, que é de constante mudança de dirigentes, que são eleitos periodicamente. Os valores e práticas dentro

da empresa podem ser alterados de acordo com a mudança de seus líderes, que são atores determinantes na formação da cultura organizacional (MAIA et al, 2014).

A conformidade adquirida com as rotinas e experiências diárias nas organizações é imposta por seus dirigentes que assumem o papel de compartilhar, juntamente com seus liderados, as experiências, valores, regras e crenças.

Ademais, a inter-relação existente entre os diversos setores e processos das entidades impedem que as mudanças aconteçam de forma isolada, pois as ocorrências tanto internas como externas afetam a empresa como um todo (IZIDORO; CASTILHO, 2017).

Por fim, a experiência adquirida no desenvolvimento deste estudo aponta, como forma de agregar novos conhecimentos e aprofundamento das análises realizadas, um estudo permanente dada a constante substituição de gestores nas entidades sindicais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os recentes estudos frequentemente surgidos com inovações inerentes à gestão das organizações mostram, cada vez mais, a influência da cultura tomando parte no processo de mudança. Com isso, desenvolver uma cultura que estabeleça certa identidade tornou-se objeto de toda e qualquer organização, por compreender que a harmonia entre seus indivíduos propicia com maior facilidade o alcance de seus objetivos.

Por esse aspecto, a inserção das entidades sindicais nesta pesquisa torna-se interessante pela construção de discussão no meio político social, envolvendo a sociedade em um assunto de extrema preocupação nos dias atuais.

Conceituar cultura organizacional para teorizar este estudo foi essencial para o descobrimento de elementos subjetivos, próprios das entidades sindicais que traduzem a relação existente entre seus membros internos e externos.

A revisão literária do estudo comprova que a cultura organizacional é fator preponderante para o sucesso ou fracasso na qualidade de prestação de serviço de uma empresa e, para isso, apresenta pontos fortes e fracos que, de uma forma ou de outra, precisam ser melhorados na instituição.

A pesquisa descreve, em seu perfil demográfico, que 76,36% dos dirigentes e 80,89% dos funcionários apresentam idades entre trinta e 49 anos, podendo-se considerar que as entidades sindicais não têm tido uma renovação com pessoas mais jovens que possam contribuir com proposições mais contemporâneas no sentido da valorização dos fatores que tipificam a cultura organizacional (valores e práticas).

Nesse mesmo comparativo, a pesquisa aponta a supremacia de 60% dos dirigentes com grau de escolaridade de ensino superior e pós-graduação, enquanto que 72,06% dos funcionários têm até o superior incompleto. A compreensão diante do que foi pesquisado sugere que o grau de instrução influencia no aumento do domínio das características para a formação da cultura organizacional, impostas pelos dirigentes, em detrimento da valorização do bem-estar e das recompensas em prol dos funcionários.

O estudo ainda revela que 54,41% dos funcionários têm mais de dez anos de tempo de serviço nos sindicatos. Diante desse resultado, considera-se a presença da acomodação por parte dessa maioria, que talvez pela crise no mercado de

trabalho passa a suportar as dificuldades da gestão em troca de uma suposta estabilidade no emprego.

Constatou-se também, pelo que foi apresentado no decorrer desta pesquisa, que os sindicatos de classe, de um modo geral, permanecem com a visão baseada na integração externa, valorizando sua relação com os associados.

Por outro lado, essa ação foi quase imperceptível com os funcionários, pela ausência de práticas de recompensa e treinamento que aumentem a satisfação individual, demonstrando que os mesmos dirigentes estabelecem tratamento diferenciado entre sindicalizados e funcionários.

Outro ponto não menos importante foi o alto empenho no profissionalismo cooperativo, estabelecendo uma cultura voltada para o alcance de suas metas, embora não se tenha constatado um empenho para satisfação e bem-estar dos empregados.

Essas considerações têm sustentação nas avaliações, tanto de forma individual de cada sindicato quanto por tipo de instituição (pública/privada). A sugestão para continuidade deste trabalho seria comparar os resultados aqui obtidos com uma nova pesquisa, realizada principalmente, no momento em que houver mudança dos dirigentes, e correlacionar os fatores considerando a avaliação da nova gestão.

Com os resultados apresentados pode-se afirmar que os objetivos sugeridos na presente pesquisa foram atingidos, possibilitando traçar um perfil da cultura organizacional das entidades sindicais.

Não obstante esses resultados tenham alcançado um valor satisfatório para o tema, não finaliza o estudo. Isso em razão das constantes mudanças de dirigentes sindicais alterarem o comportamento de todo grupo, pois os funcionários passam a compartilhar os valores, experiências, regras e crenças impostas pelos novos dirigentes.

Ao completar este estudo almeja-se contribuir para o desenvolvimento de novas pesquisas, bem como oferecer informações importantes aos dirigentes das entidades sindicais, pesquisadores e a todos que se interessem pela temática, possibilitando a construção de estratégias que melhorem a cultura organizacional em prol da qualidade da gestão sindical.

REFERÊNCIAS

- AMÉRICO, Bruno Luiz; CARNIEL, Fagner; FANTINEL, Leticia Dias. A noção de cultura nos estudos contemporâneos de aprendizagem organizacional no Brasil: desvendando a rede com o uso da inscrição literária. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 1, Artigo 2, Rio de Janeiro, Jan/Mar. 2017. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323250132003>>. Acesso em: 27 set. 2017.
- ANTUNES, Ricardo. **O que é sindicalismo**. 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989 (Coleção Primeiros Passos)
- ANTUNES, Ricardo. Uma breve radiografia das lutas sindicais no Brasil recente e alguns de seus principais desafios. In: INÁCIO, J.R. (Org.). **Sindicalismo no Brasil: os primeiros 100 anos?**. Belo Horizonte: Crisálida, 2007. pp. 288 – 306.
- ANTUNES, Ricardo; SILVA, Jair Batista da. PARA ONDE FORAM OS SINDICATOS? Sindicalismo de confronto ao sindicalismo negocial. **Revista de la Maestria em Estudios Latinoamericanos**, a5-n5, Mendoza, Argentina, março 2017-março 2018. Disponível em < <http://qellqasqa.com.ar/ojs/index.php/algarrobomel/article/view/223/166> >. Acesso em 10 de setembro de 2017.
- BANDEIRA, Marina. Texto 10: Análise de dados, cronograma, orçamento, pertinência, considerações éticas. Disponível em: <www.ufsj.edu.br/portal-repositorio>. Acesso em: 21. jan. 2017.
- BARBOSA, Lívia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zabar. 2002.
- BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 5. ed. São Paulo: LTr, 2009.
- BARROSO, H C M; FREIRAS, M E. Integração e Fragmentação na Cultura Organizacional: discurso e silêncio em uma empresa de alimentos. **RAD**, Vol.15, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago 2013, p.129-150. Disponível em: < https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2014&q=freitas+cultura+organizacional+maria&oq=> >. Acesso em 15 mar. 2018.
- BORGES, Altamiro (org.). **A reforma sindical e trabalhista no governo Lula**. São Paulo: Anita Garibaldi: Instituto Maurício Grabois, 2004.
- _____. **Origem e papel dos sindicatos**. Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura – CONTAG, 2º Módulo Regional Norte Manaus (AM), 18 a 24 de novembro de 2007.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. 38 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- _____. BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais números 1/92 a 67/2010, pelo Decreto nº 186/2008 e pelas

Emendas Constitucionais de Revisão números 1 a 6/94. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2011.

BRUSSIO, José dos Santos. **A Memória e a Identidade do Sindicato dos trabalhadores em Educação do Maranhão**. São Luís: Prelo Gráfica e Editora, 2016.

CARDOSO, Adalberto Moreira. Dimensões da Crise do Sindicalismo Brasileiro. **Caderno CRH**, Salvador, v. 28, n. 75, p. 493-510, Set./Dez. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-49792015000300493&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 10 de setembro de 2017.

CASTIGLIA, Felipe Zilles.; MALSCHITZKY, Nancy. Cultura organizacional, estilos de liderança e a comunicação interpessoal nas organizações. **FAE Publicações**. V. 12, n. 1, jan./jun. 2009.

CHAMON, E. M. Q. O. Cultura, cultura brasileira, cultura organizacional: histórico, definições e modelos. In: CHAMON, E. M. Q. O. **Gestão e comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. p.1-27.

CHAVES, Juliana Almeida. Cultura organizacional e mudança: o caso de uma fundação de caráter educacional em Minas Gerais. **Projetos, dissertações e teses em Administração**, v. 11, n. 1, 2016, Universidade FUMEC. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4088/0>>. Acesso em: 23 set. 2017.

CIOFFI, Leandro. Sindicalismo brasileiro: história, ideologias, legitimidade e direito. **Espaço Jurídico, Joaçaba**, v. 9, n. 1, p. 43-56, jan/mar. 2008. Disponível em: <<https://editora.unoesc.edu.br/index.php/espacojuridico/article/viewFile/1904/972>>. Acesso em 30 jun. 2017.

COLPO, Caroline Delevati. Cultura e comunicação organizacional para o desenvolvimento regional: a constituição da identidade dos sujeitos no programa catavida de Novo Hamburgo/RS. **G&DR**. V. 12, n 4 (volume especial), p. 64-79, dez/2016.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAL ROSSO, Sadi. Fragmentação Sindical. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, nº 48, p. 39-52, abr/jun/2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/1550/155027924004/>>. Acesso em 7 set. 2017.

D'ONOFRIO, S. **Pequena Enciclopédia da Cultura Ocidental: o saber indispensável, os mitos eternos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 567 p.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. 4 ed. São Paulo: LTr, 2005.

FLEURY, M. Teresa Leme. **Cultura e poder nas organizações**. (et al.). 2.ed. 14. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GAMBI, Lilian do Nascimento. **A relação entre a cultura organizacional e o uso de técnicas de qualidade e seu impacto no desempenho operacional**. Tese (Doutorado em Processo e Gestão de operação) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-16062014-135954/pt-br.php>>. Acesso em: 14 de agosto de 2017.

GARCIA, Alessandra Bassalobre. **Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de enfermagem de um hospital filantrópico do interior do Estado de São Paulo**. 2014. Dissertação (Mestrado em Enfermagem Fundamental) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-06022015-180450/en.php>>. Acesso em: 27 set. 2017.

GIANNOTTI, Vito. **História das Lutas dos Trabalhadores no Brasil**. Rio de Janeiro: Maudad X, 2007.

GOMES, Romeu. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 30. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. pp. 79-108.

GONZALEZ, Ana Carolina Bendin. Análise da Formação e da Cultura Organizacional em Sindicatos e suas Particularidades. **Revista Dito Efeito**, Curitiba, v. 3, n. 3, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/de/article/view/2132>>. Acesso em: 12 de setembro de 2017.

HOFSTEDE, Geert. **Cultura e organizações: como compreender a nossa programação mental**. Tradução língua portuguesa Antônio Fidalgo. Lisboa: Silabo, 2003.

IZIDORO, Cleyton; CASTILHO, Anelysie Selicani. A influência da cultura organizacional no processo de internacionalização de empresas. **Revista de Gestão Actus**, n 1, v 1, dez.2016/jan.2017/fev.2017, p. 65-81. Disponível em : <<http://academic.valoreditora.com.br/index.php/actus/article/view/17>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

LADOSKY, Mario Henrique; OLIVEIRA, Roberto Vêras de. O novo sindicalismo pela ótica dos estudos do trabalho. **Revista Mundo dos Trabalhos**, v. 6, n. 11, pp. 147-170, janeiro/junho. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/mundosdotrabalho/article/view/1984-9222.2014v6n11p147>>. Acesso em: 10 de setembro de 2017.

LIMA, Lais Silva. **Cultura organizacional: um diagnóstico nas organizações militares do comando da marinha em Brasília-DF**. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <<http://bdm.unb.br/handle/10483/16049>>. Acesso em: 27 set. 2017

LOURENÇO, Clélia Donizete da Silva; FERREIRA, Patrícia aparecida. Cultura Organizacional e mito Fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão e Regionalidade**, vol. 28, nº 84, p. 61-76, set/dez/2012. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1630/1328. Acesso em 22 de julho de 2017.

MACEDO, K. B. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jul. 2002.

MACHADO, H. V. Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005.

MACHADO, F C L; MARANHÃO, C M S A; PEREIRA, J J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. **Reuna**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 75-96, jan./mar. 2016. Disponível em: < <http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/712>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

MAIA, Celso et al. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v.12, n. 3, julho/setembro 2014. Disponível em: < <http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/viewFile/2646/2321>>. Acesso em: 15 set. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dado**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINHO, Francisco Carlos Palamones; SANTANA, Marco Aurélio. Sindicatos e Processos de Redemocratização no Brasil. **Penélope: revista de história e ciências sociais**, nº 27, 2002, pags. 75-92. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2596993>>. Acesso em 27 jun. 2017.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do trabalho**. 22. ed. São Paulo: Editora Atlas. 2006.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012.

MORAES, E. V. H. Para uma filosofia da cultura: sobre as relações entre Cultura e Ethos, por intermédio de Bildung alemã e a Paidéia grega. **III EBECULT**, UFRB, Cachoeira/BA, abril/2012. Disponível em: <<http://www3.ufrb.edu.br/ebecult/wp-content/uploads/2012/04/Para-uma-filosofia-da-cultura>>. Acesso em: 17 de dezembro de 2017.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1. ed. 10. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Curso de direito do trabalho**. 20. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

NETTO, José Paulo; BRAZ, Marcelo. **Economia política: uma introdução crítica**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

OLIVEIRA, J. S. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. São Paulo, 2008.

ORTIZ, Paulo Henrique Falco. Cultura Organizacional e comprometimento no trabalho em Entidade Sindical. **Revista de Administração do UNISAL**, v. 3, nº 3, pp. 97-111, jan/abr/2013. Disponível em: <<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/article/view/237>>. Acesso em: 7 set. 2017.

PETTA, Nicolina Luiza de; DELFINI, Luciano. **Para entender o anarquismo**. São Paulo: Moderna, 2004.

RAMALHO, José Ricardo; RODRIGUES, Iram Jácome. Sindicato, Desenvolvimento e Trabalho: crise econômica e ação política no ABC. **Caderno CRH**, Salvador, v. 26, n.68, p. 217-231, maio/agosto. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-49792013000200002&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 10 de setembro de 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. Pearson prentice hall. São Paulo, 2005.

SANTOS, Maria L. L. et al. Cultura e governança nas relações interorganizacionais: um estudo de caso do cluster calçadista do vale dos sinos. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 2, p. 131-151. mai/ago. 2017. Disponível em: <<http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2349>>. Acesso em: 5 jan. 2018.

SANTOS, J. L. **O Que é Cultura**. 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. 89 p. (Coleção Primeiros Passos).

SARAIVA, Renato. **Direito do Trabalho**. 11. ed. São Paulo: Editora Método. 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Tradução língua portuguesa Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. **Organizational Culture and Leadership**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 407-442.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SILVESTRE, Antonio Luis. **Análise de dados e estatística descritiva**. Portugal: Escolar, 2007. Disponível em:< <https://books.google.com.br>>. Acesso em: 31.jan.2017.

SINDICATO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS DO ESTADO DO MARANHÃO. **Ata de assembleia geral dos servidores públicos federais do estado do Maranhão, realizada dia 1º de novembro de 1990**.

SINDICATO DOS TRABALHADORES EM EDUCAÇÃO DE 3º GRAU NO ESTADO DO MARANHÃO. **Ata de assembleia geral de fundação do Sindicato dos Trabalhadores em Educação de 3º Grau no Estado do Maranhão, realizada em 30 de agosto de 1989**.

SIQUEIRA, Mirlene M. M.(Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organizações não governamentais e terceiro setor: criação de ONGs e estratégias de atuação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TAMAYO, Álvaro (org.) e colaboradores. **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**ANEXO A – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional -
IBACO**

**INSTRUMENTO BRASILEIRO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL – IBACO**

Você encontrará nas páginas seguintes uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia a dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua instituição sindical, em uma escala de 1 a 5 conforme mostrado abaixo:

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo algum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Aplica-se bastante	Aplica-se totalmente

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na instituição sindical e **não** a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco.

Na instituição sindical em que eu trabalho

1	Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores	
2	O atendimento às necessidades do associado é uma das metas mais importante	
3	As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da instituição sindical	
4	Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer o associado	
5	Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados	
6	Investe-se no crescimento profissional dos empregados	
7	O acompanhamento e atendimento das necessidades dos associados são feitos constantemente	
8	Mantêm-se relações amigáveis com os clientes	
9	Os diretores são como pais para os empregados	
10	Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade	
11	Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	
12	Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos	

13	É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados	
14	A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem vista	
15	As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado	
16	Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados	
17	O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas	
18	Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados	
19	O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude	
20	As relações entre empregados e membros da diretoria executiva são cordiais e amigáveis	
21	A preocupação em superar as dificuldades do dia a dia é vista como de grande valor	
22	Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos	
23	Somente os bons empregados recebem benefícios que lhe garantem um melhor bem-estar	
24	A criatividade é um dos requisitos básicos para ocupação de cargos gerenciais	
25	O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa	
26	As inovações costumam ser introduzidas por programas de qualidade	
27	Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família	
28	Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas preestabelecidas	
29	A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da instituição sindical é a produtividade e o atendimento ao associado.	
30	A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados	

ANEXO B – Carta de Apresentação**DEPARTAMENTO DE GESTÃO E NEGÓCIO – DGN****Taubaté, 20 de abril de 2017.**

De: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - UNITAU

Ao/À: Sr. Sra.
Função:
Empresa:
Endereço:

Prezado(a) Senhor(a):

O Sr. JOSÉ JORGE MENDES, aluno regularmente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Administração desta Universidade, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional. Sua proposta de trabalho intitula-se: CULTURA ORGANIZACIONAL DAS ENTIDADES SINDICAIS DO MUNICÍPIO DE SÃO LUÍS - MARANHÃO.

Como se trata de uma pesquisa de campo, gostaria de solicitar a colaboração de V.S^a no sentido de conceder ao aluno autorização para realização da pesquisa nesta organização. Tais informações serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos.

Se considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação dessa entidade poderão ser omitidos do manuscrito final da dissertação.

Informamos que os dados solicitados poderão ser encaminhados ao

Sr. JOSÉ JORGE MENDES

E-mail: jj.mendes@hotmail.com

Celular: (98) 988165750

Atenciosamente,

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araujo Querido Oliveira

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração - UNITAU

ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional - TCLEI

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr. JOSÉ JORGE MENDES, aluno do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Dra. MARILSA DE SÁ RODRIGUES.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que a participação desta entidade será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-la no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Informamos ainda que pela natureza da pesquisa, a participação desta entidade não acarretará quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TEMA DA PESQUISA: Cultura Organizacional das Entidades Sindicais do Município de São Luís, Maranhão.

OBJETIVO: Analisar a cultura organizacional das entidades sindicais.

PROCEDIMENTO: Aplicar questionário IBACO – Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional.

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nessa entidade.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para 30 de março de 2018, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

Taubaté (SP), 13 de junho de 2017.

Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues
e-mail: marilsasarodrigues@outlook.com
Tel: (11) 981111038

Aluno: José Jorge Mendes
e-mail: jj.mendes@hotmail.com
Tel: (98) 988165750

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu _____, portador do RG nº _____, presidente do _____, autorizo a aplicação desta pesquisa nesta instituição.
São Luís (MA), 13 de junho de 2017.

Presidente do Sindicato

ANEXO D – Folha de rosto para pesquisa envolvendo seres humanos


MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP
FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa CULTURA ORGANIZACIONAL NAS ENTIDADES INDICADAS DO MUNICÍPIO DE SAITUBA - MARANHÃO			
2. Número de Participantes na Pesquisa: 100			
3. Área Temática:			
4. Área de Desenvolvimento Grande Área 7 - Ciências Humanas			
PESQUISADOR RESPONSÁVEL			
5. Nome: João Manoel Rodrigues			
6. CPF:		7. Registro (RCA, nº): 00000000000000000000000000000000	
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: (91) 3245 0000	10. Outros Telefones:	11. E-mail: joao@unimab.com
Termo de Compromisso: Declaro que conheço e compreendo os aspectos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Compreendo-me a zelar em relação a todos os aspectos exclusivamente jurídicos de este projeto e a zelar em relação aos aspectos legais em relação ao não. Fui de responsabilidade pela verificação jurídica do projeto acima. Também declaro que esta folha será anexada ao projeto devidamente assinado por todos os pesquisadores e terá caráter integrante de documentação do mesmo.			
Data: <u>17.06.2017</u>			
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: Universidade do Tocantins		13. CNPJ: 00.778.152/0001-07	14. Unidade/Orgão:
15. Telefone: (62) 3635-1212		16. Outros Telefones:	
Termo de Compromisso do responsável pela instituição: Declaro que conheço e compreendo os aspectos legais em relação ao não. Fui de responsabilidade pela verificação jurídica do projeto acima. Também declaro que esta folha será anexada ao projeto devidamente assinado por todos os pesquisadores e terá caráter integrante de documentação do mesmo.			
Assessor: <u>Flávia Eduarda Bis. Oliveira</u>		_____	
Coordenador: <u>Cardeador Gabriel Silva</u>		_____	
Data: <u>17.06.2017</u>			
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica			

ANEXO E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA: Cultura Organizacional nas Entidades Sindicais do Município de São Luís - Maranhão.

1. Natureza da pesquisa: A pesquisa tem por finalidade analisar a cultura organizacional dentro das entidades sindicais do município de São Luís, Maranhão.

2. Participantes da pesquisa: A pesquisa será realizada com dirigentes e funcionários de cinco sindicatos sediados no município de São Luís, Maranhão.

3. Envolvimento na pesquisa: O(A) participante do estudo deverá responder a trinta perguntas contidas no Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional-IBACO, que lhe será entregue e recolhido posteriormente. O(A) participante terá a liberdade de recusar a sua participação, sem quaisquer prejuízos. Solicitamos sua colaboração para que, ao responder o questionário, sua resposta reflita o que de fato acontece em seu sindicato e não a sua opinião pessoal ou grau de satisfação com o que ocorre. Sempre que quiser o(a) participante poderá pedir mais informações sobre a pesquisa, entrando em contato com a Orientadora da pesquisa Profa. Dra. Marilisa de Sá Rodrigues pelo telefone (12) 3621-8523 ou com o aluno pesquisador José Jorge Mendes pelo telefone (98) 988165750.

4. Riscos: A participação nesta pesquisa não acarretará nenhum risco à pessoa participante. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução n. 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

5. Confidencialidade: Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Os relatos da pesquisa serão identificados com um código, e não com o nome.

6. Benefícios: Ao participar desta pesquisa o(a) participante não deverá ter nenhum benefício direto, entretanto, esperamos que o estudo traga informações importantes sobre questões relativas a cultura organizacional das entidades sindicais pesquisadas.

7. Pagamento: O(A) participante não terá nenhum tipo de despesa por participar desta pesquisa, nem tampouco haverá alguma forma de pagamento por sua participação.

8. O(A) participante poderá, a qualquer momento, retirar seu consentimento, excluindo a sua participação.

9. Após a conclusão estará à disposição no Programa de Pós-Graduação da Universidade de Taubaté, uma dissertação contendo os resultados.

Após estes esclarecimentos, solicitamos o seu consentimento de forma livre para participar desta pesquisa.

E, para tanto, preencha o termo que segue:

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, quero participar da pesquisa.

São Luís(MA), 18 de setembro de 2017.

(Nome do participante da pesquisa e RG)



JOSE JORGE MENDES

Mestrando responsável pela pesquisa
(RG 68431937-SSP-MA) Cel: (98) 988165750
(inclusive ligações a cobrar).

ANEXO F – Parecer do Comitê de Ética UNITAU

	UNITAU - UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ	
PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP		
DADOS DO PROJETO DE PESQUISA		
Título da Pesquisa: CULTURA ORGANIZACIONAL NAS ENTIDADES SINDICAIS DO MUNICÍPIO DE SÃO LUIS - MARANHÃO		
Pesquisador: JOSE JORGE MENDES		
Área Temática:		
Versão: 3		
CAAE: 720539/17.7-0000.5501		
Instituição Proponente: Universidade de Taubaté		
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio		
DADOS DO PARECER		
Número do Parecer: 2.324.004		
Apresentação do Projeto:		
<p>O projeto de pesquisa CULTURA ORGANIZACIONAL NAS ENTIDADES SINDICAIS DO MUNICÍPIO DE SÃO LUIS-MARANHÃO visa estudar os fatores preponderantes que mais influenciam para que seja estabelecida uma identidade na cultura organizacional das entidades sindicais. A pesquisa quer descobrir qual o perfil da cultura organizacional existente nos sindicatos de classe, desvendando as ações e comportamentos que mais exercem efeito na identificação dessa cultura. Esse conteúdo estará direcionando a proposição principal do trabalho que será analisar a cultura organizacional das entidades sindicais no Município de São Luis, Maranhão, mostrando a trajetória do movimento sindical, identificando</p>		
Objetivo da Pesquisa:		
Objetivo Geral:		
Analisar a cultura organizacional e as entidades sindicais do Município de São Luis, Maranhão;		
Objetivos Específicos:		
- Destacar as manifestações da cultura organizacional das entidades sindicais;		
<p>Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210 Bairro: Centro CEP: 12122-040 UF: SP Município: TAUBATÉ Telefone: (12)3035-1233 Fax: (12)3035-1233 E-mail: cepe@unitau.br</p>		
Página 06 de 09		



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



Declaração de Fim: 2/21/2017

- Descrever os aspectos da cultura organizacional das entidades sindicais;
- Comparar os fatores associados aos valores e práticas entre os sindicatos pesquisados.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos na participação da coleta de dados via questionários são quase inexistentes, o pesquisador apresenta todas as informações necessárias no TCLE. Os riscos, que são mínimos, são plausíveis frente aos benefícios elencados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Tudo indica que a pesquisa seja relevante para a área de conhecimento e para o programa em qual está vinculado. Quanto à coleta de dados, os procedimentos são bem simples, e dificilmente apresentarão riscos aos participantes.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos eles estão adequados.

Recomendações:

Recomenda-se que as avaliações sobre os riscos e os benefícios constem também do projeto de pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Apto para aprovação.

Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 20/10/2017, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: **APROVADO**.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PD_INFORMAÇÕES BÁSICAS DO PROJETO_917185.pdf	21/09/2017 16:51:47		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa_JJ.doc	21/09/2017 16:31:15	JOSE JORGE MENDES	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de	TCLE.pdf	20/09/2017 22:24:29	JOSE JORGE MENDES	Aceito

Endereço: R. do Verande do Rio Branco, 210
Bairro: Centro CEP: 12.020-040
UF: SP Município: TAUBATÉ
Telefone: (12)3835-1222 Fax: (12)3835-1223 E-mail: cep@unitau.br

Página 10 de 10



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 1321.2017

Ausência	TCLE.pdf	20/09/2017 22:24:29	JOSE JORGE MENDES	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosta_j.pdf	21/07/2017 13:38:21	JOSE JORGE MENDES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	TC_SINTEMA.pdf	21/07/2017 13:05:52	JOSE JORGE MENDES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	TC_SINDVIG.pdf	21/07/2017 13:04:45	JOSE JORGE MENDES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	TC_SINDSEP.pdf	21/07/2017 13:00:50	JOSE JORGE MENDES	Aceito
Declaração da Instituição e Infraestrutura	TC_SINDMETAL.pdf	21/07/2017 13:00:03	JOSE JORGE MENDES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	TC_SIMPPOESEAMA.pdf	21/07/2017 12:58:52	JOSE JORGE MENDES	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TAUBATÉ, 10 de Outubro de 2017

Assinado por:
José Roberto Cortelli
(Coordenador)

Endereço: Rua Visconde de Ita Grã, 210
Bairro: Centro CEP: 12205-040
UF: SP Município: TAUBATÉ
Telefone: (12)3636-1233 Fax: (12)3636-1233 E-mail: coordta@unitau.br

Página 10 de 10