



ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO EMPRESARIAL

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS  
DOS SINDICATOS PATRONAIS DO COMÉRCIO  
DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO BRASIL  
ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS

Por  
Daniel Mansur Lopez

Dissertação apresentada à Escola  
Brasileira de Administração Pública –  
EBAPE da Fundação Getúlio Vargas  
para obtenção do grau de Mestre em  
Administração.

Orientador:  
Prof. Dr. Helio Arthur Reis Irigaray

Rio de Janeiro  
Julho/2012

Lopez, Daniel Mansur

Respostas estratégicas dos sindicatos patronais do comércio de bens, serviços e turismo do Brasil às pressões institucionais / Daniel Mansur Lopez. – 2012. 97 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Hélio Arthur Reis Irigaray.

Inclui bibliografia.

1. Entidades patronais. 2. Sindicatos. 3. Sindicalismo. 4. Teoria da organização. 5. Planejamento empresarial. I. Irigaray, Hélio Arthur. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.401



**FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**

**DANIEL MANSUR LOPEZ**

**RESPOSTAS ESTRATÉGICAS DOS SINDICATOS PATRONAIS DO COMERCIO DE  
BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO BRASIL AS PRESSÕES INSTITUCIONAIS.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 02/07/2012

Aprovada em:

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Hélio Arthur Reis Irigaray**  
Orientador (a)

**Marco Tulio Fundão Zanini**

**Isabel de Sá Affonso da Costa**

*Dedico este trabalho às mulheres da  
minha vida: minhas avós, Lezy e Norma e  
minha madrinha, Aura (in memoriam),  
minha mãe, Sonia, minhas irmãs, Danusa  
e Dânia, e minha esposa, Daiana.  
Foram e são pessoas maravilhosas que  
me incentivam e ensinam a trilhar um  
bom caminho nesse mundo.*

## AGRADECIMENTOS

Esse trabalho é fruto da confiança, incentivo e atenção de muitas pessoas. Citá-las ao todo sempre é uma tarefa difícil, mas não poderia deixar de mencionar algumas dessas que influenciaram diretamente esse texto. Em primeiro lugar agradeço a Daiana, minha esposa, que foi minha parceira de estudos durante todo o mestrado e especialmente na elaboração desse trabalho.

Agradeço também a todos meus colegas do MEX 2010, em particular ao Joni Raugust, Renato Camargo, Marcello Barreto, José Roberto, Ibson Junior e Sandro Vidal que, além de me incentivarem o estudo, me proporcionaram a satisfação da companhia, da troca de experiências e do conflito saudável de ideias e condutas.

Agradeço aos meus mestres e doutores que encaminharam minha carreira profissional para a gestão empresarial, são eles: José Paulo da Rosa, Francisco Ximenes e Renato Souza. Também agradeço aos meus superiores na CNC que muito me ensinaram a respeito de sindicalismo patronal, entre eles: Flávio Sabbadini (*in memoriam*), Renato Rodrigues, Lenoura Schmidt e Eraldo Alves da Cruz.

Da CNC, também registro meu agradecimento a todos meus colegas do Departamento de Planejamento, especialmente, à Yuri Velloso, pelo carinho e apoio incondicional, à Marcia Alves, ao Luciano Santana, ao Alexandre Marcelo, ao Anderson Bohrer e ao Vitor Souza, pelo trabalho com a aplicação e tabulação dos questionários que levaram ao resultado dessa pesquisa. E, ainda no âmbito profissional, mas com o adicional da parceria na estrada da vida, agradeço ao meu amigo Rodrigo Wepster.

Agradeço aos professores da EBAPE-FGV que abriram meu pensamento para novos horizontes, em especial, Fernando Tenório, Alexandre Faria, Miguel Caldas, Luiz Antonio Joia e meu orientador Hélio Arthur Reis Irigaray.

Por fim, agradeço com muito carinho a todos os meus familiares, especialmente, minha mãe, Sonia, meu exemplo de fé e de alegria, que sempre me prova que tudo é possível, meu pai (*in memoriam*), minha tia Marli, minha irmã Dânia, minha irmã Danusa (mestre em educação, que além do apoio emocional também foi responsável pelos ajustes finais desse trabalho), meu afilhado Arthur, motivo de alegria nesses últimos dois anos, meus sogros Carlos e Madalena e meus cunhados Leonardo e Lucas.

*“Ser bem-sucedido significa ser querido e  
ser querido significa, em muitos sentidos,  
ser parecido.”*

*Ralf Dahrendorf*

## RESUMO

O foco deste trabalho é identificar as respostas estratégicas que os sindicatos patronais do comércio de bens, serviços e turismo apresentam quando submetidos às pressões institucionais a que estão sujeitos. Foi utilizada a tipologia proposta por Oliver (1991), que considera cinco tipos de respostas, de concordância passiva a manipulação ativa. Foram pesquisados 75 sindicatos por meio da aplicação de um questionário que avaliou quais as pressões a que estão sujeitos esses sindicatos, quais as principais instituições fontes das pressões e quais as respostas apresentadas. Por meio de mapas de associação foram relacionadas as respostas apresentadas com a tipologia proposta por Oliver (1991). Os resultados indicam que os sindicatos patronais pesquisados não têm grande poder de barganha, apresentando, como principal resposta, a conciliação associada à tática de balanceamento. Outro fator importante identificado, mesmo que em menor escala, é o uso de resposta de manipulação com a tática de influência, forma de atuação bem mais ativa que, se incentivada, pode gerar maior força e representatividade para os sindicatos patronais. As implicações deste trabalho voltam-se para os programas de fortalecimento das entidades sindicais empreendidos pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), que devem se adaptar para possibilitar uma capacidade de resposta mais ativa dos sindicatos patronais que fazem parte de seu escopo.

Palavras-chave: sindicalismo patronal, teoria institucional, respostas estratégicas.



## ABSTRACT

The focus of this paper is to identify strategic responses that the trade unions, service and tourism have when submitted to the institutional pressures they face. We used the typology proposed by Oliver (1991), which considers five types of responses, passive agreement of active manipulation. 75 unions were surveyed by a questionnaire that evaluated the pressures which are subject to these unions, which are the main sources of pressures and institutions which the answers provided. Through association maps were related to the responses submitted to the typology proposed by Oliver (1991). The results indicate that the unions surveyed do not have much bargaining power, with main response as reconciliation associated with the tactic of balancing. Another important factor identified, even though to a lesser extent, is the use of the response manipulation with the tactics of influence, so much more active role in that, if encouraged, can generate more power and representation for unions. The implications of this work turn to the programs of strengthening unions undertaken by the National Commerce Confederation for Goods, Services and Tourism (CNC), which must adapt to allow for a more active response capacity of the unions that are part of its scope.

Key-words: employer unions, institutional theory, strategic responses.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide Sindical - Fonte: <i>Sistema CNC-SESC-SENAC</i> , 2010 .....	33
Figura 2: Mapa Estratégico Sistema CNC 2007-2020 – Fonte: Plano Estratégico do Sistema CNC 2007-2020 .....	34
Figura 3 – Pressões para desinstitucionalização – Fonte: Oliver (1992) .....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pilares do Institucionalismo - Fonte: Scott (2001) .....	52
Tabela 2 – Níveis de análise das pressões para a desinstitucionalização – Fonte: Oliver (1992) .....	56
Tabela 3 – Respostas Estratégicas – Fonte: Oliver (1991).....	59
Tabela 4 – Temas e pressões para a desinstitucionalização .....	74
Tabela 5 – Relação das reações às respostas estratégicas .....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes por estado do sindicato.....	69
Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes por função no sindicato.....	69
Gráfico 3 – Instituições do contexto do sindicato.....	71
Gráfico 4 – Principais temas de pressão sobre os sindicatos .....	73
Gráfico 5 – Estratégias dos sindicatos .....	78
Gráfico 6 – Respostas estratégicas dos sindicatos .....	79
Gráfico 7 – Fatores para um sindicato forte.....	81

## SUMÁRIO

1. PROBLEMA .....	14
1.1 Introdução.....	14
1.2 Objetivos.....	15
1.3 Delimitação do estudo .....	16
1.4 Relevância do estudo .....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	20
2.1 Contextualização do sindicalismo patronal .....	20
2.2 A CNC .....	29
2.3 Características dos sindicatos patronais .....	36
2.4 Perspectiva institucional .....	40
2.5 Pilares e pressões institucionais .....	51
2.6 Tipologia de respostas estratégicas.....	58
3. METODOLOGIA .....	64
3.1 Tipo de pesquisa .....	64
3.2 Coleta de dados.....	65
3.3 Tratamento de dados.....	67
3.4 Limitações do método.....	67
4. RESULTADOS.....	69
4.1 Abrangência da amostra.....	69
4.2 Instituições do contexto dos sindicatos .....	71
4.3 Temas de pressão .....	73
4.4 Pressões para desinstitucionalização .....	74
4.5 Reações dos sindicatos .....	75
4.6 Respostas estratégicas.....	77
4.7 Sindicato forte.....	80
5. CONCLUSÃO .....	82
5.1 Respostas Estratégicas dos Sindicatos Patronais .....	82
5.2 Implicações gerenciais para os programas da CNC .....	82
6. REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICE I – Respostas tabuladas.....	90

## 1. PROBLEMA

### 1.1 Introdução

O estudo desenvolvido nesta dissertação tem como foco central a seguinte questão: *Quais as respostas estratégicas dos sindicatos patronais do comércio de bens, serviços e turismo às pressões institucionais a que são sujeitos?* Nela busca-se descrever e analisar o comportamento dos sindicatos integrados à Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC).

A identificação dessas respostas foi baseada na tipologia elaborada por Cristine Oliver (1991). Foram utilizados os cinco tipos de respostas estratégicas para avaliar o comportamento dos sindicatos patronais do comércio de bens, serviços e turismo e descobrir como essas entidades reagem, da concordância passiva à manipulação ativa.

O sindicalismo patronal, menos abordado no mundo teórico, também apresenta suas instituições expoentes. Em um sistema piramidal, em cujo topo ficam as Confederações, que agrupam federações, as quais, por sua vez, agrupam sindicatos que representam diretamente todas as empresas do País, conforme sua categoria econômica, nomes como Confederação Nacional da Indústria (CNI), Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) e Fecomércios de todos os Estados fazem parte do cotidiano dos meios de comunicação brasileiros. O trabalho desenvolvido aqui é

vinculado ao sindicalismo patronal do comércio de bens, serviços e turismo, que tem na sua representação máxima a CNC.

Como base teórica, estão referenciados elementos da perspectiva institucional a partir do pensamento de Selznick (1957), Berger e Luckman (1966), Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983; 1991), Oliver (1991; 1992), Scott (2001), bem como de autores nacionais, como Machado-da-Silva, Fonseca, Crubellate, Rossetto e Rossetto, Vasconcelos, entre outros.

O primeiro capítulo é voltado para a descrição do problema, dos objetivos, das limitações e da relevância desse estudo. O segundo capítulo está voltado para a descrição do referencial teórico, onde se buscou contextualizar o sindicalismo patronal, apresentar o que é e como atua a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo e levantar aspectos gerais da perspectiva institucional, descrevendo também os pilares e pressões institucionais, bem como, a tipologia de respostas estratégicas proposta por Oliver (1991).

O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada nesta dissertação. O quarto e o quinto capítulos voltam-se para os resultados da pesquisa e para as conclusões, incluindo as implicações deste trabalho para as ações de fortalecimento das entidades sindicais desenvolvidas pela CNC.

## 1.2 Objetivos

O objetivo final deste trabalho é descobrir como os sindicatos patronais do comércio de bens, serviços e turismo reagem às pressões institucionais a que estão submetidos, segundo a tipologia de Oliver (1991).

Como objetivos secundários, pretende-se identificar as principais instituições que fazem parte do contexto dos sindicatos patronais do comércio de bens, serviços e turismo; identificar os principais temas de pressão exercidos sobre esses sindicatos; associar os temas de pressão às pressões para desinstitucionalização de Oliver (1992); e conhecer a visão e expectativa dos entrevistados acerca do que é um sindicato forte.

### 1.3 Delimitação do estudo

O desenvolvimento das entidades sindicais é tão relevante para o empresariado quanto para as próprias entidades que pretendem cumprir seu papel na defesa dos interesses dos setores representados. O estudo aqui apresentado aborda o comportamento estratégico apresentado pelas entidades sindicais patronais do comércio de bens, serviços e turismo, mas não se propõe a pesquisar questões gerais da administração de uma entidade, como processos de contratação de pessoas, investimentos ou capacitação. O problema está restrito à análise das pressões institucionais e às respostas estratégicas apresentadas por essas entidades.

### 1.4 Relevância do estudo

A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) conta com 988 entidades sindicais filiadas. São 34 federações e 956 sindicatos integrados ao Sistema Confederativo da Representação Sindical do Comércio (SICOMÉRCIO). A CNC investe constantemente no desenvolvimento dos



sindicatos, pois, além de constituírem a base de todo o Sistema, são as entidades que mais carecem de apoio.

Identificar as respostas estratégicas que esses sindicatos oferecem em relação às pressões institucionais a que estão sujeitos pode permitir a implantação de programas de apoio estratégico, com o objetivo de melhorar a atuação das entidades. Entendendo o sindicato como uma organização que deve apresentar resultados mensuráveis para sua manutenção no cenário nacional, uma atuação estratégica por parte dos sindicatos é fundamental para a defesa dos interesses e a prestação de serviços relevantes para as empresas representadas.

A maioria dos sindicatos patronais apresenta um desempenho aquém do que se poderia esperar de organizações dirigidas por empresários na defesa de seus próprios interesses (na mídia esse assunto é recorrente, por exemplo: Folha de São Paulo dos dias 18 de maio e 20 de junho de 2009, Jornal do Commercio de 28 de outubro de 2011, O Globo de 03 de novembro de 2011 e Exame.com publicada em 15 de abril de 2011). Essa situação não é uma particularidade da CNC, pois as demais confederações passam pelos mesmos problemas, inclusive implementando ações conjuntas para superá-la. Os empresários dirigentes, em grande parte dos casos, deixaram de ser empresários há muito tempo; vivem do sindicato como se este fosse sua própria empresa. Muitos sindicatos nem sequer possuem uma diretoria eleita, com reuniões sistemáticas e ações em prol da categoria. São os chamados *sindicatos de gaveta*, pelo fato de só existirem nos documentos formais de sua criação.

No rol de ações da CNC para o desenvolvimento dos sindicatos, dois programas merecem ser abordados: o Sistema de Excelência em Gestão Sindical (SEGS) e o Programa de Desenvolvimento Associativo (PDA), cada um dos quais

conta com um conjunto de ações voltadas para o fortalecimento dos sindicatos patronais.

O SEGS é um programa de gestão fundamentado nos critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). É aplicado em ciclos anuais desde 2008 no plano nacional e voltado para as entidades que fazem parte da CNC, contando com a adesão de 747 delas. O ciclo de 2011 fechou com 419 entidades, que realizarão a avaliação do programa.

O PDA é um programa elaborado em parceria com a Confederação Nacional da Indústria e visa implementar ações estruturantes para a aproximação do empresário com o sindicato, por meio de capacitação das lideranças, incentivo à modernização tecnológica, prestação de produtos e serviços e marketing associativo. Tanto o PDA quanto o SEGS visam fomentar a representatividade das entidades patronais do Sicomércio.

Representação e representatividade são elementos diferentes no universo sindical, sendo o primeiro definido na Carta ou no Registro sindical emitido pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), e o segundo, pela proporção entre empresas representadas e quantas destas estão associadas ao sindicato. Conforme diz Pochmann (1998): “pode-se também identificar a fragilidade da estrutura sindical corporativa na intermediação e representação de interesses. Nos últimos anos, há registro de queda do número de associados”.

Os resultados identificados nas respostas estratégicas que os sindicatos apresentam às pressões institucionais permitem à CNC direcionar os investimentos em programas como SEGS e PDA de forma mais efetiva, para o fortalecimento das

entidades filiadas, levando os sindicatos a um novo patamar de atuação e de contribuição para o desenvolvimento do País.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contextualização do sindicalismo patronal

A palavra sindicato, para alguns, tem origem latina, *syndicus*, designando o encarregado de tutelar o direito ou os interesses de uma comunidade ou sociedade. Para outros, vem do grego *sundiké*, síndico, traduzido por justiça comunitária ou ideia de administração ou de atenção a uma comunidade (Arouca, 2009).

Na tentativa de defender seus interesses imediatos e mediatos, pelas necessidades constantes de grupos profissionais, os homens sempre procuraram se agrupar (Bortolotto, 2001). É comum nas manifestações sindicais o lema “unidos, jamais seremos vencidos”, que recorda outro jargão: a união faz a força. Os contornos desses agrupamentos podem ou não ter características legais e instituídas. No caso de associações civis e sindicatos, essas características são instituídas na formalidade da lei e devem seguir o rigor determinado.

A história do sindicalismo no Brasil remonta ao final do século XIX e tem sua primeira legislação com a aprovação do Decreto nº 979, de 6 de janeiro de 1903, do Presidente Francisco de Paula Rodrigues Alves, referendado pelo Ministro Lauro Müller, que facultava “aos profissionais da agricultura e indústrias rurais a organização de sindicatos para defesa dos seus interesses” (Pinto, 2007). Esse primeiro Decreto estabeleceu o direito de organização de profissionais somente no setor rural. Ao Decreto nº 979 sucedeu o de nº 1.637, de 5 de janeiro de 1907, assinado pelo Presidente Affonso Augusto Moreira Penna e pelo Ministro da Viação e Agricultura Miguel Calmon. Mais ambicioso e complexo que o antecessor, tratava da criação de sindicatos e cooperativas (Pinto, 2007). Para Pinto (2007), esse Decreto foi inspirado na legislação sindical francesa de 1884 e obrigava a que o

estatuto das entidades contivesse cláusulas relacionadas ao número de sócios, que nunca poderia ser inferior a sete. Os princípios dessas regras se mantêm até os dias de hoje para a criação e registro de sindicatos, sejam eles laborais ou patronais.

Até os anos 1930, puderam ser verificadas algumas legislações e intervenções governamentais ligadas à atuação sindical operária, com destaque para a greve geral em São Paulo de julho de 1917, que, segundo Pinheiro e Hall (1979), foi a manifestação política urbana mais impressionante da Primeira República.

A partir da Revolução de 1930 é que efetivamente se verifica a expansão do sindicalismo no Brasil, porém não espontaneamente, por meio de reivindicações ou de lutas dos trabalhadores, mas sob a iniciativa oficial, diretamente ligada às diretrizes do Estado (Bortolotto, 2001). O período compreendido entre 1930 e a promulgação da Constituição Federal de 1988 foi marcado principalmente pelos sindicatos pelegos, ou seja, sindicatos que cumpriam ordens do governo. Conforme destaca Bortolotto (2001):

Sindicatos formados como pessoas jurídicas de direito privado, livremente criados e administrados pelos interessados, passam a ser órgão de colaboração do governo, com estatutos padronizados, sem autonomia e dependentes do reconhecimento do Estado.

A primeira lei sindical – Lei n° 1.301, de 19 de março de 1931 – teve reação do empresariado, e a Fiesp, fundada no mesmo ano de 1931, redigiu ofício ao então Ministro do Trabalho, Salgado, em junho de 1932, pedindo a sustação provisória das leis sociais, tais como: jornada de trabalho, trabalho da mulher, etc. (Arouca, 1998).

Em 1937 foi realizado novo golpe de Estado, quando Getúlio Vargas fundou o chamado Estado Novo. Com a promulgação da Constituição de 1937, a “polaca”, a greve foi declarada recurso antissocial, nocivo ao trabalho e ao capital e incompatível com os superiores interesses da produção nacional. Ainda em 1939 foi elaborada a nova lei sindical, o Decreto-Lei n° 1.402 (Arouca, 1998).

Ponto marcante nas relações do trabalho, e resistente até os dias hoje, foi a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), por meio do Decreto-Lei n° 5.452, de 1943, assinado por Getúlio Vargas.

Em 1945, com o fim do Estado Novo, e quando da Constituinte de 1946, foi aprovado o seguinte texto: “É livre a associação profissional ou sindical, sendo reguladas por lei a forma de sua constituição, a sua representação legal nas convenções do trabalho e o exercício de delegadas pelo Poder Público”, ressurgindo os sindicatos autênticos (Arouca, 1998). Para Bortolotto (2001), a Constituição de 1946, no tocante à organização sindical, não alterou a legislação anterior, nem no próprio intervencionismo, contrário à liberdade sindical, que, contraditoriamente, a Constituição proclamava, sendo o único destaque merecido o direito à greve reconhecido constitucionalmente.

O golpe de 1964 teve participação direta das entidades empresariais, principalmente aquelas vinculadas à Fiesp. Na preparação do Golpe, teve papel decisivo o complexo Instituto Brasileiro de Ação Democrática/Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais (IBAD/IPES), chegando, em 1963, no caso do IPES, a possuir cerca de 500 associados, com participação destacada de dirigentes da FIESP (Arouca, 1998).

Em 1964, o País ingressou na ditadura militar, sufocando qualquer manifestação sindical autêntica. Somente no final da década de 1970 e na década de 1980, com os grandes movimentos grevistas, foi que o movimento sindical manifestou-se de forma contundente (Bortolotto, 2001), criando o chamado “novo sindicalismo” (Pochmann, Barreto e Mendonça, 1998). Essa manifestação foi direta do sindicalismo laboral, no qual surgiram lideranças como o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva.

Do lado patronal, o que pode ser verificado nessa fase é uma inexperiência na defesa de seus interesses. Acostumados a atuar junto com o governo durante décadas, o desafio de negociar diretamente com os empregados demonstrou suas fraquezas. Abordando uma das convenções de que participou no fim da década de 1970, Pinto (2007) relata:

O cenário era a ampla sala de visitas do apartamento residencial do Ministro, o que lhe imprimia falso aspecto de amena reunião social. O número de protagonistas era exagerado, e isso fazia com que as negociações perdessem objetividade e se tornassem dispersivas. Acrescente-se o horário avançado, a inexistência de propostas concretas, a inexperiência da bancada patronal, habituada a comandar e desacostumada a ouvir os trabalhadores. Os empresários e executivos da indústria automobilística traziam, à frente, o Presidente da Fiesp, Theobaldo de Nigris, perfeito cavalheiro mas completo ignorante das características dos líderes sindicais com as quais iria se confrontar. ... A bancada dos trabalhadores trazia Luiz Inácio da Silva, Benedito Marcílio e João Lins, Presidentes dos Sindicatos de São Bernardo, Santo André e São Caetano.

Em 1980, a eleição do empresário Luis Eulálio Bueno Vidigal para a presidência da FIESP marcou uma profunda renovação no modelo de gestão praticado por Theobaldo de Negrís, observando-se rapidamente os sinais de revitalização, com a participação dos empresários nas decisões nacionais, na

redemocratização do País e na livre iniciativa das negociações coletivas de trabalho (Pochmann, 1998).

A Constituição de 1988 manteve o sistema confederativo e a unidade sindical em todos os níveis (Arouca, 1998). Mais do que isso, estabeleceu a liberdade sindical. O seu artigo 8º dispõe: “É livre a associação profissional ou sindical”. Ou seja, estabelece o direito de organização de um sindicato sem interferência do governo. Com a Constituição de 1988, passou a ser de responsabilidade do Ministério do Trabalho e Emprego somente o registro da entidade, ficando a cargo dos próprios sindicatos o embargo da criação de uma entidade, caso este viesse a ferir a unicidade de representação em uma determinada base territorial.

Rodrigues (1999) observa que o prognóstico sobre o futuro do sindicalismo tende a ser influenciado pelas convicções políticas e ideológicas e pelo país a partir do qual os autores focalizam o sindicalismo. Como é de se esperar, existem aqueles que acreditam e defendem a causa sindical, seja patronal ou laboral, como também aqueles que acreditam que o sindicalismo não perdurará no século XXI.

A realização de projetos representativos só será viabilizada com a participação do empresário. Atualmente, os sindicatos vivem a dificuldade de captar e reter empresas associadas, visto que, ao longo dos anos, pela inércia de suas gestões, a credibilidade foi sendo perdida. Pochmann (1998) diz “que entre 1987 e 1992, a criação de sindicatos patronais estava associada àqueles com menor quantidade de associados, o que mostra possibilidade de redução da representatividade em termos das empresas filiadas”, complementando a seguir: “Esses dados sugerem uma fragmentação e uma diversificação ainda maiores dos interesses patronais no período recente”. Para recuperar a credibilidade, o sindicato



deve desenvolver atividades que atendam às expectativas e necessidades de seus “clientes”, os empresários.

Esse processo de captação e retenção passa por ações de cunho político e, principalmente, por realizações. Dessa forma, as entidades de representação precisam garantir que sua missão – a de representar – seja realizada e possa levar resultados para as empresas. O processo de captura e entrega de valor para o cliente, segundo Kotler (2002), “integra as atividades de exploração de valor, criação de valor e entrega de valor com a finalidade de construir relacionamentos de longo prazo mutuamente satisfatórios e prósperos entre os principais interessados”.

No contexto político, das relações de poder estabelecidas, a implementação de estratégias de gestão, qualidade e retenção de empresas passa, e muitas vezes para, nas questões hierárquicas e de interesses políticos. Portanto, é importante também identificar essas barreiras e definir estratégias para transpô-las. Segundo Ruiz (2004), “o poder ordena, isto é, cria a ordem; por sua vez, se autolegitima já que provoca a aceitação social do seu universo simbólico e dos mecanismos de poder nele embutidos”. Cabe destacar que não se trata de relações político-partidárias, e sim de interesses nos relacionamentos internos e com os pares das instituições, na busca pela realização de ações e projetos. As ações e os projetos sempre estarão ligados aos objetivos pessoais, mas, quando ocorrem sem a vinculação com o interesse coletivo da entidade, acabam por gerar estagnação e distanciamento do grupo representado.

O papel do sindicato patronal é desempenhado em duas vertentes principais. A primeira e mais importante é a defesa dos interesses das empresas representadas, que inclui a negociação no acordo salarial com o sindicato laboral e

toda a atividade de representação na esfera pública, para viabilização de melhores condições de negócio, ou seja, racionalização de impostos, mudanças na legislação específica, proteção do mercado, etc. A outra atividade desempenhada pelo sindicato patronal é a prestação de serviços e o oferecimento de produtos às empresas associadas. Exemplos desses serviços são convênios com planos de saúde e de telefonia; assessoramento jurídico, trabalhista, contábil; treinamentos; e consultoria.

A redemocratização e a Constituição de 1988 criaram um novo panorama para o sindicalismo brasileiro. Seu papel, antes vinculado e dependente do Estado, mudou. O coroamento das lutas dos anos 1970 e 1980 veio com a Constituição de 1988, com a legalização de algumas conquistas centrais, o direito a greve e a liberdade para a criação de sindicatos sem a tutela estatal (Costa, 2003). O clamor da liberdade de atuação foi conquistado, mas chegou com expectativas dos representados, que parecem estar cada vez mais distantes dos sindicatos, por descrédito nas próprias entidades.

Pochmann, Barreto e Mendonça (1998) descrevem que nem todos os sindicatos laborais dispõem de capacidade de negociação coletiva, possibilitando maior autonomia empresarial na definição das relações do trabalho. Essa definição, que legalmente acaba passando pelo sindicato patronal, em muitos casos é realizada diretamente pelo empresário com o sindicato laboral. Esse modelo, de características neoliberais, veio acompanhado de ferramentas de gestão empresarial que passaram a contar com a cooperação dos trabalhadores, normalmente, isolando-os dos sindicatos (Costa, 2003). Tenório (2008) também se propõe a discutir “se as novas tecnologias de organização da produção baseadas no princípio da flexibilidade poderão promover ou pelo menos não impedir a

democratização das relações sociais no interior das empresas”. Não cabe aqui verificar se esses novos métodos são positivos ou negativos para a qualidade de vida e o bem-estar da sociedade, mas, pelo lado do sindicalismo patronal, fica evidente que a implantação de programas de gestão da qualidade e de participação nos lucros fez com que as empresas obtivessem um poder de atuação maior na discussão de benefícios, deixando a importância da entidade patronal para um segundo plano e, assim, tirando sua força de representação (Costa, 2003).

A representação patronal também passa por um contexto de fragmentação que diminui sua representatividade. Especialmente a partir da Constituição de 1988, é verificado um expressivo aumento do número de sindicatos (Pochmann, Barreto e Mendonça, 1998). A liberdade para a criação de sindicatos acarretou o crescimento do número de sindicatos patronais e a queda de empresas associadas. “Em 1992, cada sindicato patronal possuía, em média, 380 sócios, enquanto em 1988 havia 457 sócios” (Pochmann, 1998).

Outro ponto a ser destacado é a dual representação empresarial, uma vez que foram criadas, em todos os setores e regiões do País, as chamadas associações empresariais civis, que costumam reunir um grupo de empresários de maior peso em relação aos que compõem a diretoria de um sindicato. Os sindicatos patronais se comprometeram com regras rígidas de funcionamento, o que favoreceu a criação das associações empresariais civis (Pochmann, 1998). Essas associações não têm a representação legal da categoria, que é declarada por lei para um sindicato. Contudo, muito vezes são elas que manifestam publicamente os interesses dos empresários.

A estrutura sindical patronal é mantida principalmente pelo pagamento, por parte das empresas, da contribuição sindical. Essa contribuição, prevista no artigo

8º da Constituição Federal e no artigo 578 e seguintes da Consolidação das Leis do Trabalho, tem a seguinte divisão: 5% para a confederação, 15% para a federação, 60% para o sindicato e 20% para a “Conta Especial de Emprego e Salário”, do Ministério do Trabalho e Emprego (CNC, 2009, Aperfeiçoamento de Dirigentes Sindicais). Atualmente, existem questionamentos por parte das empresas a respeito da obrigatoriedade de pagamento da contribuição sindical e também acerca da tabela de atualização dos valores cobrados.

O achatamento da capacidade de sustentação financeira dos sindicatos patronais tem se agravado nos últimos anos, principalmente nos mandatos do Presidente Lula. Do lado laboral, as Centrais Sindicais, que não são reconhecidas na Constituição de 1988, passaram a ter receita compulsória, segundo a Lei nº 11.648, de 2008, que modificou o artigo 589 da Consolidação das Leis do Trabalho e determinou que, na distribuição da contribuição sindical paga pelos trabalhadores, a central indicada pelo sindicato receba 10% do total, ficando 60% para o sindicato correspondente, 15% para a federação, 5% para a confederação e 10% para a *Conta Especial Emprego e Salário*. Do lado patronal, o Supremo Tribunal Federal (STF) julgou improcedente, em setembro de 2010, a Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI 4.033) proposta pela CNC contra o dispositivo da Lei Complementar nº 123/2006, que isentou das contribuições sociais – especialmente a contribuição sindical patronal – as microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional (Supersimples).

## 2.2 A CNC

A CNC (Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo) foi fundada em 4 de setembro de 1945 e reconhecida pelo Decreto nº 20.068, de 30 de novembro de 1945, com jurisdição em todo o território nacional e sede no Distrito Federal (Estatuto CNC, 2005). Em seu plano mais amplo, a CNC defende a liberdade de iniciativa, a economia formal e a legitimidade da representação empresarial por setor e organizada por meio de sindicatos livres (CNC Sicomércio, 2002).

De acordo com o Estatuto da CNC (2005), a entidade possui as seguintes prerrogativas constitucionais e objetivos institucionais:

- I - representar, no plano nacional, os direitos e interesses do comércio brasileiro de bens, de serviços e de turismo (Constituição Federal, art. 8º, 111);
- II - organizar e disciplinar o Sistema Confederativo da Representação Sindical do Comércio (Sicomercio), de que é a entidade máxima (Constituição Federal, art. 8º, IV);
- III - indicar representantes junto aos órgãos de jurisdição nacional;
- IV - arrecadar a contribuição para o custeio do Sicomercio (contribuição confederativa - art. 8º, IV, da Constituição Federal) e a contribuição sindical das empresas integrantes das categorias inorganizadas;
- V - conciliar divergências e conflitos entre federações filiadas;
- VI - celebrar convenções ou contratos coletivos de trabalho e prestar assistência em acordos coletivos nas localidades onde não haja sindicatos e/ou federações representativas da categoria econômica;
- VII - defender, na condição de postulado filosófico, o direito de propriedade, a livre iniciativa, a economia de mercado e o Estado Democrático de Direito;
- VIII - defender os princípios de liberdade para exercer o comércio de bens, de serviços e de turismo, lealdade na concorrência e ética no desempenho da atividade profissional;

IX - preservar e consolidar a unidade nacional, com o desenvolvimento harmônico do comércio de bens, de serviços e de turismo, em todas as regiões do País;

X - pugnar pela conquista e o prestígio dos valores relacionados à confiança nas instituições, com realce para a moeda e crédito;

XI - pugnar pelo Brasil aberto ao comércio internacional e integrado na economia mundial;

XII - promover a harmonia e a solidariedade das categorias econômicas e o amplo entendimento com as categorias profissionais, visando à paz social;

XIII - organizar e administrar o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC e o Serviço Social do Comércio - SESC. (Decretos-leis n.º. 8.621, de 10 de janeiro de 1946 e n.º. 9.853, de 13 de setembro de 1946).

O contexto de criação da CNC se deu com o término da Segunda Guerra Mundial e o fim do Estado Novo, que alteraram o foco da política social e econômica do Brasil, fazendo com que o País se voltasse para a concepção de mecanismos que, por um lado, garantiriam uma sociedade democrática e, por outro, legitimariam a representatividade das classes trabalhadoras e empresariais. Somente o pacto entre empregadores e empregados pôde gerar um ambiente de paz social, resultado do encontro das duas forças produtivas (Almeida, 2005).

A CNC foi fundada por oito federações patronais: Federação do Comércio Varejista do Estado de Pernambuco, Federação do Comércio do Estado de Minas Gerais, Federação do Comércio Varejista do Estado do Rio de Janeiro, Federação dos Agentes Autônomos do Comércio do Rio de Janeiro, Federação de Turismo e Hospitalidade do Rio de Janeiro, Federação do Comércio Atacadista do Rio de Janeiro, Federação do Comércio de São Paulo e a Federação do Comércio Varejista do Rio Grande do Sul. A primeira diretoria da CNC tomou posse no Teatro

Municipal do Rio de Janeiro no dia 10 de janeiro de 1946, tendo João Daudt D'Oliveira como presidente (Almeida, 1995).

No mesmo ano de 1946, a CNC criou seu próprio sistema de desenvolvimento social, fundando o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e, logo depois, o Serviço Social do Comércio (SESC). Essas entidades, administradas pela CNC, formam hoje um dos maiores sistemas de desenvolvimento social de todo o mundo (Almeida, 2005).

O SESC atua com ênfase na melhoria da qualidade de vida e na promoção da cidadania. Estruturada em todos os Estados brasileiros, a entidade tem como base para suas ações a educação, em seu sentido mais amplo. O SENAC tem a missão de educar para o trabalho nas atividades de comércio de bens, serviços e turismo, apresentando um portfólio com cerca de 800 cursos nas três modalidades que envolvem a educação profissional no Brasil: formação inicial e continuada de trabalhadores, educação profissional técnica de nível médio e educação superior (*Sistema CNC-SESC-SENAC*, 2007).

Os recursos utilizados para a manutenção do SESC e do SENAC vêm do recolhimento compulsório sobre a folha de pagamento das empresas do comércio de bens, serviços e turismo, sendo 1,5% para o SESC e 1% para o SENAC, conforme definido pelos Decretos-Lei nº 9.853/1946 e nº 8.621/1946 (CNC, 2010 - *SESC e SENAC Patrimônios do Brasil*).

A CNC, desde sua criação, é administrada e mantida pelos empresários do comércio, tendo como principais fontes de receitas a contribuição sindical do comércio, recolhida compulsoriamente pelos empregadores e autônomos (prevista na Constituição Federal e na CLT), a contribuição associativa, paga pelas

federações filiadas, e as rendas patrimoniais (Estatuto CNC, 2005). A partir dessas receitas e de uma administração voltada para a continuidade da entidade no longo prazo, a CNC possui, atualmente, uma estrutura financeira sólida e com capacidade de autossustentação.

Conforme já abordado neste trabalho, foi com a promulgação da Constituição Federal de 1988 que as entidades sindicais conquistaram autonomia para se auto-organizar e gerir. O Artigo 8º da Constituição garantiu a essas entidades o direito de dispor sobre assuntos de interesse do sindicalismo por meio de um sistema confederativo que representasse suas categorias. A partir de então, a Confederação Nacional do Comércio decidiu disciplinar a auto-organização e a autogestão mediante suas próprias normas institucionais, elaboradas pelos integrantes do Sistema Confederativo da Representação Sindical do Comércio, à vista do banimento da tutela governamental garantido pela Constituição de 1988 (CNC Sicomércio, 2002).

Assim, a partir de 1990, começou a ser estruturado o Sistema Confederativo da Representação Sindical do Comércio (Sicomércio). As reuniões das Federações do Comércio existentes à época, supervisionadas pela CNC, resultaram nas primeiras normas reguladoras do Sistema. Regulamentada em 1991, a criação do Sicomércio foi considerada um marco no processo de modernização e consolidação das entidades patronais do comércio de bens, serviços e turismo (CNC Sicomércio, 2002).

Atualmente, o Sicomércio abrange a CNC, 34 federações e 956 sindicatos. Qualquer entidade que deseja participar do Sicomércio deve estar enquadrada nas categorias econômicas do comércio constantes da Consolidação de Leis do Trabalho, estar filiada a uma federação integrada à CNC, atender aos instrumentos



dispostos nos Atos Normativos do Sicomércio e, ainda, ter a participação aprovada pela Comissão de Enquadramento e Registro Sindical do Comércio, da CNC (CNC *Enquadramento Sindical no Sicomercio*, 2005).

Na abertura do livro *A CNC e os desafios do Brasil* (2010) está escrito que a entidade representa 4,5 milhões de comerciantes, mais de 15 milhões de trabalhadores e cerca de 30% da riqueza nacional (PIB), atuando proativamente para cumprir sua missão de assegurar às empresas do setor as melhores condições para gerar resultados positivos e desenvolver a sociedade.

A fim de implementar a missão descrita acima, a CNC se faz presente em órgãos públicos e privados e em organismos internacionais, de natureza deliberativa, consultiva ou técnica, com representantes designados para defender os legítimos interesses setoriais, sem perder de vista os maiores interesses do Brasil (CNC-SESC-SENAC, 2010). A CNC atua de forma alinhada com as demais entidades que compõem o Sistema, conforme é representado na figura abaixo:

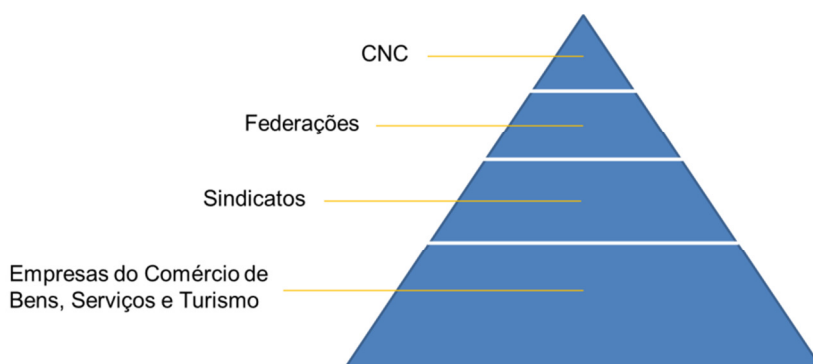


Figura 1: Pirâmide Sindical - Fonte: *Sistema CNC-SESC-SENAC*, 2010

Em uma estrutura piramidal, sustentada pelas empresas e pela sociedade, os 956 sindicatos integrantes do Sicomércio atuam representando as empresas do comércio de bens, serviços e turismo. Esses sindicatos agrupam-se nas federações, as quais, por fim, têm na CNC o órgão máximo de representação.

Desde 2004 a CNC tem pautado sua atuação a partir de estratégias formalizadas, quando foi elaborado o primeiro plano estratégico, que contou com a colaboração de todas as entidades do Sicomércio. No ano de 2006, a CNC criou, em sua estrutura administrativa, o Departamento de Planejamento, órgão responsável pelo acompanhamento e implementação do plano estratégico. Em 2007, a Confederação revisou seu plano estratégico, estabelecendo-o em um horizonte de maior prazo. Com a participação direta de representantes dos sindicatos e das 34 federações, além de SESC e SENAC, a CNC construiu o *Plano Estratégico do Sistema CNC 2007-2020*.



Figura 2: Mapa Estratégico Sistema CNC 2007-2020 – Fonte: Plano Estratégico do Sistema CNC 2007-2020

A estrutura de atuação da CNC é voltada para a defesa dos interesses das empresas do comércio de bens, serviços e turismo, realizando ações para o desenvolvimento do País, conforme declarado na missão e na visão da entidade. As ações têm foco na representação, na atuação junto aos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, na prestação de serviços e de informações pertinentes e no fortalecimento das entidades do Sicomércio. A CNC ainda mantém parcerias com instituições nacionais e internacionais e promove estudos e discussões sobre temas voltados ao crescimento econômico-social brasileiro (Site da CNC).

Além do Sistema de Excelência em Gestão Sindical e do Programa de Desenvolvimento Associativo, citados no item Relevância do Estudo deste trabalho, torna-se importante citar os seguintes programas e serviços voltados para as entidades sindicais: a Rede Nacional de Assessorias Legislativas (RENALEGIS), que atua na defesa e promoção dos interesses empresariais do Sistema CNC-SESC-SENAC em âmbito federal, para acompanhar e atuar em proposições legislativas federais no Congresso Nacional; produtos para geração de receitas para federações e sindicatos, entre eles o Certificado de Origem, que permite negócios com o Mercosul; a parceria com a Boa Vista e com a Serasa-Experian (empresas de análise de crédito de âmbito nacional), que busca agilizar a concessão de crédito, reduzir riscos e ampliar as possibilidades de negócios; o incentivo à certificação digital, em parceria com a empresa Certisign; e as pesquisas que traçam cenários antecedentes, quais sejam: a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), a pesquisa de Intenção de Consumo das Famílias (ICF) e a pesquisa Índice de Confiança dos Empresários do Comércio (ICEC).

### 2.3 Características dos sindicatos patronais

Em uma visão rotineira da situação sindical patronal do comércio, é possível dizer que cada sindicato apresenta características distintas e independentes de atuação, mas os seguintes aspectos costumam ser mais comuns:

Liderança: o Presidente do sindicato é o principal responsável pela atuação da entidade. Muitos presidentes estão há diversos mandatos no comando do sindicato, sendo que, em alguns casos, estão promovendo o desenvolvimento contínuo, e, em outros, a estagnação contínua.

Capacidade de articulação e envolvimento dos empresários representados: além do papel representado pelo Presidente, também existem as lideranças que compõem a diretoria do sindicato e que devem fazer parte da base representada. Essas lideranças podem promover mudanças significativas no desenvolvimento da entidade.

Governo: os sindicatos precisam atuar nas três esferas de poder (Executivo, Legislativo e Judiciário) para representar as empresas do setor. Essa atuação costuma ser conflitante com os interesses do governo, podendo levar a retaliações.

Recursos financeiros: os sindicatos com uma arrecadação compulsória maior tendem, naturalmente, a ser mais fortes (representativos). Contudo, existem casos de sindicatos sem estrutura financeira compulsória que superam entidades com esses recursos.

A busca dos sindicatos é pela representatividade, que só é possível pelo reconhecimento das instituições do contexto, ou seja, os sindicatos só se legitimam pelo reconhecimento institucional de sua atuação. Na prática, os sindicatos, assim como as demais organizações, são diretamente dependentes das instituições de seu entorno, e serão mais resistentes quanto menos essas instituições exercerem

sua força perante eles; ou, quanto menor o grau de dependência externa dos sindicatos dos componentes de pressão, maior será a probabilidade de resistência às pressões institucionais (Oliver, 1991).

Conforme Pochmann (1988), as instituições patronais enfrentam desafios nos quais requisitos de eficiência e eficácia assumem maior relevância. Entretanto, uma discussão ainda maior toma corpo com o questionamento da necessidade atual da existência de sindicatos, sejam patronais ou laborais. “Alguns afirmam, dramatizando a situação, que os cientistas sociais estudiosos do sindicalismo estariam ameaçados de se transformarem em historiadores” (Laranjeira, 1998).

Por outro lado, atualmente os sindicatos laborais estão ganhando força com medidas de financiamento das centrais (já abordadas neste trabalho), que, apesar de não ser possível afirmar realisticamente, já geram repercussões na mídia. Em reportagem da Exame.com de 14 de abril de 2011, intitulada A Classe Operária Vai ao Paraíso (título homônimo do filme de Elio Petri, 1971), abordou a nova condição dos os sindicatos laborais. Animados ainda com um crescimento nacional continuado, os trabalhadores estão reivindicando aumentos e benefícios muito acima da inflação. Essa situação é visível em 2012, com as greves da Usina de Belo Monte, no Estado do Pará, e as greves com a obra de reconstrução para a Copa de 2014 do Estádio Maracanã, no Rio de Janeiro.

O fortalecimento dos sindicatos laborais não é, necessariamente, refletido na estrutura sindical patronal. O Acordo Coletivo de Trabalho, assegurado pela Constituição Federal, permite que as empresas negociem diretamente com os sindicatos laborais, sem a presença do sindicato patronal respectivo. Também leva-se em conta que a principal pressão exercida sobre os sindicatos patronais não é acerca das relações de trabalho, e sim sobre a carga tributária.

A dificuldade da classe empresarial brasileira de manter o financiamento autônomo do sindicalismo patronal gera a dependência desses sindicatos em relação ao governo federal (Pochmann, 1998). Iniciativas para a realização da reforma sindical já são discutidas há bastante tempo. Segundo Laranjeira (1998), “o sindicalismo não está obsoleto, mas sim nos moldes que foi estruturado nos anos 30”. A reforma sindical afeta os dois lados do sindicalismo. De acordo com o site do Ministério do Trabalho e Emprego, “a reforma sindical e trabalhista é uma das prioridades do atual governo. Para implementá-la, foi criado o Fórum Nacional do Trabalho (FNT), coordenado pela Secretaria de Relações do Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego” (site do MTE acesso em 13/05/2012). Essa reforma foi pauta de discussões no início deste ano no Congresso Nacional, mas continua sem acordo em todos os aspectos e sem data de votação. Uma reforma sindical pode levar a novos rumos o sindicalismo patronal, principalmente se houver impactos na estrutura burocrática de gestão dos sindicatos.

A estrutura de direção dos sindicatos patronais é composta por membros eleitos não remunerados diretamente. “Na maioria das vezes, o processo eleitoral é realizado sem a presença de chapas opositoras, pouco contribuindo para o envolvimento de maior quantidade possível de associados no processo” (Pochmann, 1998). Essa afirmativa nem sempre é validada no atual meio sindical patronal do comércio de bens, serviços e turismo. A existência de chapas opositoras, benéficas no sentido de maior participação e envolvimento dos associados, pode também causar rachas internos não solucionáveis em médio espaço de tempo e levando à perda de participação dos associados no sindicato. Contudo, “o exercício das ações burocratizadas pelo sindicalismo corporativo patronal implica estabilidade do dirigente sindical” (Pochmann, 1998). Na prática,

muitos dirigentes abrem mão de suas empresas para viver do sindicato e de toda a estrutura representativa de que é cercado.

Por fim, observa-se certo receio ou desinteresse pela defesa do sindicalismo patronal. Alguns autores voltam-se para o caráter de relações de trabalho e luta de classes como o ponto de expropriação dos empresários para com os empregados. Costa (2003) defende a existência de uma autocracia empresarial manifestada pelo poder de admissão/demissão de trabalhadores. Pochmann (2005), em texto voltado para o sindicalismo laboral, aborda conquistas da sociedade como apenas conquistas da classe patronal, referentes à abertura do comércio aos domingos e à criação de banco de horas. Independentemente do direcionamento político, a prática atual demonstra que os sindicatos laborais estão muito melhor estruturados para a defesa de seus representados.

Um ponto de convergência, favorável ao sindicalismo patronal, é a implementação de programas de qualidade nas empresas, que têm aproximado os operários da gestão e feito uso de metas compartilhadas. Esse movimento, forte na indústria dos anos 1990, não obteve a mesma força em comércio e serviços. Costa (2003) lembra que os setores de comércio e serviços apresentam contratos de trabalho de baixa qualificação e baixíssimos salários. Apesar de estarem ocorrendo mudanças nessa situação, principalmente no que se refere ao setor de serviços, ainda persiste uma relação de trabalho mais precária nesses setores. A capacidade de articulação dos sindicatos laborais de comércio e serviços é menor, o que permite a manutenção de sindicatos laborais mais fracos também. Esses setores, em maior crescimento do que a indústria nos últimos anos, podem apresentar novos desafios ao crescimento do sindicalismo patronal do comércio de bens, serviços e turismo.

## 2.4 Perspectiva institucional

A Teoria Institucional tem, basicamente, três momentos importantes de seu desenvolvimento. Segundo Scott (2001), o início do institucionalismo se deu no final do século XIX e início do século XX, observando que “os primeiros institucionalistas defendiam que o processo econômico é incerto e ocorre na estrutura social, moldado por forças culturais e históricas”.

Um segundo momento da perspectiva institucional está ligado às publicações de Selznick, principalmente o seu livro *A Liderança na Administração* (publicado inicialmente em 1957), Berger e Luckmann, entre outros. Para Scott (2001) “são os teóricos dos anos 1950 e 1960 que começam a reconhecer a importância de coletividades particulares – as organizações – como unidades significantes no universo social”. Um terceiro momento se deu com o surgimento do chamado Neoinstitucionalismo, com publicações importantes e muito disseminadas.

A década de 1970 é identificada por diversos autores, entre os quais DiMaggio e Powell, March e Olsen e Scott, como a retomada da teoria institucional nas ciências sociais (Carvalho, Vieira e Goulart, 2005). Outros autores deram continuidade no neoinstitucionalismo, entre eles Meyer e Rowan (1977), Zucker (1987) e Oliver (1991, 1992).

Os pesquisadores brasileiros também desenvolveram trabalhos com base na Teoria Institucional, mais especificamente no que se refere ao neoinstitucionalismo. No Brasil, a teoria neoinstitucional teve grande acolhida no campo dos estudos das organizações. Uma origem fundamental dessa popularidade é o trabalho de Clóvis Luiz Machado-da-Silva. Os esforços de Machado-da-Silva e seus colaboradores, especialmente Valéria Fonseca e Sandro



Gonçalves, tiveram o sentido de ligar institucionalismo com cognição. Outros esforços foram realizados por pesquisadores como Marcelo Milano Falcão Vieira, Cristina Carvalho, Rosimeri Carvalho da Silva e Maria Ceci A. Misoczky (Caldas e Fachin, 2005).

No livro *A Liderança na Administração*, Selznick (1971) diferencia instituição de organização, definindo instituição como “o produto natural das pressões e necessidades sociais – um organismo adaptável e receptivo” e organização como “um instrumento técnico para a mobilização de energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida”. Complementa que “o termo organização sugere, assim, uma certa pobreza, uma insuficiência, não um sistema absurdo de coordenação consciente de atividades. Refere-se a um instrumento perecível e racional projetado para executar um serviço” (Selznick, 1971). Para o autor, não significa que uma determinada empresa tenha de ser uma coisa ou outra.

Selznick (1971) ressalta que estudar determinados tipos de organizações como instituições demanda prestar certa atenção à sua história e lembrar como foram influenciadas pelo meio social. “A institucionalização é, então, definida por esse autor como um processo que ocorre numa organização ao longo do tempo, reflete suas peculiaridades históricas, construídas pelas pessoas que ali trabalharam, pelos grupos e pelos interesses criados e pela maneira pela qual mantêm relacionamento com o ambiente” (Carvalho, Vieira e Goulart, 2005). Ainda segundo Selznick (1971), a institucionalização é um processo histórico que ocorre em uma organização ao longo do tempo, reflete peculiaridades históricas, construídas pelas pessoas que ali trabalham, pelos grupos, pelos interesses e pela maneira pela qual mantêm relacionamento com o ambiente.

Os efeitos do processo de institucionalização levam a certas amarras de comportamento aceito e tido como certo, seja por organizações ou por indivíduos. Berger e Luckmann (1976) observam que “a objetividade do mundo institucional ‘espessa-se’ e ‘endurece’ não apenas para os filhos mas (por um efeito espelho) para os pais também. O ‘lá vamos nós de novo’ torna-se agora ‘é assim que as estas coisas são feitas’.” Segundo Berger e Luckmann (1976):

As instituições implicam, além disso, a historicidade e o controle. As tipificações recíprocas das ações são construídas no curso de uma história compartilhada. Não podem ser criadas instantaneamente. As instituições tem sempre uma história, da qual são produtos. É impossível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida. As instituições, também, pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana estabelecendo padrões previamente definidos de conduta, que a canalizam em uma direção por oposição às muitas outras direções que seriam teoricamente possíveis.

As instituições impõem um conjunto de regras que definem os limites legais, morais e culturais que diferenciam o que “é certo” daquilo que “é errado” e “autorizam” atividades e atores. Instituições fornecem guias e recursos para agir, assim como estabelecem proibições e pressões sobre as ações (Scott, 2001). Daí a necessidade de as organizações seguirem em direções de atuação muito próximas umas das outras. Fazer diferente pode parecer errado perante seus públicos. As organizações precisam obter legitimidade de seus stakeholders, e fazem isso por meio de adequação às normas e condutas instituídas para o ambiente em que competem (Machado-da-Silva e Barbosa, 2002). Disso também se entende que, para a perspectiva institucional, o desenho organizacional não é elaborado a partir de um processo racional, mas sim com um processo de pressões internas e externas que levam as organizações a se parecerem umas com as outras (Rossetto e Rossetto, 2005).

De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca, Crubellate (2005), quanto maior for o grau de institucionalização de uma prática menor será a probabilidade de que ela seja bruscamente modificada. Também consideram que, mesmo que essa prática seja ainda tida como certa para as organizações, assim com alta institucionalização, ela poderá sofrer mudanças ao longo do tempo por sua própria exposição e consequente interação social.

Meyer e Rowan (1977), em seu clássico texto *Organizações Institucionalizadas: Estrutura Formal como Mito e Cerimônia*, argumentaram que as regras institucionais funcionam como mitos que as organizações incorporam, ganhando legitimidade, recursos, estabilidade e perspectivas de sobrevivência melhoradas. Nas sociedades modernas, estruturas organizacionais formais surgem em contextos altamente institucionalizados. Profissões, políticas e programas são criados junto com os produtos e serviços que são produzidos racionalmente. Muitas organizações acabam por refletir dramaticamente os mitos de seus ambientes institucionais, em vez das exigências de suas atividades de trabalho. A institucionalização envolve os modos pelos quais os processos sociais, obrigações ou atualidades assumem um status de norma no pensamento e na ação social. As regras institucionais podem ter efeitos sobre as estruturas organizacionais e sua aplicação em técnicas de trabalho efetivas, que são muito diferentes dos efeitos gerados pelas redes de comportamento social e pelas relações que compõem e envolvem uma determinada organização. As organizações são levadas a incorporar práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados prevalecentes do trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isso aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e dos procedimentos adquiridos (Meyer e Rowan 1977).

Segundo Carvalho, Vieira e Goulart (2005), as definições de Selznick foram significativamente alteradas no final da década de 1970, principalmente com a publicação dos trabalhos de Meyer (1977) e de Meyer e Rowan (1977). Para Caldas e Fachin (2005), o texto de Meyer e Rowan, de 1977, junto com “o famoso artigo de DiMaggio e Powell sobre isomorfismo”, são o principal alicerce da chamada “teoria neoinstitucional, que se distingue do institucionalismo de Selznick e seus seguidores, que o neoinstitucionalismo busca expandir”.

Para DiMaggio e Powell (1991), o novo institucionalismo rejeita os modelos de ator racional e o estudo das instituições como variáveis independentes. Predomina na análise institucional o pensamento de que as decisões racionais serão sempre intermediadas pelo ambiente institucional. Carvalho, Vieira e Goulart (2005) afirmam que “no novo institucionalismo, o ambiente abandona a noção de territorialidade e volta-se para setores, áreas, indústria e campo. Os valores são compartilhados nessas dimensões e penetram as organizações, independentemente de avaliações morais ou racionais”.

Machado-da-silva, Fonseca e Crubellate (2005) o questionam o argumento de que a característica de determinismo atribuída por muitos autores ao neoinstitucionalismo não pode ser impingida de maneira generalizada. Os autores ainda argumentam que a dicotomia entre velho e novo institucionalismo “não pode ser aceita, uma vez que, ao contrário do que se apregoa, a persistência de padrões sociais não está ausente nos pressupostos do velho institucionalismo e tampouco o ator social é desconsiderado, como consequência, no novo institucionalismo”.

Para Meyer (2011), no novo institucionalismo as concepções do ator permanecem, mas esse ator é visto como socializado e com limitada ação no ambiente institucional complexo. Meyer (2011) cita DiMaggio e Powell (1983) para

dizer que, às vezes, a institucionalização vai tão longe que os atores simplesmente cumprem com suas exigências mimeticamente, sem plena consciência ou intencionalidade.

Contudo, tanto o velho como o novo institucionalismo foram contra os modelos teóricos de abordagem racionalista. Destacaram as relações entre a organização e seu ambiente e valorizaram o papel da cultura na formação das organizações (Carvalho e Vieira, 2003). Na discussão sobre a racionalidade ou o determinismo, Oliver (1991) afirma que “os teóricos institucionais tendem a se concentrar na conformidade ao invés da resistência, na passividade ao invés da atuação efetiva e na aceitação pré-consciente ao invés da manipulação política em resposta às pressões externas e expectativas”. Ocorre que a organização é entendida como arena social imersa no ambiente, interagindo continuamente com ele e, ao mesmo tempo, recebendo e transmitindo normas e padrões de comportamento que se estabelecem como modos adequados de ação. O ambiente institucional é definido como determinante do comportamento organizacional (Machado-da-Silva e Barbosa, 2002).

A visão de instituições moldando comportamentos permeia todo o trabalho do institucionalismo. “Predomina na teoria institucional em organizações o entendimento de que a capacidade de decisão racional dos sistemas é afetada pelas contingências de seu contexto” (Crubellate, 2007). Como Astley e Van de Ven (2005) afirmam, vem se utilizando a clássica distinção das teorias organizacionais entre o determinismo e o livre-arbítrio. Esse caráter da teoria institucional, em que o comportamento das organizações é caracterizado pela capacidade restrita e somente adaptativa de influenciar o seu desempenho, foi o grande alvo das críticas ao institucionalismo (Caldas e Fachin, 2005).

De acordo com Astley e Van de Ven (2005), na orientação voluntarista (de livre-arbítrio) indivíduos e instituições são agentes autônomos, proativos e autodirigidos. Na orientação determinista não é o indivíduo que é focalizado, mas sim as estruturas do contexto em que atua. O comportamento é determinado por restrições estruturais que proporcionam a estabilidade e o controle da vida organizacional. Os autores abordam o tema organizações *versus* instituições e partem para o seguinte questionamento: “serão as organizações instrumentos técnicos, neutros, construídos para atingir metas, ou manifestações institucionalizadas dos interesses e da estrutura e poder da sociedade?”

No institucionalismo, “a conformação substitui a mudança e a reprodução assume o lugar da transformação. A homogeneidade sobrepõe-se à heterogeneidade, o global ao local, a adaptação à diversidade” (Carvalho, Vieira e Goulart, 2005). Oliver (1991) estabelece uma escala de resistência que vai depender do nível de institucionalização em que a organização está inserida, considerando menor resistência quanto maior o grau de institucionalização. Dessa forma, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005) afirmam que “a instituição continua a ser considerada como sinônimo de conformidade, persistência e não-ação”, apesar de isso ocorrer em uma linha de graduação.

Para Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), a teoria neoinstitucional vai se situar em uma posição intermediária entre as orientações deterministas e voluntaristas da ação organizacional. Os autores entendem que “a teoria neoinstitucional contribui para substituir a noção de atores dominados culturalmente ou de atores racionais impossibilitados de seguir o seu curso instrumental de decisão por exigências de práticas institucionalizadas em um campo organizacional”. A ação dos atores, mesmo que intencionalmente racional,

acaba por ser limitada por padrões institucionalizados, ou seja, trata-se de uma noção de limites de racionalidade.

A discussão da racionalidade também está presente na modelação das estruturas das organizações. As instituições são organismos que respondem e são adaptativos, produtos das necessidades e pressões sociais que as moldam e formulam, incorporando repostas e interesses próprios do seu ambiente. Assim, rejeita-se a ideia de que as estruturas organizacionais sejam formuladas com base somente em ideais de eficiência e racionalidade (Astley e Van de Ven, 2005).

Meyer e Rowan (1977) observam que as instituições são de grande importância no processo de burocratização das organizações. Segundo os autores, o trabalho formalmente coordenado apresenta vantagens competitivas, e as organizações com estruturas formais racionais tendem a se desenvolver. Quando se tornam mais complexas, as organizações estabelecem estruturas burocráticas pensadas para ser o meio mais eficaz e racional para controlar e padronizar as subunidades. A coordenação é uma rotina, regras e procedimentos são seguidos e as atividades são realizadas de acordo com as prescrições da estrutura formal.

A importância causal de tais instituições no processo de burocratização tem sido negligenciada. As estruturas formais não são apenas criaturas das redes relacionais na organização social. Nas sociedades modernas, os elementos da estrutura formal racionalizada estão profundamente enraizados e refletem compreensões generalizadas da realidade social. Muitas das posições, políticas, programas e procedimentos das organizações modernas são impostos pela opinião pública, pelos pontos de vista de componentes importantes, pelo conhecimento legitimado através do sistema educacional, pelo prestígio social, pelas leis e pelas definições de negligência e prudência utilizadas pelos tribunais. Tais elementos de estrutura formal são manifestações de poderosas normas institucionais que funcionam como mitos altamente racionalizados que são obrigatórios para as organizações (Meyer e Rowan, 1977:343).

No primeiro parágrafo do famoso artigo de DiMaggio e Powell (1983), eles citam Weber afirmando que “a burocracia – a manifestação organizacional do espírito racional – constituía um meio tão poderoso de controlar homens e mulheres que, uma vez estabelecido, o *momentum* da burocratização seria irreversível” (DiMaggio e Powell 1983). Os autores ainda buscam demonstrar que a burocratização das corporações e do Estado foi alcançada, que as organizações estão cada vez mais homogêneas e que a mudança estrutural nas organizações parece cada vez menos orientada pela competição ou pela eficiência.

As profissões, os programas e as tecnologias são elementos altamente institucionalizados que funcionam como mitos e definem as funções apropriadas para um negócio, tais como vendas, produção, marketing ou contabilidade. Essas classificações e especificações de funções são fórmulas pré-fabricadas e disponíveis para uso de qualquer organização. Independentemente de sua eficiência possível, essas técnicas institucionalizadas estabelecem uma organização racional e moderna. A organização que não faz uso dessas estruturas pode demonstrar irresponsabilidade ou negligência (Meyer e Rowan, 1977).

As organizações mais poderosas forçam suas redes relacionais imediatas a se adaptar à sua estrutura. As organizações poderosas ainda buscam estabelecer os padrões gerais de aceitação e tradição, apresentando-se para a sociedade como uma instituição. A incorporação de estruturas com valor cerimonial elevado, como os que refletem o pensamento mais recente ou com mais prestígio, faz com que a organização obtenha uma posição mais favorável para obtenção de empréstimos ou atração de investidores. A relação da organização com as instituições é crucial para a legitimidade. Por exemplo, com a ascensão das instituições médicas, as organizações de grande porte que não oferecem planos de saúde ou médicos do



trabalho a seus funcionários passam a ser vistas como negligentes pelos trabalhadores, pelas empresas de seguro e assim por diante (Meyer e Rowan, 1977).

Rossetto e Rossetto (2005) afirmam que “as organizações adotam determinadas estruturas e procedimentos transferidos pelos costumes e normas aceitas coletivamente a fim de alcançarem a legitimidade, percebe-se que surge um conflito, no que tange à tomada decisão, entre a desejada legitimidade e as exigências técnicas que têm como fator principal a eficiência. O que acontece geralmente é que a organização age a fim de garantir a sua legitimidade institucional, indo de encontro às rígidas medidas de eficiência técnica”. Para Meyer e Rowan (1977) o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência das organizações. Contudo, uma organização também deve atender a uma atividade prática. Uma vez que os dois requisitos estão em desacordo, a solução estável é manter a organização em um estado de baixo acoplamento.

DiMaggio e Powell (1983) destacaram a questão do isomorfismo institucional. “Boa parte da homogeneidade nas estruturas organizacionais deriva do fato de que, apesar de haver considerável busca de diversidade, há relativamente pouca variação a ser selecionada”. Os autores argumentam que as organizações tendem a tomar como modelo as estruturas das organizações de seu campo que percebem como as mais bem-sucedidas ou legítimas. Grandes organizações escolhem consultorias entre um número pequeno de empresas. Essas consultorias espalham modelos organizacionais por todo o território de sua atuação. Para Machado-da-Silva e Vizeu (2007) o sentido normativo das práticas gerenciais tem um fenômeno particular na cultura brasileira, o chamado “fascínio pelo estrangeiro”, especialmente do que é aplicado nos Estados Unidos.

As organizações se legitimam mediante a conformação das leis e regras vigentes em seu ambiente de atuação. A questão que emerge dessa situação é uma apologia à subalternidade organizacional que se manifesta em expressões como adequação, padrões, conformidade, etc. Ocorre que uma organização pode sucumbir, caso não se adeque aos critérios de legitimidade estabelecidos (Carvalho, Vieira e Goulart, 2005). Dessa forma, as organizações se tornam cada vez mais homogêneas dentro dos seus campos de atuação e cada vez mais organizadas em torno de rituais, em conformidade com as instituições maiores (Dimaggio e Powell, 1983).

Hannan e Freeman (1977) falam de dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O isomorfismo competitivo assume um sistema de racionalidade que enfatiza a competição e a mudança de nicho (Rossetto e Rosseto, 2005). Quanto ao isomorfismo institucional, este foi classificado por Dimaggio e Powell (1983) segundo três mecanismos por meio dos quais ocorrem as mudanças isomórficas institucionais. São eles: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

Dimaggio e Powell (1983) estabeleceram que o isomorfismo coercitivo é aquele que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade. Observam que ele resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais sobre as organizações exercidas por outras organizações das quais elas dependem e pelas expectativas culturais da sociedade em que atuam.

O isomorfismo mimético é o que resulta de respostas padronizadas à incerteza. Esta constitui-se em poderosa força que encoraja a imitação. Quando são apresentadas metas ambíguas ou o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações acabam por tomar outras como modelos (Dimaggio e Powell, 1983).

Quanto ao isomorfismo normativo, DiMaggio e Powell (1983) o definem como aquele normalmente associado à profissionalização. Dois aspectos da profissionalização são fontes importantes de isomorfismo. O primeiro “é o apoio da educação formal da legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. O segundo aspecto é o crescimento e a constituição de redes profissionais que perpassam as organizações e por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos”. Outra fonte de isomorfismo normativo, segundo os autores, é a seleção de pessoal. Normalmente, as organizações recorrem aos profissionais que atuam na mesma indústria. Entre esses profissionais, os mesmos atributos e requerimentos para o cargo são avaliados e especificados, incorporando as atividades que serão realizadas de forma parecida.

Para Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), a principal contribuição da teoria neoinstitucional é salientar a influência do ambiente, ao abordar o isomorfismo e a legitimidade como fatores vitais para a sobrevivência das organizações. A teoria institucional nos permite observar um viés diferente para a estratégia das organizações.

## 2.5 Pilares e pressões institucionais

Além da tipologia de respostas estratégicas às pressões institucionais, proposta por Oliver (1991), dois outros elementos da perspectiva institucional são fundamentais como referências para este trabalho. Um deles é a elaboração que Scott (2001) realizou a respeito dos três pilares que examinam as principais vertentes do institucionalismo. O outro é a identificação, por Oliver (1992), das pressões que causam a desinstitucionalização.

A fim de identificar e examinar as principais vertentes que compõem o institucionalismo, Scott (2001) elaborou um quadro analítico com os três principais elementos nele presentes. Apesar da diferenciação entre eles, o autor afirma que, mesmo que operem por mecanismos e processos distintos, todos podem trabalhar em conjunto. A essa categorização foi dado o nome de Pilares do institucionalismo, sendo eles o pilar Regulativo, Normativo e Cultural-Cognitivo. Os pilares se valem de elementos definidos em Base de Conformidade, Base de Ordem, Mecanismos, Lógica, Indicadores e Base de Legitimidade. Em relação aos mecanismos empregados em cada pilar, temos a relação direta com DiMaggio e Powell (1983), em que o pilar regulador vai se utilizar do mecanismo coercitivo, o pilar normativo, do mecanismo normativo e o pilar cultural-cognitivo, do mecanismo mimético. A seguir, a tabela apresentada por Scott (2001):

	<i>Pilar</i>		
	<i>Regulador</i>	<i>Normativo</i>	<i>Cultural-Cognitivo</i>
Base de conformidade	Conveniência	Obrigação social	Tidas como certo Entendimento compartilhado
Base de ordem	Normas reguladoras	Expectativas de vinculação	Esquemas constitutivos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mim�tico
Lógica	Instrumentalidade	Adequação	Ortodoxia
Indicadores	Regras Leis Sanções	Certificado Acreditação	Crenças comuns Lógicas de a��o comum
Base de legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente regida	Compreensível Reconhecível Culturalmente suportada

Tabela 1 – Pilares do Institucionalismo - Fonte: Scott (2001)

De acordo com Scott (2001), todos os estudiosos ressaltam os aspectos reguladores das instituições que constroem e regularizam o comportamento das organizações. O Pilar Regulador descreve os processos regulatórios que envolvem

a capacidade de estabelecer regras, fiscalizar a conformidade e, se necessário, aplicar punições em uma tentativa de influenciar o comportamento futuro. O Estado representa papel importante e renovado como fabricante de regra, árbitro e executor.

Para esse autor, o Pilar Normativo apresenta valores e normas, prescritivas e avaliativas. Valores são conceitos do que é preferível ou desejável, em conjunto com a construção de padrões com os quais as estruturas ou comportamentos existentes podem ser comparados. Normas especificam como as coisas devem ser feitas; as regras normativas que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória para a vida social. Sistemas normativos definem metas ou objetivos e também designam meios adequados para persegui-los. Sistemas normativos são tipicamente vistos como a imposição de restrições sobre o comportamento social, mas, ao mesmo tempo, eles capacitam e permitem uma ação social. Eles conferem direitos, responsabilidades, privilégios, licenças e mandatos.

Scott (2001) descreve o Pilar Cultural-Cognitivo como as regras que constituem a natureza da realidade e as estruturas por meio das quais o sentido é feito. Nesse aspecto, o que uma criatura faz é, em grande parte, uma função da representação interna do ambiente da criatura. Scott (2001) observa que os institucionalistas que defendem essa vertente descrevem as dimensões cognitivas da existência humana: a mediação entre os estímulos do mundo externo e a resposta do organismo individual é uma coleção internalizada de representações simbólicas do mundo. Símbolos, palavras, sinais, gestos têm seu efeito por moldar os significados que atribuímos aos objetos e atividades. O cumprimento dessas regras ocorre, em muitas circunstâncias, porque outros tipos de comportamento são inconcebíveis. As rotinas são seguidas por um dado adquirido como a maneira

correta de fazer as coisas. A concepção cognitivo-cultural das instituições salienta o papel central desempenhado pela construção socialmente mediada de um quadro comum de significado.

Scott (2001) defende que cada um dos três pilares fornece uma base para a legitimidade, ainda que diferente. A ênfase regulatória está em conformidade com as regras: as organizações legítimas são aquelas estabelecidas e funcionando em conformidade com os requisitos legais ou quase legais. Controles normativos são muito mais propensos a ser internalizados do que os controles reguladores; e os incentivos para a conformidade são, portanto, susceptíveis de incluir recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas. Uma visão cultural-cognitiva enfatiza que a legitimidade vem da adoção de um quadro comum de referência ou da definição da situação. Obviamente que as bases de legitimidade associadas aos três elementos são diferentes e podem, às vezes, estar em conflito. Do ponto de vista institucional, a legitimidade precisa ser conquistada por uma condição que reflita o alinhamento cultural, o suporte normativo, ou a consonância com regras e leis.

Se, por um lado, Scott (2001) identificou, elencou e organizou as bases da institucionalização, por outro lado, Oliver (1992) apresentou as pressões que podem gerar a desinstitucionalização, sendo elas: políticas, funcionais e sociais. Essas pressões vão atuar diretamente nas normas e práticas institucionais (Irigaray e Rocha-Pinto, 2006).

Oliver (1992) identifica um conjunto de fatores organizacionais e ambientais hipotéticos para determinar a probabilidade de comportamentos organizacionais institucionalizados que estarão vulneráveis à erosão ou à rejeição ao longo do tempo. Ao contrário da ênfase da teoria institucional sobre a persistência e a resistência cultural de comportamentos organizacionais institucionalizados, sugere

que, sob uma variedade de condições, esses comportamentos serão altamente suscetíveis à rejeição de dissipação, ou à substituição. Oliver (1992) identifica as pressões funcionais, políticas e sociais como os fatores que levam as organizações a desafiar, rejeitar ou abandonar práticas organizacionais legitimadas ou institucionalizadas. A autora define desinstitucionalização como o processo pelo qual a legitimidade de uma prática organizacional estabelecida ou institucionalizada erode ou suspende.

Para Oliver (1992) os mecanismos político, funcional e social, tanto dentro quanto fora da organização, são propostos como determinantes da desinstitucionalização. Pressões de entropia e de inércia são propostas como processos inerentes e competindo em organizações para moderar a taxa de desinstitucionalização. A entropia organizacional tenderá a acelerar o processo de desinstitucionalização, ao passo que a inércia organizacional tenderá a prejudicá-lo. Essas cinco pressões em conjunto determinam a probabilidade de dissipação ou rejeição de uma prática institucionalizada organizacional, conforme é demonstrado na figura a seguir:

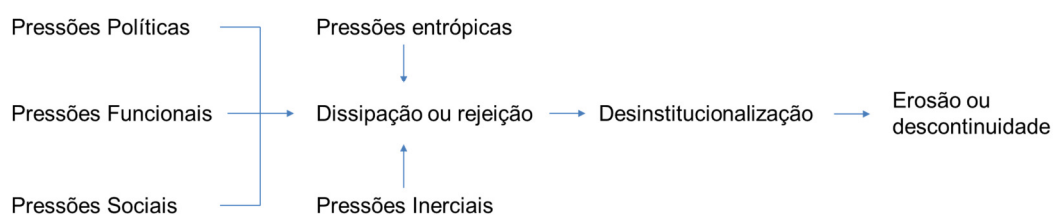


Figura 3 – Pressões para desinstitucionalização – Fonte: Oliver (1992)

De acordo com Oliver (1992), as pressões políticas, funcionais e sociais vão ocorrer tanto no nível organizacional quanto no nível do ambiente em que a organização está inserida. A tabela a seguir apresenta essa relação:

Nível de Análise	Pressões Políticas	Pressões Funcionais	Pressões Sociais
Organização	Crise de desempenho de montagem	Mudança da utilidade econômica	Aumento da fragmentação social
	Conflitos de interesses internos	Especificidade técnica crescente	Continuidade histórica decrescente
Ambiente	Crescentes pressões de inovação	Aumento da concorrência por recursos	Mudança nas regras e valores institucionais
	Mudança nas dependências externas	Dados e eventos emergentes	Aumento da desagregação estrutural

Tabela 2 – Níveis de análise das pressões para a desinstitucionalização – Fonte: Oliver (1992)

Como é demonstrado na Tabela 2, de acordo com Oliver (1992) as pressões políticas que podem levar à *deslegitimação* de práticas organizacionais ocorrem em situações que incluem crises de desempenho, crescimento na criticidade ou representação de membros da organização, cujos interesses ou crenças entrem em conflito com o *status quo*, crescentes pressões sobre a organização para adotar práticas inovadoras e uma redução na dependência dos componentes institucionais que têm incentivado ou forçado à continuidade da conformidade processual com suas expectativas. Oliver (1992) ainda observa que a desinstitucionalização de uma prática ou atividade organizacional pode ser uma resposta política à distribuição de poder em mudança ou uma resposta protetora ao que é percebido pela organização como uma ameaça iminente de falha ou obsolescência. Desinstitucionalização, nessas condições, resulta dos esforços políticos de organizações para proteger seus próprios interesses ou viabilidade para acomodar ou resolver o conflito político em torno do valor ou legitimidade de uma atividade organizacional institucionalizada.



Em relação às pressões funcionais, Oliver (1992) descreve que o potencial de pressões de inovação e de problemas de desempenho para desinstitucionalizar práticas organizacionais duradouras também está relacionado a considerações técnicas ou funcionais que tendem a comprometer ou levantar dúvidas sobre o valor instrumental de uma prática institucionalizada. A autora observa que em várias situações as causas de desinstitucionalização podem ser mais funcionais do que políticas. A utilidade funcional de uma prática institucionalizada será reavaliada quando as recompensas instrumentais de conformidade estão retraídas, quando se aumenta a clareza da meta, a especificação técnica, as exigências de eficiência e de recursos ou a concorrência de domínio.

Por fim, quanto às pressões sociais, Oliver (1992) associa essas pressões à ausência de reconhecimento consciente de uma organização ou controle de intenções contrárias para sustentar o *status quo*. Fragmentação social e descontinuidades históricas também são fatores de desinstitucionalização. Esses preditores desinstitucionalizantes incluem alta rotatividade, sucessão, aumento da diversidade da força de trabalho, mecanismos de socialização enfraquecida e culturalmente díspar nas relações interorganizacionais. As pressões sociais externas, incluindo mudanças nas leis governamentais e em valores sociais, podem causar abandono ou renúncia de práticas organizacionais instituídas. A desagregação estrutural é mais um fator que induz à desinstitucionalização, reduzindo a proximidade de oportunidades de interação entre as organizações ou entre seus membros.

De acordo com Oliver (1992), e com seus argumentos a respeito das pressões para a desinstitucionalização, a persistência e longevidade das atividades e valores institucionalizados podem ser mais frágeis do que a ênfase que a teoria

institucional vem apresentando sobre a persistência cultural e a difusão da mudança. A autora ainda argumenta que os teóricos têm observado que hábitos e tradições organizacionais institucionalizadas apresentam tendências generalizadas à entropia e à erosão, ou, alternativamente, à inércia e à estabilidade.

## 2.6 Tipologia de respostas estratégicas

Conforme destacado anteriormente, a estratégia organizacional é comumente pensada como fruto da racionalidade e da intencionalidade de decisores organizacionais (Crubellate et al., 2004). Apesar desse pensamento, que se sobressai na estratégia organizacional (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000), as organizações estão intrincadas em um ambiente institucional que afeta sua capacidade de racionalidade. Oliver (1991) destaca que a teoria institucional é capaz de ilustrar como o exercício da escolha estratégica pode ser apropriado quando as organizações estão inconscientes, cegas ou não aceitam processos institucionais a que aderem. Os teóricos institucionais são capazes de tratar uma ampla gama de respostas estratégicas para o ambiente institucional com um potencial para a variação em resistência, consciência, proatividade, influência e interesse próprio das organizações.

Oliver (1991) sugere que as respostas organizacionais vão variar da conformidade até a resistência, de passiva para ativa, a partir de pré-consciente para o controle, a partir impotente para influentes e a partir de habitual para oportunistas, dependendo das pressões institucionais que são exercidas sobre as organizações.

A tabela a seguir apresenta as respostas estratégicas que Oliver (1991) identificou como comuns às pressões institucionais:

Estratégias	Táticas	Exemplos
Aquiescência	Hábito	Seguindo o invisível, normas tomadas como certas
	Imitação	Imitando modelos institucionais
	Obediência	Obedecendo às regras e normas
Compromisso	Equilíbrio	Equilíbrio das expectativas dos constituintes múltiplos
	Apaziguação	Apaziguar e acomodar elementos institucionais
	Barganha	Negociação com os intervenientes institucionais
Esquivança	Ocultamento	Disfarçando inconformismo
	Amortecimento	Afrouxamento
	Escape	Metas de mudança, atividades ou domínios
Desafio	Rejeição	Ignorando as normas explícitas e valores
	Desafio	Contestando regras e requisitos
	Ataque	Confrontar as fontes de pressão institucional
Manipulação	Cooptação	Importando constituintes influentes
	Influência	Formando valores e critérios
	Controle	Dominando constituintes e processos institucionais

Tabela 3 – Respostas Estratégicas – Fonte: Oliver (1991)

Aquiescência é a mais passiva das respostas estratégicas identificadas por Oliver (1991). Significa a adesão às pressões institucionais, que pode ocorrer por meio de três táticas: hábito, imitação ou obediência. Hábito refere-se à adesão inconsciente ou cega de normas, regras ou valores *taken for granted* (tidas como certas). Essa situação ocorre especialmente quando as normas institucionais alcançaram um status de fato social que acaba impedindo a organização de responder de forma estratégica. Imitação está atrelada ao conceito de isomorfismo mimético (trabalhado especialmente por DiMaggio e Powell, 1983). Pode ocorrer de forma consciente ou inconsciente. Obediência é descrita por Oliver (1991) como a

tática de seguir ou incorporar normas e valores institucionais de maneira consciente e estratégica pelas organizações, e, por isso, é mais ativa que hábito ou imitação.

A estratégia de compromisso se desdobra em equilíbrio, pacificação e barganha. “O Compromisso é uma estratégia que beira a resistência e ocorre quando a organização é confrontada com demandas institucionais que conflitam com suas expectativas e seus objetivos internos relacionados à sua eficiência e autonomia.” (Irigaray e Rocha Pinto, 2006).

Para Oliver (1991), táticas de equilíbrio referem-se à acomodação de múltiplas demandas de um ou múltiplos *stakeholders* e interessados internos, equilibrando as expectativas dos agentes envolvidos. Acarreta a aceitação de um compromisso aceitável por todos. Já a tática de pacificação sugere uma reação para apaziguar ou aplacar as fontes de pressões institucionais que têm resistido. Busca uma adequação mínima às pressões institucionais por meio do atendimento a alguns dos requisitos. A barganha realizada por negociação e é a forma mais ativa da estratégia de compromisso. Táticas de barganha envolvem o esforço da organização para conseguir algumas concessões dos agentes de pressão externa.

Em relação à tática de barganha, ainda cabe ressaltar o papel que Oliver (1991) destaca para sua utilização por associações profissionais que negociam com agentes de governo concessões ou alterações em regras, normas, leis, etc. A relação com os sindicatos patronais também parece ser mais direta aqui, uma vez que essas entidades costumam definir como negociação a sua atuação para buscar contribuir tanto para a manutenção dos regimes democráticos quanto para a sustentação das bases de uma economia de livre mercado (Pochmann, 1988).

A utilização da estratégia de esquiva ocorre pelas táticas de ocultamento, amortecimento e escape. É definida por Oliver (1991) como a tentativa da organização para evitar a necessidade de conformidade. A tática de ocultação é implementada a partir de um disfarce do inconformismo. A organização oculta sua não conformidade por meio de uma fachada de aquiescência, pela divulgação de planos que não serão cumpridos, pela exibição de incorporação de regras e normas que não fazem parte de suas rotinas e assim por diante. A ocultação diferencia-se da estratégia de aquiescência por ser aparente, em vez de real.

Oliver (1991) refere-se à tática de amortecimento como a tentativa da organização em reduzir à medida que é externamente inspecionada, examinada ou avaliada, por meio da separação entre atividades técnicas internas e contato externo. Pela dissociação das atividades internas da consulta pública, a organização pode levantar suspeitas e reduzir sua capacidade de obter recursos, legitimidade ou apoio social.

Para Oliver (1991), a tática de escape é a mais dramática forma de esquia de pressão institucional, porque ocorre pela saída de uma organização do domínio no qual a pressão é exercida ou pela mudança significativa de suas próprias metas ou atividades.

A estratégia de desafio ocorre por meio das táticas de rejeição, desafio e ataque. A rejeição é uma opção estratégica viável quando a organização entende que o potencial para aplicação das regras ou valores institucionais é baixo ou quando os objetivos internos divergem essencialmente das exigências. A rejeição também pode ocorrer quando a organização tem pouca dependência em relação à instituição que exerce a pressão (Oliver, 1991).

Oliver (1991) descreve a tática de desafio como aquela em que as organizações partem para a ofensiva, desafiando pressões institucionais. Essa tática é utilizada por organizações quando estas consideram que regras impostas por agentes governamentais são inapropriadas, irracionais ou inaceitáveis, partindo para o enfrentamento.

Ataque é diferente de desafio pela intensidade e agressividade com que as organizações reagem às pressões institucionais e às expectativas. Oliver (1991) destaca que uma postura de ataque é mais provável quando os valores institucionais ou expectativas são específicos de uma organização ou quando a organização acredita que seus direitos, privilégios ou autonomia estão em sério risco.

Por fim, Oliver (1991) apresenta a estratégia de manipulação como a mais ativa resposta às pressões institucionais. A manipulação busca alterar ou exercer poder sobre o conteúdo das próprias expectativas ou fontes que buscam expressar ou aplicar pressão. É definida como a tentativa intencional e oportunista para cooptar, influenciar ou controlar as pressões institucionais.

Na tática de cooptação Oliver (1991) observa que uma organização pode, por exemplo, persuadir um componente institucional a se juntar à organização. Outra forma apresentada é a utilização de coligações ou efetivação de parcerias estratégicas. O efeito pretendido com o uso de táticas de cooptação é neutralizar oposição institucional e aumentar a legitimidade. Já o uso da influência é colocado de forma mais geral, voltado para a manipulação de valores e crenças institucionalizadas ou para a definição de critérios e práticas aceitáveis de *performance*. A última e mais ativa das táticas de respostas estratégicas às pressões institucionais é o controle. Táticas de controle são esforços específicos

para estabelecer poder e domínio sobre constituintes externos que estejam exercendo pressão sobre a organização. Nesse caso, o objetivo da organização é dominar, em vez de cooptar ou influenciar, de forma a neutralizar as fontes de pressões institucionais.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Para a qualificação e classificação da pesquisa neste trabalho, tomou-se por base a taxonomia apresentada por Vergara (2010a), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e descritiva. Exploratória, no sentido de leitura, porque no decorrer da pesquisa identificou-se muito conteúdo escrito sobre sindicalismo laboral. Contudo, o sindicalismo patronal é menos abordado, e não se verificou nenhum estudo que trate sobre as respostas que os sindicatos oferecem às pressões institucionais a que estão submetidos. Descritiva porque visa descrever a situação atual dos sindicatos patronais e levantar aspectos que possam contribuir para uma atuação profícua.

Quanto aos meios, a pesquisa será documental, bibliográfica e de campo. Bibliográfica, porque foi realizada uma investigação dos assuntos relacionados à evolução histórica do sindicalismo no Brasil e da perspectiva institucional. Documental porque foi utilizada a documentação pública da CNC, principalmente no diz respeito à constituição da CNC e do Sicomércio. Também se trata de uma pesquisa de campo porque foram coletados dados dos sindicatos patronais do comércio por meio de aplicação de questionários para presidentes, diretores e executivos dessas entidades.



### 3.2 Coleta de dados

Para Vergara (2010a), a coleta de dados deve informar como se pretende obter os dados necessários para responder ao problema. Neste trabalho são utilizadas as informações coletadas com as entidades do Sicomércio. O universo da pesquisa, portanto, são os 954 sindicatos integrantes do Sicomércio. Ficam fora do universo a CNC e as Federações estaduais e nacionais, que também compõem o Sicomércio, assim como qualquer outra entidade sindical, seja patronal ou laboral.

A amostra para a pesquisa, segundo a taxonomia de Vergara (2010a), foi definida por acessibilidade e tipicidade. Por acessibilidade, foram definidos os sindicatos participantes de treinamentos oferecidos pela CNC no Programa SEGS no momento da coleta, que ocorreu durante o mês de abril de 2012. Desses treinamentos participam os representantes dos sindicatos de interesse, e estes são ministrados por assessores do Departamento de Planejamento da CNC, cujo gerente é o autor deste trabalho. Por tipicidade foram selecionados dois sindicatos do Rio de Janeiro e mais dois sindicatos do Rio Grande do Sul, que o autor considerou representativos para o fechamento da amostra.

Para fim de coleta, foi elaborado um questionário aberto (Vergara, 2009) com as seguintes perguntas:

1. Quais as instituições que fazem parte do contexto de seu sindicato?
2. Quais os principais temas de pressão que o seu sindicato sofre das instituições que fazem parte de seu contexto?
3. Como o seu sindicato reage às pressões que ele sofre? Justificativas e ações – preferencialmente por instituição de origem da pressão.
4. Para você, o que é um sindicato forte?

As instruções para a aplicação dos questionários foram repassadas aos assessores, com treinamentos agendados no mês de abril. Durante esse mês, foram realizados treinamentos nos Estados de Alagoas, Amazonas, Maranhão, Paraíba, Piauí, Roraima, São Paulo e no Distrito Federal, e mais um treinamento de uma federação nacional, que congrega sindicatos de todo o País. No caso dos sindicatos identificados por tipicidade, os questionários foram aplicados presencialmente no Rio de Janeiro e por telefone com os sindicatos do Rio Grande do Sul. Ao final, foram obtidos 75 questionários respondidos.

Na instrução para a aplicação dos questionários foram repassadas informações para distribuição, leitura em conjunto, resposta a dúvidas e acompanhamento dos participantes durante o preenchimento. O questionário foi estruturado em uma página, e poucos respondentes utilizaram mais do que esse espaço para suas respostas.

O referencial bibliográfico e a pesquisa sobre a CNC e o Sicomércio foram coletados da seguinte forma:

- a) Pesquisa em livros, artigos científicos, jornais, internet, teses e dissertações;
- b) Livros sobre a CNC e sua evolução e apostilas de treinamentos do Programa de Aperfeiçoamento de Dirigentes sindicais.

### 3.3 Tratamento de dados

As respostas obtidas foram ordenadas, utilizando-se um modelo de mapas de associação de ideias inspirado no que Spink (2010) e Spink e Lima (1999) elaboraram para suas pesquisas de produção de sentidos no cotidiano. A descrição dos mapas também é trabalhada em Vergara (2010b), utilizado como fonte para este trabalho.

O mapa inicial foi elaborado com os seguintes itens: Instituições que fazem parte do contexto; Temas de pressão; Reação; e Sindicato forte, e todas as respostas obtidas foram organizadas e transcritas. No segundo mapa foi realizada uma identificação dos principais temas de pressão, de forma a organizar os diversos assuntos citados.

Um terceiro mapa foi elaborado para associar os temas de pressão observados nas pressões para desinstitucionalização descritos por Oliver (1992) – políticas, funcionais e sociais.

O último mapa relacionou as diversas reações identificadas aos cinco tipos de respostas estratégicas definidas por Oliver (1991) – Aquiescência, Comprometimento, Esquivaça, Desafio e Manipulação, bem como a tática utilizada dentro de cada conjunto de respostas. Esse mapa foi utilizado para quantificar os tipos de respostas que os sindicatos pesquisados apresentam em relação às pressões institucionais a que estão sujeitos.

A partir dos dados obtidos na análise desses mapas, foram elaborados os resultados (Capítulo 4 deste trabalho), em uma análise qualitativa apoiada na frequência de respostas apresentadas em gráficos.

### 3.4 Limitações do método

É possível citar as seguintes limitações, sabendo que estas podem não compor a totalidade:

- a. A impossibilidade de analisar todos os sindicatos do universo apresentado;
- b. A dificuldade de obter informações isentas por parte dos respondentes (presidentes, diretores e executivos dos sindicatos);
- c. A seleção dos respondentes, que deriva do acesso disponível durante os treinamentos do SEGS realizados em abril de 2012;
- d. A interferência da equipe que aplicou os questionários, no sentido de poderem, de forma não intencional, ter direcionado algumas respostas às suas próprias experiências; e
- e. A análise do pesquisador, que é influenciada pela vida profissional e acadêmica dele próprio. Essa limitação será alvo de constante atenção por parte do autor, buscando sempre um distanciamento dos fatos. Entretanto, admita-se a inexistência de imparcialidade (Vergara, 2010a).

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Abrangência da amostra

De acordo com as informações apresentadas no capítulo anterior, o universo da pesquisa são os 954 sindicatos que fazem parte do Sicomércio. Desses, 719 atualmente participam do SEGS, sendo que, durante o mês de abril de 2012, foi possível acessar 75 respondentes. A distribuição por estado dos sindicatos e a função dos respondentes são apresentadas nos gráficos abaixo:

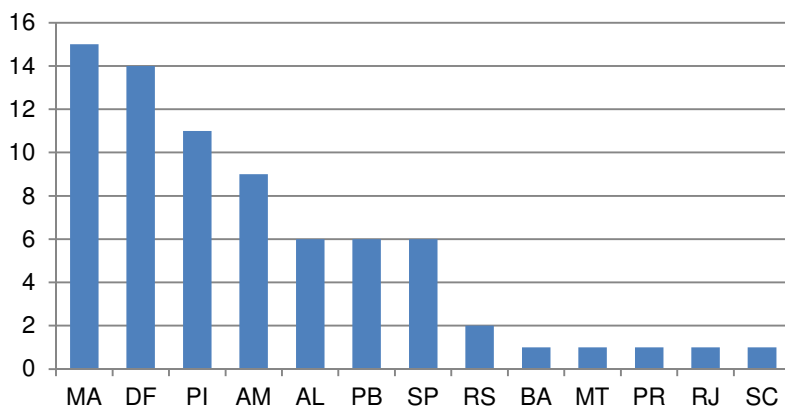


Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes por estado do sindicato

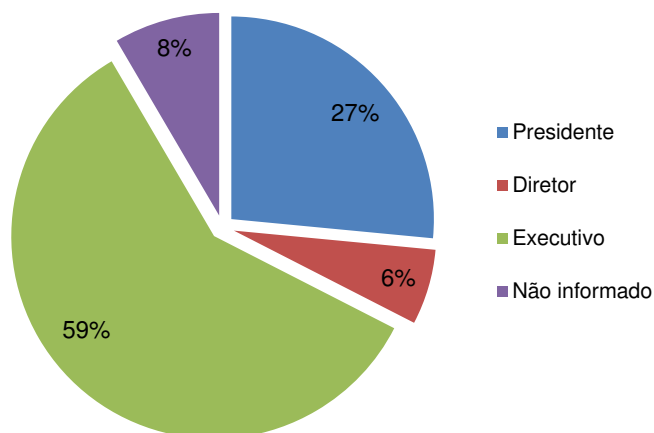


Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes por função no sindicato

A amostra apresentada obteve 20% dos respondentes oriundos do Estado do Maranhão, 19% do Distrito Federal, 15% do Piauí, 12% do Amazonas, e os 34% restantes, entre os demais Estados participantes. Observa-se que a amostra está mais concentrada na metade norte do Brasil. Somando-se os sindicatos presentes nos Estados das regiões Norte e Nordeste e no Distrito Federal, obtém-se 273 dos 954 sindicatos do Sicomércio. As entidades das regiões Norte e Nordeste são ainda mais dependentes das federações do que os sindicatos das regiões Sul e Sudeste. Entretanto, as pressões enfrentadas parecem ser muito similares. Exemplo disso é reportagem publicada no jornal Folha de São Paulo de 18 de maio de 2009, que apresenta os problemas dos sindicatos filiados à Fiesp, muitos deles sem sede, sem associados e, conseqüentemente, sem nenhuma representatividade no setor. Conforme citado no início desse trabalho, outras reportagens também demonstram o problema do sindicalismo patronal em âmbito nacional, como na Folha de São Paulo de 9 de junho de 2009, no Valor Econômico de 17 de novembro de 2009, no Jornal do Commercio de 28 de outubro de 2009, em O Globo de 3 de novembro de 2011, entre outros.

A participação maior de executivos – 59% dos respondentes – ocorre em função de os treinamentos do SEGS serem realizados para esse público-alvo. Por “executivo” entende-se os funcionários dos sindicatos que exercem atividades de gerência geral ou superintendência da entidade. Os presidentes, assim como os diretores, são convidados para os treinamentos e participam conforme interesse e disponibilidade de tempo.

O público da amostra, apesar de oportuno para esse trabalho por serem os elementos que concebem a estratégia de atuação das entidades, acaba por apresentar um viés em suas respostas. Esses atores trazem a visão de sua própria

atuação no sindicato. Uma pesquisa com outro público (funcionários de mais baixo nível hierárquico, clientes ou representantes de empresas associados) poderia levar a resultados diferentes. Apesar de reconhecer essa condição, conforme observado nesse parágrafo, o público pesquisado atende aos objetivos desse trabalho.

#### 4.2 Instituições do contexto dos sindicatos

Foram citadas 34 instituições diferentes para o contexto de atuação do sindicato. Conforme se observa no gráfico abaixo, as instituições com maior número de citações foram as federações, que aparecerem nas respostas de 55 dos 75 pesquisados. Essa resposta sugere a importância que os sindicatos dão às federações às quais são filiados. Também é interessante observar que as empresas representadas, razão da existência de uma entidade sindical patronal, foram menos citadas que o governo em suas três esferas.

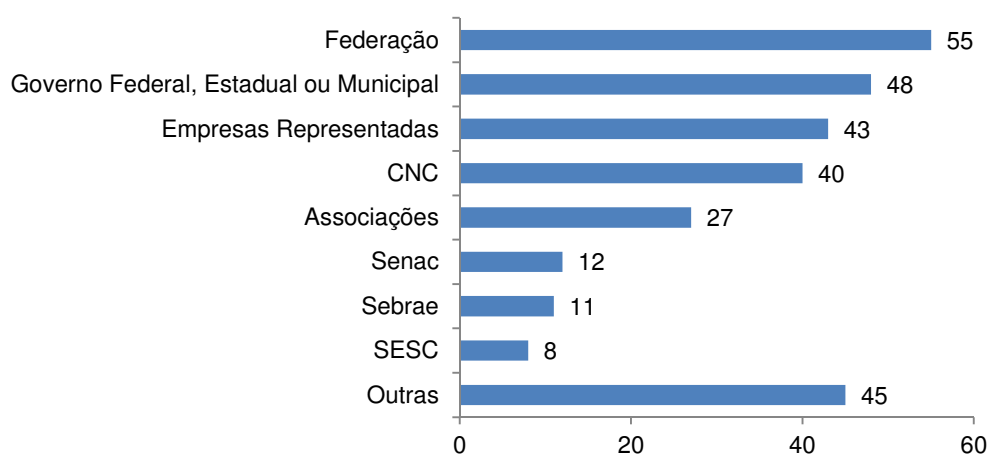


Gráfico 3 – Instituições do contexto do sindicato

Identifica-se, por meio da relação de instituições e temas de pressão, que as empresas representadas são a principal fonte de pressão dos sindicatos. Elas

cobram representatividade, ações contra a carga tributária, melhoria nas condições das relações de trabalho para os empregadores, prestação de serviços, entre outros. Por outro lado, o governo demonstra ser o principal causador da pressão exercida pelas empresas representadas, via implementação de leis, regras e normativas.

Por meio do SEGS e do PDA, a CNC vem fazendo pressão sobre os sindicatos para que eles atuem de forma profissional, defendendo os interesses das empresas, buscando um maior número de associados e a autossustentação pela implementação de produtos e serviços. Essa pressão também passa pela federação, pois a CNC não atua diretamente com os sindicatos, somente em conjunto com as federações respectivas. Os sindicatos costumam devolver a pressão para a CNC/Federação, reforçando uma cultura de paternalismo que promove, tanto nos sindicatos como nas federações e na confederação, uma estagnação e a manutenção dos dirigentes por diversos mandatos. Exemplo disso é a resposta de um sindicato à pergunta sobre como reage à pressão exercida pela federação: “Lidamos com tranquilidade, alegando falta de recursos financeiros”. Ou seja, alega que seu crescimento e desenvolvimento estão condicionados à injeção de recursos pelas entidades de maior grau, quando, na verdade, estão diretamente relacionados à capacidade de liderança, articulação e profissionalismo do próprio sindicato.

Associação empresarial aparece como a quinta instituição mais citada. Essas organizações podem ser definidas como as grandes concorrentes dos sindicatos patronais, por lutarem pela posição e pelo reconhecimento de quem é o verdadeiro representante das empresas. Na estrutura do comércio, paralelamente aos sindicatos varejistas, comumente chamados de *Sindilojas*, existem as Câmaras



de Dirigentes Lojistas (CDLs). Conforme diz Pochmann (1998), a estrutura burocrática rígida dos sindicatos favoreceu a existência de uma dual representação empresarial, por meio da criação e expansão das associações empresariais civis. A reação mais comum apresentada pelos sindicatos em relação às associações é a parceria.

#### 4.3 Temas de pressão

Foram 165 manifestações sobre temas de pressão que os respondentes entendem ser exercidas sobre os sindicatos. O tema mais abordado – racionalização da carga tributária – foi apontado por 43 dos 75 respondentes. A pressão por representatividade, exercida tanto pelas empresas representadas, quanto pela CNC, pelas federações e pela sociedade, aparece em segundo lugar. O terceiro tema mais significativo é relações de trabalho. O gráfico abaixo apresenta a distribuição das observações nos principais temas.



Gráfico 4 – Principais temas de pressão sobre os sindicatos

A racionalização da carga tributária é um tema de alta pressão por parte das empresas representadas, mas passa pelo sindicato se posicionar diagonalmente

aos interesses do governo nos três níveis. Os sindicatos dependem do governo para obter legitimidade. Se um sindicato patronal não consegue participar das discussões em nível governamental, sua capacidade de representação está comprometida. Soma-se a isso o fato de a contribuição sindical patronal estar constantemente sob ameaça de extinção, tendo o governo papel decisivo nessa discussão. É como observa Pochmann (1998): “não bastasse a origem paraestatal do financiamento de boa parcela de suas atividades, o sindicalismo patronal depende também do Estado para garantir o monopólio de representação dos interesses empresariais”. O sindicato acaba sendo um intermediador pouco convincente, pois para as empresas o papel deveria ser mais decisivo, e para o governo o sindicato deveria estar alinhado às suas intenções. O dirigente sindical, quando assume um mandato no sindicato, passa a viver esse dilema.

#### 4.4 Pressões para desinstitucionalização

A seguir, os temas de pressão sobre os sindicatos aparecem relacionados às pressões para desinstitucionalização identificadas por Oliver (1992). A tabela abaixo demonstra essa relação:

<b>Temas de Pressão</b>	<b>Pressões Desinstitucionalizantes</b>
Prestação de serviços	Funcionais
Promoção da livre iniciativa	Políticas
Legislação Federal, Estadual e Municipal	Políticas
Papel social do sindicato	Sociais
Relações de trabalho	Políticas e Sociais
Representatividade	Funcionais
Racionalização da carga tributária	Políticas

Tabela 4 – Temas e pressões para a desinstitucionalização

As pressões para o oferecimento de produtos e a prestação de serviços pelos sindicatos pesquisados foi associada à pressão funcional pelo seu caráter técnico de implementação. O tema de pressão para a promoção da livre iniciativa foi vinculado às pressões políticas porque depende, basicamente, de mudanças em legislações e relações externas. O mesmo ocorre com o tema de pressão sobre as legislações federal, estadual e municipal.

Já a pressão exercida sobre o papel social do sindicato é vinculada às pressões sociais, e o tema relações de trabalho, às pressões tanto políticas quanto sociais. O tema relações de trabalho tem um impacto direto na classe trabalhadora e movimenta diversos agentes políticos na sua manipulação. Esse é o tema mais próximo da luta de classes presente nas pressões identificadas.

Por fim, o tema de pressão da representatividade foi caracterizado como uma pressão funcional devido ao caráter crescente de aumento da concorrência entre as entidades empresariais; e o tema da racionalização da carga tributária, como uma pressão política, pelo conflito de interesses e pelas pressões para inovação na atuação do governo que são gerados por esse tema.

#### 4.5 Reações dos sindicatos

As reações aos temas de pressão, conforme os resultados apurados, ocorrem principalmente por realização de reuniões e troca de informações com empresas representadas, governo e outras entidades; efetivação de parcerias; ações parlamentares (*lobby*); uso da grande mídia; e ações judiciais. A fim de associar as reações apresentadas nos questionários às respostas estratégicas

definidas por Oliver (1991), foi realizada a vinculação, de acordo com a tabela abaixo:

<b>Reações identificadas</b>	<b>Respostas Estratégicas Associadas</b>
Efetivação de parcerias (com órgãos governamentais, federação ou outras entidades)	Balancear
Divulgando ações	Balancear
Oferecimento de produtos e serviços	Balancear
Negociação	Barganhar
Ações judiciais (interposição de Ação Direta de Inconstitucionalidade, por exemplo.)	Desafiar
Ações parlamentares ( <i>lobby</i> )	Influenciar
Manifestações/publicação em mídias de grande alcance	Influenciar
Análise do tema de pressão em debates ou reunião de diretoria do sindicato	Obedecer
Seguindo normas	Obedecer
Reuniões	Obedecer, Apaziguar, Barganhar ou Ocultar

Tabela 5 – Relação das reações às respostas estratégicas

As reações de efetivação de parcerias, divulgação de ações e oferecimento de produtos e serviços foram vinculadas a táticas de balanceamento, pois têm foco na promoção de um equilíbrio das expectativas dos agentes envolvidos. Por exemplo, a prestação de produtos e serviços é uma contrapartida que os sindicatos oferecem às empresas associadas ou representadas ao pagamento das contribuições sindicais.

Já negociação, que se efetiva por meio de negociações coletivas, reuniões com empresários e representantes dos empregados, ações junto aos órgãos executivos, entre outras formas, foram identificadas como uma tática de barganha pelo seu próprio caráter de troca ou permuta de itens de interesse.

As ações judiciais, que ocorrem pela contestação, nas respectivas esferas do Poder Judiciário, de leis, normativas ou ações executivas, foram relacionadas com a tática de desafio.

Ações parlamentares e manifestações/publicação em mídias de grande alcance têm o objetivo de influenciar os atores constituintes na definição da forma de regulamentação do setor, além de possuírem um potencial legitimador para o sindicato.

No caso de análise do tema de pressão em debates ou reunião de diretoria do sindicato, trata-se de uma ação interna com caráter consciente, mas de obediência à pressão exercida. Essa ação, por si só, leva à aceitação das normas e regras estabelecidas. Com a tática de obediência também foram associadas as reações que manifestam o seguimento de normas pelo sindicato.

Reuniões foram apresentadas como uma reação geral às pressões, podendo ser associadas às táticas de obediência, apaziguação ou barganha, conforme o foco da pressão e o desdobramento da reação.

#### 4.6 Respostas estratégicas

O gráfico abaixo apresenta as estratégias apresentadas pelos sindicatos às pressões institucionais a que estão sujeitos. A predominância é da estratégia de conciliação.

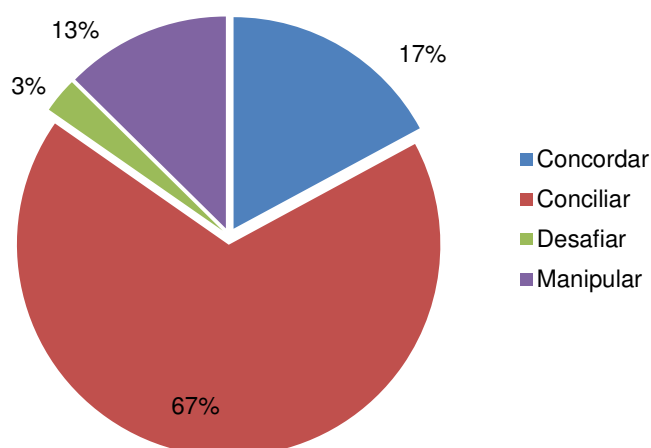


Gráfico 5 – Estratégias dos sindicatos

A observação do gráfico 4 leva a suspeitar que os sindicatos estão respondendo de acordo com o que Oliver (1991) identificou a respeito da utilização da tática de barganha pelas associações empresariais. Contudo, como podemos observar no gráfico 5, a tática predominante é a de balanceamento, apresentando um menor nível de resistência às pressões exercidas. Conforme Pochmann (1998) já previa: “as instituições sindicais patronais caminham cada vez mais no sentido da fragmentação e descentralização das ações, perdendo capacidade de representação específica e de poder para aglutinar um conjunto amplo de forças no plano nacional”.

O gráfico 6, apresenta o tema deste trabalho, ou seja, como os sindicatos patronais do comércio de bens, serviços e turismo respondem às pressões institucionais a que estão submetidos.

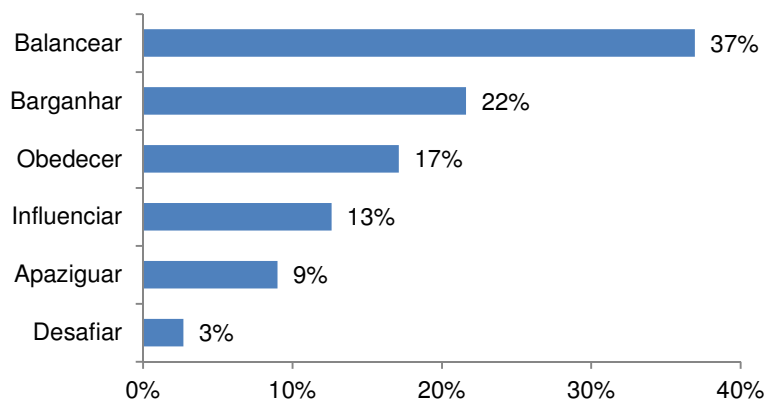


Gráfico 6 – Respostas estratégicas dos sindicatos

A tática de desafio é a menos utilizada, sendo que somente 3% das respostas estratégicas dos sindicatos concentram-se nela. O desafio realmente não parece ser um bom caminho a ser percorrido no meio sindical. Mesmo os sindicatos laborais, voltados para a greve como principal ameaça desafiadora para as empresas, passaram a se posicionar de formas menos hostis, com posturas de negociação, conciliação e convergência de interesses (Costa, 2003).

O maior nível de resistência ativa identificado foi por meio da tática de influência, utilizada em 13% das respostas apresentadas. Essa tática parece apresentar a melhor solução para a resistência ativa dos sindicatos patronais do comércio de bens, serviços e turismo. Contudo, o problema relacionado é que poucas entidades possuem recursos suficientes para praticar a influência, identificada nas respostas dos sindicatos por meio da prática de *lobby* e de manifestações em mídia de grande alcance. Essas práticas, desde que articuladas nesse sentido, não posicionam o sindicato publicamente contra o governo e permitem uma convergência de interesses, além de uma valorização do empresariado na sociedade.

Também foi interessante observar a dificuldade dos sindicatos em estabelecer uma conexão direta do tema de pressão com a reação. Muitas entidades observam as pressões, mas reagem de acordo com as ações já realizadas há muito tempo. Por exemplo, pressão para a racionalização ou diminuição da carga tributária teve, em alguns casos, reação de implementação de produtos e serviços aos associados. Esse tipo de situação leva a pensar que os sindicatos nem sempre estão enxergando a verdadeira pressão a que estão submetidos e acabam agindo de forma inconsciente, diferente daquilo que geraria uma maior representatividade.

#### 4.7 Sindicato forte

A última questão do questionário aplicado buscou identificar o que os próprios sindicalistas entendem por um sindicato patronal forte. Esse item responde ao objetivo secundário de conhecer a visão e expectativas dos entrevistados acerca do que é um sindicato forte. Foram citados 167 fatores para a descrição de um sindicato forte, distribuídos conforme o gráfico a seguir.



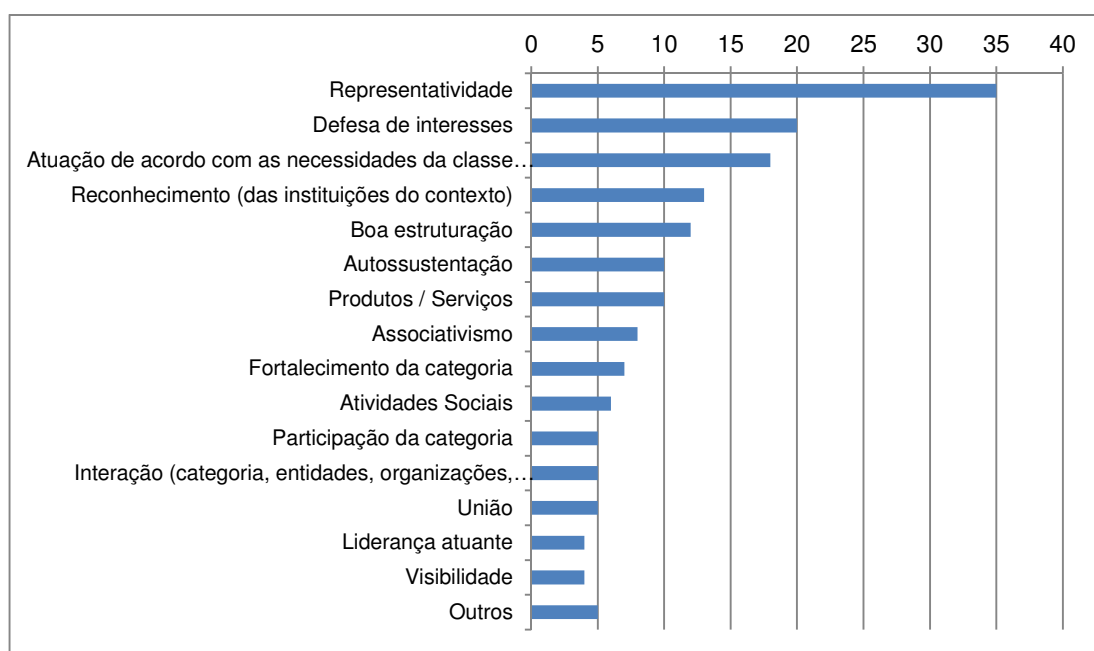


Gráfico 7 – Fatores para um sindicato forte

A representatividade é o fator mais importante para um sindicato forte, citado por 35 dos respondentes. Todos os fatores que seguem poderiam ser englobados pela representatividade, que é entendida como o efetivo reconhecimento da representação do sindicato. Fazendo uma leitura desse gráfico, é possível dizer que, para obter a representatividade, todos os outros fatores devem ser alcançados. Dessa forma, de acordo com os entrevistados, um sindicato forte (e representativo) precisa defender os interesses dos representados, atuar de acordo com as necessidades das empresas representadas, ter reconhecimento das instituições do seu contexto, possuir uma boa estrutura e assim por diante.

Um fator levantado por Pochmann (1998) que dificulta o fortalecimento da representatividade dos sindicatos patronais são a fragmentação e a diversificação de interesses empresariais. A ação estruturada para a diferenciação da representação patronal, de forma focalizada, descentralizada e de prestação de serviços não permite o estabelecimento de programas nacionais abrangentes.

## 5. CONCLUSÃO

### 5.1 Respostas Estratégicas dos Sindicatos Patronais

O objetivo principal deste trabalho foi responder *Quais as respostas estratégicas dos sindicatos patronais do comércio de bens, serviços e turismo às pressões institucionais a que são sujeitos?*, segundo a tipologia apresentada por Oliver (1991). Com base na aplicação de 75 questionários para sindicatos participantes dos treinamentos realizados em abril de 2012 do Sistema de Excelência em Gestão Sindical (SEGS), identificou-se que a principal resposta estratégica dos sindicatos é a conciliação, associada à tática de balanceamento.

Essa constatação está em acordo com Costa (2003) e Pochmann (1998), que observaram os sindicatos atuando de forma mais reativa. As reações dos sindicatos estão, proporcionalmente, mais voltadas para efetivação de parcerias, oferecimento de produtos e serviços, divulgação de ações para as empresas representadas e reuniões, associadas, aqui, à tática de balanceamento, do que para as reações de negociação (barganha) e influência, que apresentam um nível de resistência mais ativo e próximo da efetivação da missão de um sindicato patronal.

### 5.2 Implicações gerenciais para os programas da CNC

Dois aspectos tornam-se evidentes para a execução de programas da CNC voltados ao fortalecimento das entidades sindicais do Sicomércio:

- I. Incentivar as repostas de barganha e influência pelos sindicatos. Os sindicatos devem ter capacidade de negociação e influência, a fim de cumprir efetivamente sua missão.
- II. Manter os sindicatos agindo em sua função primordial de defender os interesses das empresas representadas. O perigo, cada vez mais presente, da transformação do sindicato patronal em algo próximo a uma empresa prestadora de serviços, pode afastar a entidade da missão para a qual foi instituída.

O SEGS, estruturado conforme os critérios da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), sugere uma forma mais burocratizada (com diversos controles) para a atuação sindical. O sucesso da aplicação desse formato deve se traduzir em resultados mensuráveis e atingimento de objetivos previamente traçados. É um programa de gestão em seu quinto ciclo de aplicação, que vem desenvolvendo práticas gerenciais coesas nos sindicatos. A partir dessa pesquisa, o SEGS deve adequar-se para:

*(implicação a)* valorizar a ação negocial e de influência dos sindicatos. Essa ação pode ser implementada por meio da adequação da régua de pontuação do Programa e pela aplicação de treinamentos voltados para essas práticas, ou seja, para esse último aspecto, o conjunto de treinamentos do SEGS pode ser remodelado para a priorização de instrumentos de negociação e de prática de influência.

Na mesma linha, mas com foco específico, o PDA busca a aproximação do sindicato com a empresa representada. O foco atual do PDA é centrado na ação do sindicato para com o empresariado. Com os resultados dessa pesquisa, também é possível identificar que o PDA deve:

*(implicação b)* atingir diretamente o empresário, por meio de ações de promoção do sindicato e de meios que aproximem esses empresários do movimento sindical patronal (exemplos: prestação de serviços, palestras e capacitações).

Outros programas em estudo precisam ser implementados, como a Rede de Negociadores das federações, voltada a subsidiar os sindicatos do Sicomércio com informações referentes às relações de trabalho.

*(implicação c)* implementação da Rede de Negociadores da CNC, com o intuito de promover a troca de experiências, integrar e capacitar os representantes das federações e sindicatos para uma atuação mais profícua nas negociações com sindicatos laborais, governo e demais instituições de pressão identificadas.

As ações e implicações descritas acima permitirão uma melhor condição de atuação para os sindicatos. Contudo, de forma mais abrangente, é evidente a necessidade de mudanças profundas para que o sindicalismo patronal alcance um novo patamar de importância na contribuição para o desenvolvimento da sociedade brasileira.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Mario de. *O Comércio no Brasil – Iluminando a Memória*. Confederação Nacional do Comércio, Rio de Janeiro, 1995.
- AROUCA, José Carlos. *Repensando o Sindicato*. São Paulo: LTr, 1998.
- AROUCA, José Carlos. *Curso Básico de Direto Sindical*. São Paulo: LTr, 2009.
- ASTLEY, W. Graham and VAN DE VEN, Andrew H. *Central perspectives and debates in organization theory*. In: Administrative Science Quarterly, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Editora Vozes, 1976.
- BORTOLOTTO, Rudimar Roberto. *Os aspectos da representatividade no atual direito sindical brasileiro*. São Paulo: LTr, 2001.
- BRASIL. *CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-Lei N.º 5.452, de 1º de maio de 1943*. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm) acesso em 25/04/2012.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. São Paulo: Editora Saraiva. 45ª Edição, 2011.
- BRASIL. *Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm> acesso em 25/04/2012.
- CALDAS, Miguel P. e FACIN, Roberto. *Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990*. Em: RAE Eletrônica, Vol. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e LOPES, Fernando Dias. *Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações*. IN: XXIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), Foz do Iguaçu, PR, 1999.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *Introdução - Sobre Organizações e Instituições*. IN: Organizações, Instituições e Poder no Brasil, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e GOULART, Sueli. *A trajetória conservadora da teoria institucional*. RAP Rio de Janeiro 39(4): 849-74, 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. *CNC-Sicomercio: história e evolução*. 2ª ed. Rio de Janeiro, CNC, 2002.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. *Enquadramento sindical no comércio*. Rio de Janeiro, CNC, 2005.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. *Sistema CNC, SESC e SENAC*. Rio de Janeiro, 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. *Atos normativos do Sicomercio*. Rio de Janeiro, Janeiro de 2009.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. *A CNC e os desafios do Brasil*. Rio de Janeiro, CNC, 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. *CNC, SESC e SENAC, um sistema em sintonia com o Brasil 1980/2010*. Rio de Janeiro, CNC, 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. *SESC e SENAC, patrimônios do Brasil*. Rio de Janeiro, 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. <http://www.cnc.org.br>, acesso em 17/04/2012.

COSTA, Márcia da Silva. *Reestruturação Produtiva, sindicatos e a flexibilização das relações de trabalho no Brasil*. RAE eletrônica - Fundação Getulio Vargas v. 2, n. 2, julho-dezembro de 2003.

CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio; MENDES, Ariston Azevedo. *A Questão Institucional e suas Implicações para o Pensamento Estratégico*. RAC, Edição Especial 2004: 37-60

CRUBELLATE, João Marcelo. Três contribuições conceituais neofuncionalistas à teoria institucional em organizações. RAC, Edição Especial 2007: 199-222.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. American Sociological Review, v. 48, p. 147-160, 1983.

EXAME.com <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0990/noticias/a-classe-operaria-vai-ao-paraiso>, matéria de 15/04/2011 e acessada em 13/05/2012.

Folha de São Paulo. *Patronato Vive Crise de Representatividade*. Publicado em 18 de maio de 2009.

Folha de São Paulo. *Entidades Corrigem Contribuições Sindicais*. Publicado em 09 de junho de 2009.

FONSECA, Valéria S.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. *Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição*. O&S, v. 9, n. 25, 2002.

Fundação Nacional da Qualidade, <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>, acessado em 11/04/2012.

GRAEFF, Júlia Furlanetto; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; AGONESE, Rosângela e MASSUKADO, Márcia Shizue. *Pressões ambientais, stakeholders e respostas estratégicas: proposição de metodologia de análise do ambiente institucional em setores produtivos*. Revista Perspectivas Contemporâneas, Edição especial, p. 179 a 207, Campo Mourão, 2010.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. *The population ecology of organizations*. American Journal of Sociology, v.82, n.5, p.929-924, 1977.

IRIGARAY, Helio Arthur Reis e ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. *Manda Quem Pode, Obedece Quem Quer: Respostas Estratégicas de uma Cooperativa Popular*. Em: 30º Encontro da ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, p. 1-13, 2006.

Jornal do Commercio. *STJ julga representatividade sindical de micro e pequenas*. Publicado no dia 28 de outubro de 2009.

LARANJEIRA, Sônia Maria Guimarães. *Há Lugar para o sindicalismo na sociedade pós-industrial? São Paulo em perspectiva*, v.12, n. 1, 1998.

KOTLER, Philip, D.C. Jain e S. Maesincee. *“Formulating a market renewal strategy”*. In: *Marketing movies*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. *Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica*. RAC, v. 6, n. 3, p. 7-32, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; CRUBELLATE, João Marcelo. *Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização*. RAC, 1ª Edição Especial 2005: 09-39.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; VIZEU, Fábio. *Análise institucional de práticas formais de estratégia*. RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 47, núm. 4, outubro-dezembro, pp. 89-100, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2007.

MEYER, J. W. *World Society, Institutional Theories, and the Actor*. Annu. Rev. Sociol. 2010.36:1-20. Downloaded from [www.annualreviews.org](http://www.annualreviews.org)

MEYER, J. W.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, v. 83, p. 340-363, 1977.

Ministério do Trabalho e Emprego, <http://www2.mte.gov.br/fnt/reforma.asp>, acessado em 13/05/12.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PINHEIRO, Paulo Sérgio; HALL, Michael M. *A classe operaria no Brasil : documentos (1889 a 1930)*. São Paulo: Alfa Omega, 1979.

O Globo. *A mina de ouro dos sindicatos*. Publicado no dia 3 de novembro de 2011.

OLIVER, Christine. *Strategic Responses to Institutional Processes*. The Academy of Management Review, Vol. 16, N°. 1. (Jan., 1991), pp. 145-179.

OLIVER, Christine. *The antecedents of Deinstitutionalization*. Organization Studies, 13/4, 563-588, Egos, 1992.

PINHEIRO, Paulo Sérgio e HALL, Michael M. *A classe operaria no Brasil: documentos (1889 a 1930)*. São Paulo: Alfa Omega, 1979.

PINTO, Almir Pazzianotto. *100 anos de sindicalismo*. São Paulo: Lex Editora, 2007.

POCHMANN, Marcio. *Sindicalismo Patronal Brasileiro – Auge e Declínio*. São Paulo: Revista São Paulo em Perspectiva, Fundação Seade, v. 12, nº. 1, Jan-Mar 1998.

POCHMANN, Marcio. *Desafios Atuais do Sindicalismo Brasileiro*. IN: Sindicatos y nuevos movimientos sociales em América Latina. Enrique de la Garza Toledo (organizador). Colección de Grupos de Trabajo de CLACSO, Buenos Aires, Argentina, 2005.

POCHMANN, Marcio; BARRETO, Reginaldo Muniz; MENDONÇA, Sérgio Eduardo Arbulu Mendonça. *Ação sindical no Brasil – Transformações e perspectivas*. São Paulo: Revista São Paulo em Perspectiva, Fundação Seade, v. 12, nº. 1, Jan-Mar 1998.

RODRIGUES, Leôncio Martins. *Destino do Sindicalismo*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

ROSSETO, Carlos Ricardo e ROSSETO, Adriana Marques. *Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar*. RAE Eletrônica, v. 4, n. 1, Art. 7, 2005.

RUIZ, Castor. *Os Labirintos do Poder*. Porto Alegre: Escritos Editora, 2004.



SCOTT, W. Richard. *Institutions and organizations*. 2<sup>nd</sup>. ed. London: Sage Publications, 2001.

SELZNICK, P. *A Liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1972.

SPINK, Mary Jane. *Linguagem e produção de sentidos no cotidiano*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais ([www.centroedelstein.org.br](http://www.centroedelstein.org.br)), 2010.

SPINK, M. J. P. & LIMA, H. *Rigor e visibilidade: A explicitação dos passos da interpretação*. In: SPINK, M. J. P. (org.). *Práticas discursivas e produção de sentido no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. p. 93-122, São Paulo: Cortez, 1999.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional*. Ijuí: Editora Unijuí, 2008.

Valor Econômico. *Sindicatos patronais repensam sua atuação em busca de força*. Publicado em 17 de novembro de 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010a.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 4<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010b.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e CARVALHO, Cristina Amélia. *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

ZUCHER, Lynne G. *Institutional Theories of Organization*. *Annual Review of Sociology*, Vol. 13 (1987), pp. 443-464, 1987.

## APÊNDICE I – Respostas tabuladas

N	UF	Função	Instituições que fazem parte do contexto	Temas de pressão	Reação	Sindicato forte
1	DF	Executivo	CNC; Governo Federal; Governo Distrital; Associações (ABN, Abccau); Empresas representadas; Parceiros de programas de qualidade; sindicatos filiados	Legislação não cumprida (como polícia militar assumindo ações de segurança privada);	Ações parlamentaristas para derrubar ou inibir legislação desfavorável ao setor; Reuniões com entidades para defesa do setor;	Que tem uma representação significativa e que trabalha para a defesa dos interesses da classe que representa;
				Carga tributária;	Reuniões com entidades para defesa do setor;	
				Contratação de empresas com preços inexecutáveis;		
2	DF	Executivo	CNC; Federações; Governo Estadual; Governo Municipal: Assembleia Legislativa;	Carga tributária;	Reuniões;	Aquele reconhecido pelos seus filiados por realizar ações de fortalecimento da categoria de forma geral;
				Representatividade;	Contatos;	
				Relações de trabalho;	Parcerias;	
3	RS	Executivo	Federações; Governo Municipal; CICS; Associações; Entidades de turismo	Relações de trabalho;	Parcerias com outras entidades;	É o que consegue ter uma boa representação na sociedade e consegue mobilizar a categoria;
				Carga tributária;		
4	RJ	Executivo	Governo Municipal; Associações; Empresas parceiras; CNC; Federação nacional;	Relações de trabalho;	Reuniões;	Que é frequentado pela categoria.
				Qualificação profissional;	Ações judiciais;	
5	PI	Executivo	Empresas representadas; SEBRAE; SENAC;	Congresso federal;	Orientação a classe representada;	É aquele que tem o maior número de associados, pois sem união não tem sindicato forte nem que ele tenha muito dinheiro.
				Lei Seca;	Ações parlamentares para apresentar os questões do setor;	
				Carga tributária;		
6	RJ	Executivo	Governo Estadual; Governo Municipal; Associações (ABIH, ABEOC, ABBPUR); Universidades; Empresas representadas; CNC; Federação nacional (FNHRBS-RJ); Ongs parceiras;	Carga tributária;	Estratégias para tratamento das demandas;	É aquele que cumpre com sua função de representatividade, procurando entender as demandas da base de representação e da sociedade, contribuindo para a melhoria de qualidade de vida da cidade;
				Associados;	Planejamento;	
				Qualificação profissional;	Implementando e monitorando resultados;	
				Mesas e cadeiras - Município;		
7	BA	Presidente	Governo Municipal; Federação nacional; CNC; CDI; SEBRAE; Secretarias de Estado;	Rigor na elaboração das leis que regulamentam o setor;	Articulação com associados;	Aquele que tem a representatividade do segmento que representa, é reconhecido pelo sociedade onde está inserido, interage com os associados e busca adequar-se a um modelo de gestão moderna sintonizada com o mundo moderno;
				Carga tributária;	Presença na Câmara Municipal de Vereadores;	
				Legislação do trabalho;	Buscar apoio da imprensa;	
8	MT	Executivo	Governo Estadual; Secretaria de turismo; Governo Municipal; Associações; Sindicatos; CNC; SENAI; SEBRAE;	Carga tributária;	O sindicato é obrigado pela promotoria a apoiar a luta contra a Exploração Sexual Infantil;	Com representação efetiva, com seus associados e diretoria atuando e ajudando o sindicato a progredir. Representatividade nas empresas e no governo;
				Leis e projetos desfavoráveis ao setor;		
9	PR	Executivo	Federação nacional; SENAC; Governo Municipal;	Convenção coletiva de trabalho;	União dos associados;	
					Negociação da convenção coletiva de trabalho;	É um sindicato atuante, com uma alta representatividade e que tenha uma relação estreita e direta com os seus representados;

10	DF	Executivo	Governo Municipal; Governo Estadual; CNC; Federação nacional; Empresas representadas;	Carga tributária		
				Representatividade;		
11	DF	Executivo	Governo Federal; Governo Estadual; Associações; Empresas representadas; CNC; SEBRAE; CDL; Bancos;	Contribuição patronal compulsória;	Demonstração do trabalho em defesa dos representados;	Um sindicato que realmente está preocupado em defender os interesses da categoria, que oferece apoio as demandas das empresas;
				Empreendedorismo;	Divulgação das ações;	
				Representatividade;		
				Carga tributária;		
12	DF	Executivo	Empresas representadas; CNC; Federações;	Relações de trabalho;		Um sindicato com alta representatividade e auto sustentável;
				Representatividade;		
13	DF	Presidente	Federação nacional; CNC; GDF;	GDF	Conscientização das autoridades para criação de leis favoráveis ao setor;	É um sindicato que faz a diferença em sua representatividade e que tenha respeito dos seus representados;
14	DF	Executivo	Empresas representadas; Federação nacional, Governo Municipal; Governo Estadual;	Carga tributária;	Monitoração dos impactos da carga tributária;	
					Proposições de melhorias ao governo federal;	Aquele que consegue atender as necessidades do setor em prol da sociedade. É uma atitude sustentável;
15	DF	Executivo	Governo Federal; Bancos; CNC; Federação nacional; Junta comercial; Empresas representadas; Sociedade;	Pressão da categoria por um reajuste de tarifas e equilíbrio econômico e financeiro;		
				Desenvolvimento de projetos de Lei no Congresso;	Buscando resolução dos problemas junto aos órgãos competentes;	O que tem autosustentação e é representativo;
16	DF	Não informado	Governo; Federações;			É o que se une para ajudar os empresários que se move diante das dificuldades, e que está pronto a qualquer momento para resolver qualquer que seja o problema do menor ao maior. A união acima de tudo em um sindicato faz toda a diferença;
17	DF	Não informado	Empresas representadas;	Representatividade;		Um sindicato que represente a sua categoria com ações que o beneficie;
18	DF	Executivo	Governo Estadual; Poder legislativo; Federação nacional; CDL; JCDF; Empresas representadas; Shoppings; Contabilidade;	Abertura do comércio em feriados;	Análise dos assuntos apresentados pela diretoria;	Um sindicato que ouve a sua classe representada e pleiteia pelos interesses da categoria;
				Diminuição do valor das contribuições;	Ações junto aos órgãos responsáveis;	
				Ações de representatividade junto ao governo;		
19	DF	Executivo	CNC; Federação nacional;	Carga tributária;	Conselho Regional de Farmácia- Responsabilidade Técnica	É aquela instituição voltada para os interesses da categoria em que todos caminham na mesma direção;
				Relações de Trabalho;	ANVISA - mudanças constantes na legislação	
20	DF	Executivo	Associações de profissionais;	Papel social do sindicato;	Busca de resoluções de pressões de forma amigável;	Aquele que defende sua classe;
21	DF	Executivo	Federação nacional; Empresas representadas; CNC;	Representatividade;	Análise dos assuntos apresentados pela diretoria;	Aquele que consegue de fato representar a categoria alcançando resultados positivos e satisfatórios para todos;
				Empreendedorismo;		
22	MA	Executivo	Governo Municipal; CNC; Federação nacional;	Carga tributária;	Reunião com os políticos e secretarias;	O que levanta as suas bandeiras, tem representatividade, luta pelo interesse da classe e tem visibilidade;
				Adesão ao simples;		

23	MA	Presidente	Governo Estadual; Governo Municipal;	Qualificação profissional;	Parcerias com as secretarias de estado;	
					Parcerias com o SENAC;	
					Promoção de cursos profissionalizantes para a categoria;	Que tem ações e representatividade de fato;
24	MA	Diretor	Governo Municipal; Secretarias municipais; Associações; CNC; Federações;	Relações de trabalho;	Reuniões com associados;	Sindicato forte deve ter representação, representatividade, sustentabilidade perante os associados;
				Empreendedorismo;	Busca para resolução dos problemas;	
				Representatividade perante os órgãos públicos;		
				Papel social do sindicato;		
25	MA	Executivo	Empresas representadas;	Carga tributária;	Oferecendo produtos e serviços aos associados;	Precisa ser representativo, lutar por seus ideais e de sua categoria. Ter propostas de melhorias para com a sociedade e sua região;
26	MA	Presidente	SENAC; SESC; Federação	Carga tributária;	Implementando benefícios aos associados;	Quando consegue oferecer muitos benefícios ao associado e a categoria, com baixo custo e muita participação;
				Papel social do sindicato;		
				Prevenção da saúde e lazer;		
27	MA	Presidente	Governo Municipal; Governo Estadual; Associações; Empresas representadas;	Relação de trabalho;	Estudando e preparando estratégias junto a diretoria;	Atuante de forma sistemática nas ações de representação e desenvolver o associativismo para ter apoio geral na sua missão;
				Papel social do sindicato;		
28	MA	Executivo	CNC; Federação nacional; Sindicatos;	Carga tributária;	Realiza levantamento das pressões buscando soluções;	É um sindicato autosustentável, com representatividade forte;
				Serviços;		
29	MA	Presidente	Governo Municipal; Empresas representadas; Governo Estadual	Fiscalização sanitária;	Cumprimento das notificações sanitárias;	É o sindicato que tem representação e representatividade, com visibilidade positiva;
				Carga tributária;	Ações junto ao governo estadual;	
				Cobranças indevidas de tributos;	Ações judiciais;	
30	MA	Executivo	Empresas representadas; CNC; Federação	Papel social do sindicato;	Ações para que as pressões sejam aceitas com tranquilidade;	É o que abrange e supre todas as necessidades de seus contribuintes e que tenha representatividade;
				Disponibilização de benefícios e parcerias;		
31	MA	Presidente	Governo Municipal; Governo Estadual; Associações; SEBRAE; SESC; SENAC; CNC; Promotorias;	Capacitação (organização das bases);	Parceria encaminhamento aos centros de saúde;	É o sindicato que tem representatividade, reconhecimento dos associados e prioriza as lutas para a conquista dos interesses da classe com implementações de ações para melhor geração de renda e inclusão social;
				Ações sociais convênios (ministério do Trabalho);	Oferece oficinas nas bases e secretarias parceiras (oficina de empreendedorismo);	
32	MA	Presidente	Associações de profissionais; Governo municipal; Federação do Comércio;	Pressões da Federação;	Lida com tranquilidade alegando falta de recursos financeiros;	Atuante com ferramenta de propósito
				Empregabilidade;		
				Sede própria para o sindicato;		
33	MA	Executivo	Governo Municipal; Governo Estadual; Empresas representadas; CNC; Secretarias da Fazenda; Promotorias; Secretarias de Turismo;	Carga tributária;	Desenvolvendo ações de capacitação;	Com uma representação forte, com ações voltadas para classe representada. Reconhecido pelos poderes e classe representada.
				Capacitações;	Oferecendo produtos e serviços aos empresários	
				Projetos de melhoria aos empresários;	Ações junto a mídia;	
				Representação dos empresários;	Ações judiciais;	
				Negociação da contribuição sindical;	Negociação coletiva;	
				Cobrança dos poderes sobre assuntos relevantes;		

34	MA	Executivo	Empresas representadas; CNC; Federação nacional;			É um sindicato que tem algo para oferecer a seus associados e luta pelos interesses da classe de forma coerente;
35	MA	Executivo	Federação nacional; CNC; Federações; Empresas representadas;	Representatividade;		Um sindicato que tem representatividade, produtos e serviços;
36	MA	Presidente	Governo Municipal; Secretarias municipais e estaduais; Federação nacional; CNC;	Empresas representadas; Vigilância sanitária;	Parceria com a Federação nacional;	É aquele que está organizado e tem ações voltadas a seus associados. Possui pelo menos 75% das empresas da categoria associadas e tem seus setores funcionando com uma estrutura financeira;
37	AM	Presidente	Empresas representadas; Federação nacional;	Altos preços; Carga tributária;	Parceria com a CNC; Negociando politicamente a diminuição da carga tributária, principalmente junto ao município;	Um sindicato prestador de serviços em todos os níveis;
38	AM	Diretor	Associações profissionais; Empresas representadas; CNC; Federação nacional;	Empreendedorismo;	Melhor relacionamento entre o associado e a diretoria;	Que pode oferecer assessorias de ordem burocrática, fiscal e legal além de treinamentos e participação em feiras e exposições;
				Carga tributária;		
				Representatividade;		
				Aktividades sociais voltadas aos associados;		
39	AM	Diretor	Detran; CNC; Corretoras de seguros; Federação nacional; Federações; SUSEP;	Carga tributária;	Promovendo reuniões e encontros com o órgão fiscalizador (SUSEP)	Sindicato forte atende às várias necessidades dos associados pela sua função social;
				Empreendedorismo;		
				Papel social do sindicato;		
40	AM	Presidente	Empresas representadas; Órgãos públicos;	Carga tributária;	Provedor o diálogo com empresários de autoridades;	Um órgão que represente a categoria e defenda suas reivindicações;
				Redução da burocracia fiscal;		
				Encargos sociais;		
				Representatividade;		
41	AM	Presidente	Federação nacional; Sindicatos patronais; SEBRAE; Governo Estadual; Associações;	Carga tributária;	Debates sobre o tema buscando soluções;	Aquele que tem uma forte política associativa, onde se possa reunir forças e conquistas em prol da classe. Aquele que forma líderes para a continuidade da classe e mantém um forte portfólio de serviços para buscar receitas além da contribuição compulsória;
42	AM	Presidente	CNC; Federação nacional; Associações e entidades representativas; SENAC; SEBRAE; Empresas representadas;	Banco de dados de mão-de-obra;	União com a federação;	Aquele que atua como representante junto ao governo estadual e municipal, defendendo os interesses dos associados promovendo acordos que atendam os associados com ações, projetos e estudos econômicos para poder atender aos reivindicações das empresas associadas, fortalecendo e modernizando.
				Plano de saúde;	Convênios com entidades de ensino;	
				Carga tributária;	Parcerias com o governo;	
				Encargos sociais;	Representatividade;	
				Continuidade dos programas e trabalhos;		
43	AM	Presidente	Governo Municipal; Empresas representadas; SENAC; SEBRAE; SESC; Federação nacional; Governo Estadual;	Qualificação profissional;	Colocando os assuntos em assembleia;	
				Empreendedorismo;	Planejamento;	
				Representatividade;	Demonstrando os produtos e serviços aos associados;	É aquele que representa seus associados em todas as suas necessidades e é respeitado por sua classe;
				Cursos de qualificação;		

44	AM	Não informado	Federação nacional; Tribunal Regional do Trabalho; Governo Municipal; Governo Estadual; Universidades; Instituições de fomento de crédito;	Convenção coletiva de trabalho;	Reuniões de sensibilização;	Como instituição em perfeita integração com todos os segmentos da sociedade organizada em sua base territorial;
				Dissídios	Atendimento e contato com os associados;	
					Promoção de eventos, palestras e oficinas;	
45	AM	Diretor	Federação nacional	Relações de trabalho;	Não percebe nenhuma reação possível;	É aquele que por princípio apoia seus associados, enquanto entidade da classe empregadora, deve apoiar contra as ameaças constantes, seja por parte dos sindicatos ou do governo;
46	PI	Presidente	Governo Municipal; CNC; Federação nacional;	Empreendedorismo;		Atenda os seus associados com defesa dos interesses da classe;
47					Luta para que as bandeiras defendidas pelo sindicato tragam benefícios reais para a classe.	É aquele que representa a classe empresarial, lutando para diminuir a carga tributária, possibilitando a ascensão da classe representada.
48	PI	Presidente	Federação nacional;	Representatividade;		É uma organização que presta serviço aos associados;
				Carga Tributária;	Produção de jornais;	
					Realização de palestras;	
49	PI	Presidente	Empresas representadas;			Atuante e competitivo;
50	PI	Diretor	Representante comercial;	Carga Tributária;		Uma grande união de integração, de sintonia com o sistema;
51	PI	Presidente	Governo Estadual; Governo Municipal; SENAC	Carga Tributária;	Provendo o diálogo com empresários de autoridades;	
				Projetos de lei que dificultam o trabalho do setor;	Agindo contra projetos de lei desfavoráveis;	
					Comunicação com associados para esclarecimentos;	É o sindicato que defende integralmente os interesses dos seus associados sendo reconhecido e aceito;
52					Realiza levantamento das pressões buscando soluções;	Que consegue efetivamente representar a categoria, interagindo com as demais entidades e organizações, sejam elas governamentais ou não;
	PI	Presidente	Empresas representadas; Federação nacional; SESC; SENAC;	Empreendedorismo;		
				Carga tributária;		
53	PI	Presidente	Federação nacional; Conselho	Carga tributária;	Jornais;	Ser organizado, preferencialmente prestar serviços aos associados;
					Campanhas;	
54	PI	Presidente	Empresas representadas;	Carga tributária;	Buscando resolução dos problemas junto aos órgãos competentes;	
				Relações de trabalho;		Que possa atender e representar de forma concisa sua categoria base;
55	PI	Presidente	Associações profissionais;	Carga tributária;	Atendimento e contato com os associados;	Que representa uma categoria junto aos órgãos públicos;
56	SP	Executivo	Secretarias Municipais	Carga tributária;	Sem contestações na mídia	Representativo e auto sustentável
			Secretarias Estaduais			
			Diretor Federação			
			CNC;			
			Associação Comercial			
			Viva o Centro			
			Disque Denúncia			
			Secretaria da Fazenda			
			Cometro			
			Senac			
57	SP	Executivo	Governo Municipal	Meio ambiente;	Tecnicamente e estrategicamente	Que tem representatividade
			Governo Estadual	Regulamentações;		
			Associações de profissionais			
			Empresas representadas			
			CNC;			
			Federação			
			Governo Federal			

58	SP	Executivo	Comércio Varejista	Carga tributária;	Atua para reverter a pressão;	Um sindicato atuante e reconhecido por sua classe
					Ser ativo e pro ativo;	
59	SP	Executivo	Comércio Atacadista	Papel social do sindicato ;	Com conversas e calma	O sindicato que oferece serviços e relacionamentos para os clientes
				Carga tributária;		
60	SP	Executivo	Federação e CNC	Carga tributária;	Reuniões de sensibilização;	O que luta pelos associados e busca sempre por melhorias
				Legislação;		
				Agências regulatórias;		
61	SP	Executivo	CNC, Federação	Representatividade	Atuando constantemente com as empresas	Atuante com boa estruturação e reconhecimento da categoria
62	RS	Executivo	CNC	Representados; trabalho forte na carga tributária	Exercer o papel com mais força	
			Federação Estadual	Segurança ostensiva para lojistas	Atuação junto ao legislativo/executivo	Estrutura interna coesa e Diretoria participativa
			Demais Sindicatos dos lojistas	Imprensa em que o papel do sindicato	Assessoria parlamentar para acompanhamento e divulgação com posicionamento do sindicato para o comércio manifestando sua opinião	Posição do sindicato deve ser firme e forte para ser ouvida e representativo
			Base de Representados/ Associados	Imposto s/ venda		Base constituída, unida para atuação
			Entidades Similares			
			CDL			
			Associação Comercial			
			Federasul			
63	SC	Executivo	O sindicato atua fortemente com as empresas de sua representatividade, em parceria com a CDL, a Associação comercial e empresarial, a Associação dos jovens empreendedores, Associação de lojistas, em apoio ao Hospital, e sistematicamente com o SESC, o SENAC, a Fecomércio-SC e a CNC	As atuações mais cobradas do Sindicato são em relação à representatividade sindical, à proteção da liberdade de trabalho e comércio, à participação nas atividades sociais, à cobertura de toda a base territorial e à prestação de produtos e serviços.	Tentamos dar tratamento ao máximo possível de demandas. É necessário considerar que esta entidade, assim como muitas, restou prejudicada com a declaração de constitucionalidade da LC 123/2006, tendo reduzida sua capacidade de atender materialmente/financeiramente muitas demandas. Das empresas representadas o Sindicato é constantemente demandado por representação junto à entidade laboral, principalmente pela liberdade de trabalho e comércio. Para o perfeito atendimento da demanda, ajuizamos ADI contra o município que limitava os horários de funcionamento do comércio e obtivemos êxito. Passo seguinte, encerramos a negociação de horários com o sindicato laboral que restringia a abertura do comércio, criando problemas para aqueles lojistas que faziam questão de trabalhar	Sindicato forte é aquele que tem um corpo diretivo atuante e dedicado, que participa dos movimentos sociais, empresariais e institucionais. É aquele que tem seus associados presentes nas assembleias, responsabilizando-se verdadeiramente pelas decisões tomadas. A força da entidade vem da importância que lhe é atribuída no seu meio de atuação, e de forma cíclica, essa importância vem de sua força. O sindicato forte "dá a cara a tapa", não se exime das suas responsabilidades, leva as glórias do bom trabalho sem orgulhar-se em demasia e acomodar-se, leva as culpas dos erros sem envergonhar-se e desistir! O sindicato forte é aquele que não se limita à atuação prevista em Lei, mas amplia sua visão para atender da melhor forma possível toda a sociedade, colaborando com o seu desenvolvimento e tendo para si, como reflexo, o
64	PB	Não Informado	Sindicatos	Relações de trabalho	Consientização das empresas sobre a importância das atividades do sindicato	Um sindicato que tem credibilidade na sua representatividade porque presta bons serviços, assim como é um entidade independente que pode se manter com recursos próprios
			Federação	Empreendedorismo		
			Empresas representadas	Representatividade		
			CNC			
65	PB	Executivo	Federação	Relações de trabalho	Coscientização sobre a importância da unificação dos sindicatos	Um sindicato que tem credibilidade na classe que representa
			Empresas representadas	Empreendedorismo		
			Associados	Representatividade		
				Papel social do sindicato		
66	PB	Não Informado	Empresas representadas	Carga tributária		É aquele que busca pelos interesses de seus associados e que também pensa no social
			Federação	Representatividade		
			CNC			

67	PB	Gerente	Federação	Carga tributária	Negociar a queda de tributos junto ao governo	O que tem poder de negociação
			Empresas representadas			
			Associados			
			Seguradoras			
			SUSEP			
68	PB	Executivo	Governo Federal	Relações de trabalho	Reuniões de consenso	Aquele que defende sua bandeira com convicção
			Governo Estadual	Carga tributária	Ações de melhoria	
			Governo Municipal			
			Associações de profissionais			
			Empresas representadas			
			CNC			
			Sindicatos			
69	PB	Executivo	Empresas representadas	Relações de trabalho	Informativos de conscientização	Aquele que atua correspondendo com as expectativas desejadas pela classe representada
			CNC	Carga tributária		
			Federação	Representatividade		
			Governo Municipal			
			Governo Estadual			
70	AL	Executivo	CNC	Acordo coletivo	Com fortes argumentos e soluções imediatas, sempre em defesa da classe	Com grande representatividade associativismo, o sindicato preza por esses 2 fatores e busca também a auto sustentação pode ser considerado um sindicato forte
			Federação			
			Governo Municipal			
			SESC			
			Fecomércio			
			Assembleia legislativa			
			SEBRAE			
			Casa da amizade			
71	AL	Executivo	CNC	Aumento da autosustentabilidade	Reuniões para apresentação dos trabalhos	É aquele dirigido por um gestor que tem a ousadia para inovar; Um alto número de associados adimplentes; Consegue reunir um número alto de participantes em ações/ eventos promovidos pela entidade; Se mantém com no mínimo de 50% de receita própria. Sindicato forte é aquele que é visto, administrado como empresa
			Fecomércio	produtos e serviços para os associa	Publicações sobre os temas de pressão	
			Governo Municipal	acordos definitivos (cumpridos)		
			Empresas representadas	acordo coletivo – pressão sindicato	Com fortes argumentos e soluções imediatas sempre em defesa da classe	ser reconhecido pela sociedade e pela classe representada pelas suas ações
72	AL	Executivo	Governo Municipal	Sindicato laboral		
			Governo Estadual	ANVISA		
			CNC			
			Federação			
			Associações de profissionais			
			SESC			
			SENAC			
			SEBRAE			
73	AL	Executivo	Fecomércio	Cobrança dos associados por produtos e serviços	Reuniões com represntados para exposição de opiniões	ser reconhecido perante a comunidade e a sua classe representada
			CNC	Carga tributária	Ações junto ao poder público	
			Junta Comercial			
			Governo Municipal			
			Governo Estadual			
			SESC			
			SENAC			



74	AL	Executivo	CNC	Concorrência das demais associações	Reuniões com sindicato para proposição de acordos	Aquele que consegue atender os interesses de seus representados (categoria), com visibilidade através de ações de representação e produtos e serviços, proporcionando sustentabilidade própria.
			Fecomércio	Convenção coletiva	Convenção Coletiva de Trabalho	
			Governo Municipal	Funcionamento das empresas		
			Associação comercial	Piso salarial		
			CDL			
			Empresas representadas			
75	AL	Executivo	SEBRAE	Representatividade	Notas de esclarecimento junto a imprensa	O profissionalizado, com banco de dados forte e representatividade atuante, além de uma grande gama de sócios ativos e com forte influencia junto dos seus representados.
			CDL	Convenção coletiva	Elaborando estratégias junto aos representados	
			Junta Comercial	Desenvolvimento do comércio	Ações que visem ao desenvolvimento do comércio	
			SEFAZ			
			Fecomércio			
			Governo Municipal			
			Associações			
			Empresas representadas			