

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

Janaína Renata Garcia

**CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE
SISTEMATIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES
SINDICAIS**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia de Produção.
Orientador: Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana

Florianópolis

2011

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

G216c Garcia, Janáina Renata
Construção de um instrumento de sistematização e divulgação
de informações sindicais [tese] / Janáina Renata Garcia ;
orientador, Álvaro Guillermo Rojas Lezana. - Florianópolis,
SC, 2011.

163 p.: il., grafs., tabs.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina,
Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de produção. 2. Inteligência organizacional.
3. Sistemas de informação gerencial. 4. Sindicatos. I. Rojas
Lezana, Alvaro Guillermo. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
III. Título.

CDU 658.5

Janaina Renata Garcia

**CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE
SISTEMATIZAÇÃO E DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES
SINDICAIS**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutor”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 23 de setembro de 2011.

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof., Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana,
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa., Dra. Olga Regina Cardoso,
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Dr. Maurício Fernandes Pereira,
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof., Dr. Sérgio Luiz da Silva,
Faculdade SENAC Florianópolis

Profa., Dra. Mariana Grapeggia,
Faculdade SENAC Florianópolis

Prof., Dr. Cláudio Reis Gonzalo,
Universidade do Vale do Itajaí

Para meu pai...(in memoriam)

“Você, de certa forma, vive em nós, e enquanto estivermos aqui, você também estará.”

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana que durante a convivência de quatro anos e meio no doutorado e dois anos no mestrado me proporcionou além do crescimento acadêmico um crescimento pessoal. Obrigada por todos os desafios impostos, pela oportunidade de convivência quase diária, pela confiança depositada e principalmente por ter acreditado no meu potencial. Obrigada por me ensinar a ser mais paciente, ser menos ansiosa e não ficar tão nervosa nos momentos de incerteza.

Agradeço aos professores membros da banca, Dr. Maurício Fernandes Pereira, Dra. Olga Regina Cardoso, Dr. Sérgio Luiz da Silva, Dra. Mariana Grapeggia e Dr. Cláudio Reis Gonçalo por aceitarem participarem deste momento tão especial da minha vida com suas contribuições e conhecimentos.

À minha família, minha mãe Ursolina, minha irmã Tatiana e meu cunhado Rafael, sem vocês nada disso seria possível, obrigada pela paciência que tiveram comigo durante esse período.

À minha amiga Nubia Alves de Carvalho Ferreira, muito obrigada por sua amizade e pela sua parceria nesta pesquisa e no doutorado, você foi fundamental para o resultado desta tese.

Aos companheiros do Laboratório de Empreendedorismo ao longo destes anos, Paula da Costa Gargioni, Nubia Alves de Carvalho Ferreira, Carlos Luiz Nunes Júnior, Luciano Rath Alves e Alexandre Meira de Vasconcelos, a companhia de vocês amenizou esta jornada.

À todos os colegas que durante o doutorado se tornaram pessoas especiais, Fabrícia Gonçalves de Carvalho, Luciana Rosa Leite, Neimar Follmann, Cristiane Alves Anacleto, Carolina Aguiar, Édio Polacinski, Ivan Henrique Vey, Samuel Borges Barbosa, Josiane Minuzzi, Paulo da Cruz Freire dos Santos, Dante Juliatto, vocês estarão sempre em meu coração.

À Rosimeri Maria de Souza, secretária do PPGEP/UFSC, obrigada por sua amizade e sua ajuda durante todos esses anos, sem você o dia-a-dia na universidade seria mais difícil.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina e o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção por terem me proporcionado a possibilidade de cumprir mais uma etapa da minha vida acadêmica.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) pela concessão da bolsa de doutorado.

Aos demais professores que tive ao longo do doutorado, pelos ensinamentos e orientações que serão utilizados na minha vida profissional e pessoal.

À Federação das Indústrias do Paraná (FIEP) e ao Serviço Social da Indústria do Paraná (SESI-PR) pela possibilidade do desenvolvimento da pesquisa e pelo apoio ao projeto desenvolvido.

A todos que, direta ou indiretamente, permitiram esse processo ou contribuíram para que esse momento fosse possível, o meu mais profundo e sincero agradecimento.

E por fim, agradeço a Deus, que tem guiado os meus passos.

*A mente que se abre a uma nova idéia jamais
volta ao seu tamanho original.*

(Albert Einstein)

RESUMO

Os sindicatos patronais apresentam um papel fundamental para as empresas, pois por meio deles as empresas adquirem informações a respeito de leis, serviços, entre outras informações que as auxiliam no mercado competitivo que as cerca. Um dos principais desafios enfrentados pelos sindicatos patronais é a representatividade. Existe uma necessidade de uma maior organização com o objetivo de garantir os direitos e deveres, tanto do sindicato como de seus associados. Um possível caminho para aprimorar a gestão dos sindicatos patronais é a inteligência organizacional, por meio da gestão da informação. Entende-se que para melhorar o desempenho dos sindicatos patronais se faz necessário aplicar conceitos da gestão da informação a fim de buscar compreender como utilizar os dados disponíveis nos sindicatos e transformá-los em informações e auxiliá-los na tomada de decisão gerencial, e assim torná-los mais fortes e representativos. Sendo assim o presente estudo se limita ao campo da gestão da informação dos sindicatos patronais industriais, pois se acredita que o fortalecimento do setor industrial passa por sindicatos fortes e que promovam ações tanto em nível dos seus filiados quanto no nível institucional, e que essas ações dependem diretamente da tomada de decisão dos sindicatos baseada nas informações que os mesmos possuem. Para auxiliar esse processo a tese tem por objetivo elaborar procedimentos para a construção de um instrumento de sistematização e divulgação de informações sindicais. Os procedimentos desenvolvidos dividem-se em 10 etapas: construção teórica; levantamento do ambiente; elaboração do instrumento; diagnóstico; estruturação do sistema; validação primeira etapa; elaboração da primeira versão do sistema; testes e alterações; elaboração do sistema final, e validação do sistema. A aplicação dos procedimentos ocorreu em 40 sindicatos filiados a Federação das Indústrias do Paraná, amostra essa que corresponde a 40,4% do universo que é de 99 sindicatos. Na etapa da validação pode-se perceber que o Observatório Sindical desenvolvido durante a tese, preenche uma lacuna existente, que é a sistematização das informações dos sindicatos e a disponibilização de indicadores para auxiliá-los no gerenciamento do sindicato patronal.

Palavras-chave: Inteligência Organizacional. Sistematização de Informações. Observatórios. Sindicato Patronal.

ABSTRACT

Unions of employers play a key role for companies because, through unions, companies can acquire information about laws, services, and other information that help them in the competitive market around them. One of the main challenges facing employers is the representativity of trade unions. There is a need for greater organization in order to secure the rights and duties of both the union and its members. One possible way for improving the management of unions is organizational intelligence through information management. It is understood that to improve the performance of unions of employers it is necessary to apply information management concepts to try to understand how to use data available to the trade unions and turn these data into information and assist them in management decision-making, and so make unions stronger and more representative. Thus, the present study is limited to the field of information management of industrial unions of employers, as it is believed that the strengthening of the industrial sector requires strong unions that promote actions at both of its affiliates as at the institutional level, and that these actions depend directly on decision-making by unions based on information that they possess. To assist in this process, this thesis aims to develop procedures for building an instrument to systematize and disseminate union information. The procedures developed are divided into 10 steps: theoretical construction, environmental assessment, instrument development; diagnosis; system structuring, first validation, development of a first version of the system, testing and modifications, development of the final system, and system validation. These procedures were applied in 40 unions affiliated to the Federation of Industries of Paraná, a sample corresponding to 40.4% of the universe comprising 99 unions. In the validation step it could be seen that the Observatory Union developed during the thesis fills a gap, which is the systematization of information from trade unions and the availability of indicators to assist them in union of employers management.

Keywords: Organizational Intelligence. Systematization of information. Observatories. Union of employers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Desenvolvimento da pesquisa	33
Figura 2. Estrutura da tese	35
Figura 3. Ciclo da inteligência organizacional.....	40
Figura 4. Fases da inteligência organizacional	41
Figura 5. Etapas do gerenciamento da informação	47
Figura 6. Modelo de Camp do processo de <i>benchmarking</i>	53
Figura 7. Modelo Brasileiro de Sindicalização	63
Figura 8. Relações para a construção da fundamentação teórica	70
Figura 9. Etapas da pesquisa	75
Figura 10. Construção dos procedimentos teóricos	76
Figura 11. Resumo pesquisa bibliográfica Periódicos CAPES	83
Figura 12. Ambiente dos sindicatos patronais	84
Figura 13. Fluxo de relações e serviços das entidades	86
Figura 14. Mapa do estado do Paraná.....	96
Figura 15. Primeira estruturação do sistema.....	110
Figura 16. Governança do Observatório	112
Figura 17. Página inicial do Observatório	118
Figura 18. Página de cadastro no Observatório	119
Figura 19. Página após o login no Observatório	120
Figura 20. Página da etapa 1 do questionário do Observatório.....	121
Figura 21. Página da etapa 3 do questionário do Observatório	122
Figura 22. Página da etapa 5 do questionário do Observatório	123
Figura 23. Página 1ª parte do relatório gerado no Observatório	124
Figura 24. Página 2ª parte do relatório gerado no Observatório	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Tipos de <i>Benchmarking</i> : o que comparar	50
Quadro 2. Tipos de <i>Benchmarking</i> : com quem comparar	51
Quadro 3. Classificação dos tipos de <i>benchmarking</i>	52
Quadro 4. Resumo da classificação da pesquisa	73
Quadro 5. Planejamento Estratégico Sindicatos – negócio, missão, visão, crenças.....	90
Quadro 6. Planejamento Estratégico Sindicatos - análise do ambiente.	93
Quadro 7. Planejamento Estratégico Sindicatos - proposição de metas e indicadores	94
Quadro 8. Indicadores globais - Melhores práticas	114
Quadro 9. Indicadores relacionados com a FIEP	115
Quadro 10. Indicadores internos	115
Quadro 11. Plano de ações para indicadores globais	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Entrevistados por cidade.....	96
Tabela 2. Função que o entrevistado exerce no sindicato	97
Tabela 3. Escolaridade dos entrevistados.....	98
Tabela 4. Tipo de escolaridade.....	98
Tabela 5. Temas para capacitação de funcionários	102
Tabela 6. Especificidades dos sindicatos	104
Tabela 7. Serviços do Sistema S utilizados pelos sindicatos.....	106
Tabela 8. Fontes de receita dos sindicatos	107
Tabela 9. Temas de destaque nas entrevistas	108
Tabela 10. Avaliação do Observatório Sindical	126

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Relação dos sindicatos com a FIEP.....	99
Gráfico 2. Relação da FIEP com os sindicatos.....	100
Gráfico 3. Relação dos sindicatos com os filiados.....	101
Gráfico 4. Relação dos sindicatos com os funcionários.....	102
Gráfico 5. Relação dos sindicatos com os dirigentes/lideranças.....	103
Gráfico 6. Número de líderes sindicais.....	105
Gráfico 7. Existência de representantes dos sindicatos em outras cidades	105
Gráfico 8. Serviços do Sistema S utilizados pelos sindicatos.....	106
Gráfico 9. Fontes de receita dos sindicatos.....	107
Gráfico 10. Temas de destaque nas entrevistas.....	108

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	28
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	29
1.3 OBJETIVOS.....	30
1.3.1 Objetivo Geral.....	30
1.3.2 Objetivos Específicos	31
1.4 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	31
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	34
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO	34
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	36
2.1 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	36
2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	42
2.3 <i>BENCHMARKING</i>	48
2.3.1 Definições de <i>benchmarking</i>	48
2.3.2 Tipos de <i>Benchmarking</i>	50
2.3.3 Etapas do <i>Benchmarking</i>	52
2.3.4 Vantagens e desvantagens do <i>benchmarking</i>	57
2.3.5 Indicadores	58
2.4 SINDICATOS.....	60
2.4.1 Histórico dos Sindicatos	61
2.4.2 O Modelo Brasileiro de Sindicalização	62
2.4.3 Confederação Nacional da Indústria.....	65
2.5 OBSERVATÓRIOS	67
2.5 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO	70
3 METODOLOGIA	72
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	72
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	74

4 CONSTRUÇÃO DOS PROCEDIMENTOS TEÓRICOS	76
4.1 CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA TEÓRICA.....	77
4.2 LEVANTAMENTO DO AMBIENTE.....	77
4.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO.....	77
4.4 DIAGNÓSTICO.....	78
4.5 ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA.....	78
4.6 VALIDAÇÃO DA PRIMEIRA ETAPA.....	78
4.7 ELABORAÇÃO DA PRIMEIRA VERSÃO DO SISTEMA.....	79
4.8 TESTES E ALTERAÇÕES.....	79
4.9 ELABORAÇÃO DO SISTEMA FINAL.....	80
4.10 VALIDAÇÃO DO SISTEMA.....	80
5 APLICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS TEÓRICOS.....	82
5.1 CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA TEÓRICA.....	82
5.2 LEVANTAMENTO DO AMBIENTE.....	84
5.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO.....	95
5.4 DIAGNÓSTICO.....	95
5.4.1 Perfil dos entrevistados	97
5.4.2 Relações dos Sindicatos	98
5.4.3 Características dos Sindicatos	104
5.4.4 Análise qualitativa das entrevistas	107
5.5 ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA.....	110
5.6 VALIDAÇÃO DA PRIMEIRA ETAPA.....	110
5.7 ELABORAÇÃO DA 1ª VERSÃO DO SISTEMA.....	111
5.7.1 Objetivos do observatório	111
5.7.2 Governança do Observatório.....	112
5.7.3 Atores do Observatório	113
5.7.4 Instrumento para coletar as informações do Observatório	113
5.7.5 Indicadores propostos	114
5.7.6 Desenvolvimento de plano de ações.....	116
5.8 TESTES E ALTERAÇÕES.....	117
5.9 ELABORAÇÃO DO SISTEMA FINAL.....	117

5.10 VALIDAÇÃO DO SISTEMA	126
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
6.1 CONCLUSÕES	127
6.2 RECOMENDAÇÕES	129
REFERÊNCIAS	131
APÊNDICE A – Instrumento para diagnóstico dos sindicatos patronais.....	145
APÊNDICE B – Instrumento de coleta de informações para o Observatório	151
APÊNDICE C – Instrumento de avaliação do Observatório Sindical	161

1 INTRODUÇÃO

As transformações pelas quais a economia brasileira passou nos anos 1990, tais como o princípio da abertura econômica, o descontrole da inflação e, após o Plano Real em 1994, o seu controle, provocaram uma mudança profunda no ambiente empresarial brasileiro (MANCUSO; OLIVEIRA, 2006). Esses acontecimentos foram importantes para despertar um processo de organização e mobilização política do empresariado.

Além dos acontecimentos econômicos, destaca-se também a ação política intencional que tornou viável a capacidade de organização e mobilização da classe empresarial; tendo como ator principal destes fatos a Confederação Nacional da Indústria (CNI), que desempenhou um importante papel de liderança política nos anos 1990.

Mancuso e Oliveira (2006) questionam a idéia de que a classe empresarial brasileira é incapaz de realizar ações coletivas, e que o corporativismo é a causa principal dessa incapacidade.

Para Doctor (2002) o principal problema do empresariado brasileiro é a desunião; outros autores corroboram esta opinião ao argumentar que o empresariado brasileiro é incapaz de atingir um consenso em torno de objetivos comuns, assim como mobilizar apoios para alcançá-los (SCHNEIDER, 1997a; 1997b; 1998; 2002; 2004; WEYLAND, 1998a; 1998b; 2001; KINGSTONE, 2001; POWER; DOCTOR, 2002).

A atividade dos sindicatos patronais (ou empresariais) está limitada a negociações salariais, no entanto os sindicatos deveriam buscar uma maior representatividade e cobrar mais resultados do governo, para assim fazer prevalecer os aspectos acordados entre os sindicalizados. Os sindicatos patronais apresentam um papel fundamental para as empresas, pois por meio deles estas adquirem informações a respeito de leis, serviços, entre outras informações que as auxiliam no mercado competitivo que as cerca.

Um dos principais desafios enfrentados pelos sindicatos patronais é a representatividade. Existe uma necessidade de uma maior organização com o objetivo de garantir os direitos e deveres, tanto do sindicato como de seus associados.

Percebe-se que os empresários, na figura dos seus sindicatos, conseguem ter presenças ativas em ações de representação, principalmente políticas, caracterizam-se como um forte grupo de pressão para as mudanças requeridas. Isso pode ser observado em

algumas campanhas, como por exemplo, contra o Custo Brasil (MANCUSO, 2007); nas negociações sobre a Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) e a inserção externa no Brasil ao longo da década de 1990 (OLIVEIRA, 2003); e também em debates sobre alternativas de desenvolvimento que permearam a agenda governamental brasileira a fim de enfrentar a crise do final da década de 1990 (DINIZ, 2004). Mas esse comportamento não é o padrão do empresariado brasileiro, o de trabalhar em conjunto para o crescimento de um setor ou o desenvolvimento da economia de um modo geral.

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (2007) sem adaptação não haverá sobrevivência. Segundo a CNI, isso já foi constatado no âmbito das organizações sindicais. A demanda das empresas por eficácia das entidades de representação e as propostas de reforma sindical apontam para a necessidade de um sistema fundado na representatividade e na capacidade de auto-sustentação financeira. O foco dos sindicatos patronais está concentrado nas atividades administrativas dos sindicatos, e percebe-se a necessidade de uma gestão moderna e profissional para que possa se dedicar às atividades mais nobres do sindicato, como a representação de interesses. A modernização da gestão também é a garantia de que a atividade de planejamento será efetivamente realizada, o que não vêm ocorrendo nos sindicatos patronais atualmente (CNI, 2007).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Os sindicatos patronais formam a base da estrutura corporativista, que é composta ainda por associações de grau superior. No nível imediatamente superior ao nível dos sindicatos, encontram-se as federações que reúnem sindicatos de empresas que atuam no mesmo segmento econômico (comércio e serviços, indústria, agronegócio). Na cúpula da estrutura corporativa situam-se as confederações, que abrangem as federações empresariais. Atualmente, o Brasil tem aproximadamente 1.250 sindicatos patronais e 350.000 empresas filiadas (AGÊNCIA CNI, 2008). De acordo com Mancuso e Oliveira (2006, p.152) “a filiação das empresas aos sindicatos patronais possui caráter completamente voluntário”; ou seja, filiando-se aos sindicatos, as empresas habilitam-se a receber os serviços que as entidades prestam com exclusividade aos associados (MANCUSO; OLIVEIRA, 2006). Sendo assim, os sindicatos patronais da Indústria se constituem na base do sistema das Federações das Indústrias.

Os principais propósitos dos sindicatos patronais são: a representação dos seus associados perante as autoridades administrativas e judiciárias; a defesa dos interesses da categoria; a celebração de convenções coletivas de trabalho com os sindicatos patronais; a promoção dos interesses da categoria perante terceiros; a eleição de representantes; a colaboração com o Poder Público no estudo e solução de problemas relacionados com as atividades exercidas pela categoria; o cadastramento das empresas situadas em sua base territorial e o recolhimento das contribuições dos filiados (CNI, 2007).

Atualmente percebe-se que os sindicatos patronais encontram-se em crise, pois enquanto alguns apresentam homogeneidade de pensamento e funcionamento pleno, outros estão em decadência, pois estes não conseguem atingir o objetivo primordial, que é a representação efetiva de seus associados.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Em função de existência de poucas pesquisas sobre os sindicatos patronais e a sua importância para o sistema econômico do país, observa-se a necessidade de estudos que procurem compreender esse ator social que é o sindicato patronal. Ao analisar a literatura sobre o assunto, percebe-se que os estudos acerca dos sindicatos patronais buscam compreender o mesmo como um ator político (MANCUSO, 2007; BRAGA, NICOLÁS, 2009; SCHNEIDER, 1997a; 1997b; 1998; 2002; 2004; WEYLAND, 1998a; 1998b; 2001; KINGSTONE, 2001; POWER; DOCTOR, 2002) e não uma alternativa para aprimorar a gestão dos sindicatos patronais e assim aumentar a sua representatividade.

Um possível caminho para aprimorar a gestão dos sindicatos patronais é a inteligência organizacional, por meio da gestão da informação. Davenport (1998b) afirma que a maioria das organizações acredita que a gestão da informação é um processo básico e fácil de ser aplicado, entretanto são poucas as organizações que possuem seus processos sistematizados de forma efetiva. Para o autor, a gestão da informação é como um processo de um conjunto de atividades onde é necessário definir alguém que o gerencie e que atue de maneira a reforçar a cooperação necessária entre os vários setores da organização. É importante que a organização identifique todos os passos de um processo informacional, descrevê-lo e ordená-lo. Isto inclui os vários

sub-processos ou passos, as pessoas e as fontes, sendo possível aperfeiçoar ou mudar radicalmente todo o processo.

A gestão da informação tem sido definida como a aplicação de princípios de gestão para a organização, aquisição, controle, disseminação e uso da informação, e pode ser considerada como um meio de aprimorar o uso da informação para melhorar o desempenho organizacional (WILSON, 2003). Com base nesta afirmação entende-se que para melhorar o desempenho dos sindicatos patronais se faz necessário aplicar conceitos da gestão da informação a fim de buscar compreender como utilizar os dados disponíveis nos sindicatos e transformá-los em informações e auxiliá-los na tomada de decisão gerencial, e assim torná-los mais fortes e representativos.

O presente estudo se limita ao campo da gestão da informação dos sindicatos patronais industriais, pois tem-se como premissa que há bastante heterogeneidade entre eles. Alguns são atuantes e se articulam permanentemente com o sistema da Federação das Indústrias, e outros que apenas se reúnem por ocasião de convenção coletiva, o que amplia os tipos de informações que podem ser coletadas durante a pesquisa.

Como acredita-se que o fortalecimento do setor industrial passa por sindicatos fortes e que promovam ações tanto em nível dos seus filiados quanto no nível institucional, e que essas ações dependem diretamente da tomada de decisão dos sindicatos baseada nas informações que os mesmos possuem, tem-se como problema de pesquisa:

Como desenvolver um instrumento para sistematizar e divulgar as informações dos sindicatos patronais?

1.3 OBJETIVOS

Com o propósito de resolver o problema de pesquisa são definidos os objetivo geral e específicos. Na seqüência estes são apresentados.

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar procedimentos para a construção de um instrumento de sistematização e divulgação de informações sindicais.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Elaborar um marco teórico para a construção do instrumento de sistematização de informações sindicais;
- Aplicar os procedimentos teóricos elaborados nos sindicatos patronais de uma Federação das Indústrias;
- Analisar a aplicação prática dos procedimentos teóricos;
- Descrever o desenvolvimento do instrumento de sistematização de informações sindicais.

1.4 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A Confederação Nacional da Indústria publicou em 2005 o Mapa Estratégico da Indústria 2007-2015, onde define objetivos, metas e programas capazes de consolidar o Brasil como uma economia competitiva, inserida na sociedade do conhecimento e base de uma das principais plataformas da indústria mundial: inovadora, com capacidade de crescer de forma sustentável, com mais e melhores empregos.

De acordo com o Mapa (CNI, 2005) os empresários são agentes do desenvolvimento e da mudança, não apenas com as iniciativas em suas empresas, mas também fora delas, como parte integrante da sociedade, por meio dos sindicatos patronais, ao participar da construção e da implementação de políticas públicas. O sucesso das medidas propostas no Mapa Estratégico da Indústria depende de uma liderança empresarial catalisadora, que impulse e mobilize a sociedade.

O Mapa Estratégico (CNI, 2005) apresenta uma visão estratégica de longo prazo com objetivos claros e desafiadores, e que dependem da ação dos representantes da indústria para serem atingidos. Sendo assim, o aperfeiçoamento do sistema de representação empresarial é necessário para a maior expressão e eficácia da ação política empresarial. Progressos na articulação e na representação possibilitarão a mobilização dos empresários e da sociedade para implementar o Mapa Estratégico. Acredita-se que um dos meios de se mobilizar os empresários é através de sindicatos patronais ativos e atuantes, o que justifica o presente trabalho, pois o desenvolvimento de um instrumento de sistematização de informações sindicais, busca contribuir para o aperfeiçoamento do sistema de representação empresarial em sua

capacidade de prestar serviços para as empresas e no exercício de suas funções e tomada de decisões.

A pesquisa apresenta uma contribuição acadêmica, pois o instrumento a ser desenvolvido poderá servir como um guia de ações para auxiliar a gestão dos sindicatos por meio da sistematização de informações dos sindicatos. Outra contribuição acadêmica do trabalho é a construção de procedimentos teóricos para desenvolver este instrumento, pois o mesmo pode ser utilizado na aplicação em outros segmentos da sociedade. Fora isso, o estudo apresenta uma abordagem inédita sobre os sindicatos patronais sob a perspectiva da inteligência organizacional e a gestão da informação.

De acordo com Schumpeter (1982), o crescimento de uma sociedade só ocorrerá quando existirem novas combinações de materiais e forças, devendo haver um indivíduo responsável pela realização dessas combinações. Para Steiner (2006) as relações sociais, como as que ocorrem nos sindicatos, influenciam as ocorrências econômicas, fenômeno chamado de construção social das relações econômicas. Durkheim (1985) apud Steiner (2006) ressalta que a existência e o funcionamento do mercado não podem ser explicados sem que recorra às instituições e representações sociais. Com base nestas afirmações, o presente trabalho justifica-se economicamente, pois o fortalecimento dos sindicatos patronais tende a contribuir para o crescimento da indústria, e este crescimento proporciona a alavancagem da economia do país, gera desenvolvimento social através da criação de empregos decorrentes deste crescimento econômico.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto na tese, primeiramente realizou-se um levantamento bibliográfico com o objetivo de fundamentar as etapas da pesquisa, assim como, conhecer o fenômeno a ser estudado, os sindicatos patronais e suas informações.

Na seqüência, com base no levantamento bibliográfico realizado sobre inteligência organizacional, gestão da informação, sindicatos, *benchmarking* e observatórios, elaborou-se os procedimentos teóricos para a construção de um instrumento de sistematização e divulgação de informações sindicais.

Após a construção teórica, os procedimentos foram aplicados em 40 sindicatos patronais filiados a Federação das Indústrias do Paraná (FIEP). Depois da aplicação, foi construído o instrumento de

sistematização de informações sindicais, denominado Observatório Sindical. O instrumento foi validado e testado por 5 sindicatos patronais filiados a FIEP e que participaram da etapa de aplicação dos procedimentos teóricos. A pesquisa é concluída com o instrumento desenvolvido, testado e validado em sua formatação final, além de apresentar as conclusões e recomendações para pesquisas futuras (figural).

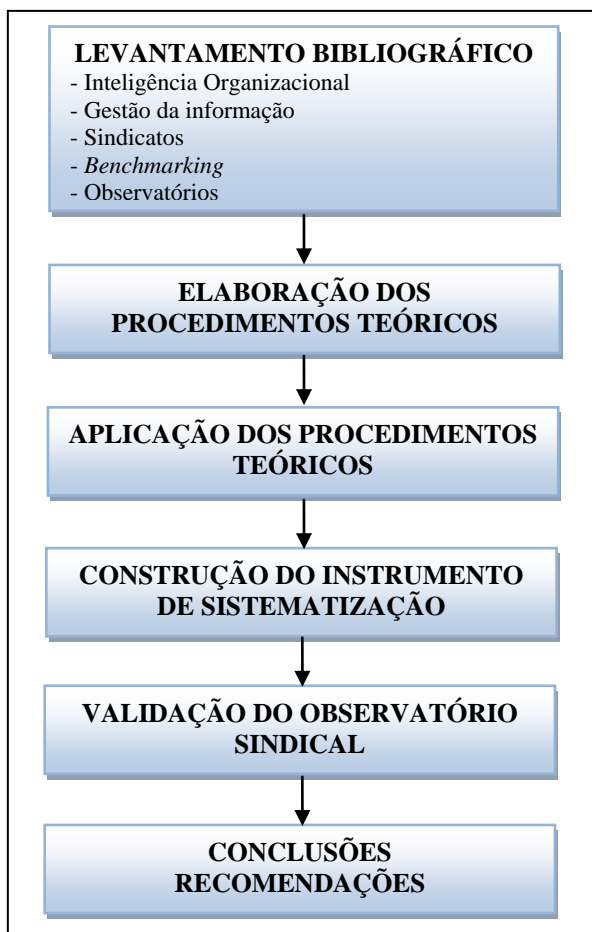


Figura 1. Desenvolvimento da pesquisa

Do ponto vista metodológico, a presente tese caracteriza-se como uma pesquisa aplicada (levanta as características de uma determinada

população, e estabelece associação entre teoria e prática, na tentativa de solucionar problemas reais); de caráter qualitativo (constitui importante contribuição quando se deseja estudar os fenômenos que envolvem seres humanos e suas relações sociais); e quanto aos seus objetivos pode ser classificada como descritiva (contribuição teórica focada na compreensão do fenômeno, sob investigação por meios de identificação de conceitos e construtos) e interpretativa (ênfase na compreensão em profundidade de um contexto específico sob a ótica dos atores deste contexto e no significado atribuído a partir das percepções destes atores que interagem no processo) (SANTOS, 1999; LAKATOS, MARCONI, 2002; GIL, 2002; RICHARDSON, 1985; SNOW, THOMAS, 1994; MYERS, 1997).

1.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante a realização da tese, constataram-se as seguintes limitações:

- A pesquisa ser realizada somente com os sindicatos patronais da indústria;
- A amostra ser unicamente de um estado brasileiro, no caso, o estado do Paraná;
- A amostra ser composta somente por sindicatos patronais filiados a Federação das Indústrias do Paraná (FIEP);
- Escassa publicação científica sobre sindicatos patronais, tanto no Brasil quanto em outros países;
- Inexistência de dados, estatísticos ou não, sobre sindicatos patronais no Brasil.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A tese está estruturada em seis capítulos, conforme a figura 2.

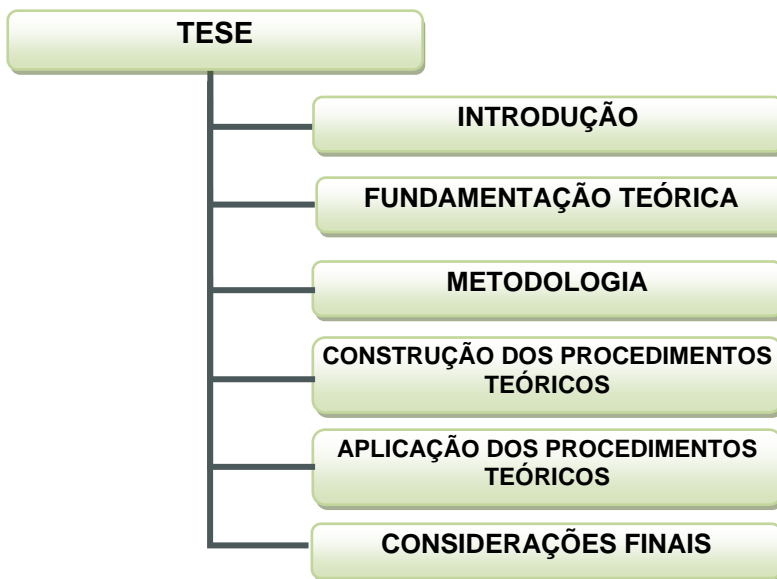


Figura 2. Estrutura da tese

No capítulo 1 a pesquisa é contextualizada, onde define-se seu problema, estabelece os objetivos da tese, e suas justificativas.

No capítulo 2, é realizada a revisão teórica acerca dos assuntos que sustentam a pesquisa empírica, abordando conceitos relacionados ao tema, mais especificamente, inteligência organizacional, gestão da informação, sindicatos, *benchmarking* e observatórios.

No capítulo 3 apresentam-se os procedimentos utilizados para operacionalizar a investigação proposta, ou seja, a metodologia da pesquisa. São apontadas as principais características da pesquisa, suas categorias de análise e sua operacionalização.

No capítulo 4 encontra-se a construção dos procedimentos teóricos, suas etapas e como elas foram desenvolvidas.

O capítulo 5 descreve a aplicação dos procedimentos teóricos nos sindicatos patronais da Federação das Indústrias do Paraná (FIEP).

Finalmente, no capítulo 6, apresentam-se as considerações finais deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo aborda a fundamentação teórica dos principais temas acerca do objeto de estudo deste trabalho, que são: Inteligência Organizacional, Gestão da Informação, Sindicatos Patronais, *Benchmarking* e Observatórios.

2.1 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

A inteligência organizacional, segundo Magalhães (2004), é um processo ordenado e contínuo de definição de necessidades, coleta, armazenamento, análise, disseminação e avaliação de informações sobre o ambiente organizacional interno e externo, tendo por objetivo dar suporte ao processo decisório estratégico para manter ou melhorar a estabilidade e a competitividade de uma organização

Conforme Rodrigues (2008), a inteligência organizacional é entendida como um processo de gestão que impacta diretamente sobre as estratégias empresariais, e se relaciona tanto no ambiente interno quanto externo das organizações. A inteligência organizacional é resultante dos fluxos de informações de uma organização, ou seja, ela pode ser gerenciada por Tecnologias da Informação, com o objetivo de prospectar, coletar, gerir e disseminar a informação e o conhecimento úteis e essenciais para a tomada de decisão nas organizações.

O propósito da inteligência organizacional é amparar o processo de tomada de decisão sobre questões que afetam os objetivos da organização. Segundo Basnuevo (2005) a inteligência organizacional é definida como um processo sistematizado, e não uma atividade pontual nas organizações. A matéria prima da inteligência organizacional é a informação, que tanto pode ser coletada no ambiente externo bem como utilizar fontes internas da organização.

McMaster (1996) conceitua a inteligência organizacional como a capacidade de uma corporação como um todo reunir informações, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou. Já Santos et al (2001, p. 41) afirma que

“a inteligência organizacional é um processo analítico que transforma informações públicas e desagregadas em conhecimento estratégico relevante, acurado e utilizável, sobre concorrentes,

sua posição no mercado, performance, capacidade e intenções”.

Ou seja, é um conjunto de informações que são filtradas e analisadas, para auxiliar na tomada de decisão. Miller (2002) afirma que o processo de Inteligência Organizacional está baseado na premissa de que os gestores precisam estar sempre bem informados sobre questões fundamentais de seu negócio de maneira formal e sistemática.

Segundo Gonçalves (2004), inteligência organizacional significa o potencial da organização para criar e transferir conhecimentos, e deste modo relacioná-los, de uma maneira peculiar, com o objetivo de encontrar soluções criativas e inovadoras nas tomadas de decisões.

A inteligência organizacional pode ser definida como a inteligência que a organização tem de si mesma e seu conhecimento quanto ao ambiente interno, com suas forças e fraquezas, suas capacidades e capacitações para competir. Como consequência, a inteligência organizacional desenvolve a consciência da empresa sobre as suas competências competitivas e representa as competências essenciais alicerçadas no desenvolvimento das competências de suas forças vivas (REDAELLI, OLIVEIRA, LIMA, 2011).

Ao desenvolver as competências internas e potencializá-las, cria-se uma oportunidade estratégica, pois o conhecimento interno (informações estratégicas estruturadas para aplicações, competências e deficiências em capacitações, processos e tecnologia); a capacidade de colaboração (aspectos metodológicos e tecnológicos); a capacitação dos recursos humanos (satisfação, motivação, habilidades, deficiências, aprendizagem organizacional); e capacidade de inovação (qualidade dos processos de inovação, acesso a melhores práticas) são todos ativos intangíveis de conhecimento que podem produzir rendas (HARRIS, 1999).

Erçetin (2000; 2001; 2009) descreve a inteligência organizacional como um meio de usar o potencial de tomar decisões certas perante situações repentinas e inesperadas que acontecem nas mudanças da organização e, adaptar-se a essas mudanças; tentando aprender permanentemente, usar a criatividade e mostrar habilidades diferentes. Assim, pode se dizer que as organizações que utilizam a inteligência organizacional com sucesso são aquelas que melhor utilizam os recursos humanos, criam planos racionais para alcançar os objetivos, percebem o potencial existente e o utilizam na sua integridade, e deste modo contribuem para o desenvolvimento da organização (ERÇETIN, 2000; 2001).

Segundo Moresi (2001) a inteligência organizacional é vista sob dois aspectos dependentes: como um processo (dinâmico) e como um produto (estático).

Como um processo, a inteligência organizacional é interativa, agregadora e uma complexa coordenação das inteligências humana e de máquina dentro de uma organização. Isso implica que estas inteligências, humana e de máquina, sejam orientadas em direção a processos de fluxo de trabalho. Interação não acontece somente entre seres humanos, mas também entre homem e máquina e entre máquina e máquina. Agregação de inteligência ocorre hierarquicamente: no nível mais baixo o conhecimento individual dos funcionários é reunido. O próximo nível é o dos grupos, enquanto o último é o da organização. Coordenação é de vital importância, desde que se refere tanto à execução de interações quanto aos processos de agregação.

Como um produto, a inteligência organizacional se refere a informação estruturada, sintetizada e direcionada para um objetivo, que é gerada quando o sistema de informação de uma organização aumenta a sua capacidade de solução problemas. Quatro níveis de produto podem ser distinguidos (MORESI, 2000): 1) dados (de natureza física e formal em sua caracterização); 2) informação (tipo significativo relativo aos objetos de uma organização); 3) conhecimento (informação de valor agregado aplicada a um problema); 4) inteligência (conhecimento usado ativamente). Para que o produto possa ser alcançado, é preciso estabelecer um ciclo para a inteligência organizacional.

A inteligência organizacional é um ciclo contínuo de atividades que incluem a análise do ambiente, o desenvolvimento de percepções e a criação de significados por intermédio de interpretação, utilizando a memória sobre as experiências passadas e tomando decisões com base nas interpretações desenvolvidas (figura 3) (CHOO, 1998). Conforme o autor explica:

- Sensoriamento: refere-se à busca de informações sobre os ambientes interno e externo. Como a organização não pode observar todos os eventos, ela deve selecionar áreas de prioridade, filtrar os dados de entrada de acordo com seus interesses e amostrar eventos para o aprendizado.
- Memória: deriva das experiências da organização na interação com o ambiente e é expressa formalmente (documentos e procedimentos) e informalmente (crenças e histórias). A experiência desenvolve regras que são usadas para associar situações a respostas apropriadas e

estruturas que são utilizadas para definir problemas e suas dimensões salientes.

- Percepção: o reconhecimento e o desenvolvimento de descrições de eventos e entidades externos usando o conhecimento que está disponível na memória. Estratégias perceptivas incluem o desenvolvimento da representação de uma cena externa, a classificação de objetos e eventos de acordo com as categorias que já são conhecidas e o reconhecimento da identidade e dos atributos principais dos objetos de interesse. A percepção organizacional depende fortemente de normas, estruturas e regras que os membros usam como lentes para visualizar tendências e desenvolvimentos.
- Interpretação: está no centro do ciclo de inteligência, ao tentar explicar os significados para a organização. Ela é difícil porque deve balancear o conservantismo (interpretação de dados de acordo com as crenças existentes) com espírito empreendedor (interpretação de dados para explorar novas alternativas). A interpretação conduz ao entendimento e percepção criativa por intermédio dos quais conseqüências e oportunidades futuras são antecipadas e avaliadas de acordo com as preferências. Em última instância, interpretação é a obtenção de significado sobre onde a organização estava no passado, onde ela está atualmente e onde ela gostaria de estar no futuro. A obtenção de significado é um processo social que requer que as pessoas socializem e troquem informações.
- Comportamento adaptativo: início de um novo ciclo de aprendizado no momento em que a organização toma decisões e escolhe ações que geram efeitos e resultados. Existem realimentações no ciclo pela modificação de estratégias de sensoriamento (ajuste de critérios de seleção e amostragem) e pela modificação de estruturas e regras na memória (mudança das crenças existentes, inclusão de novas regras).

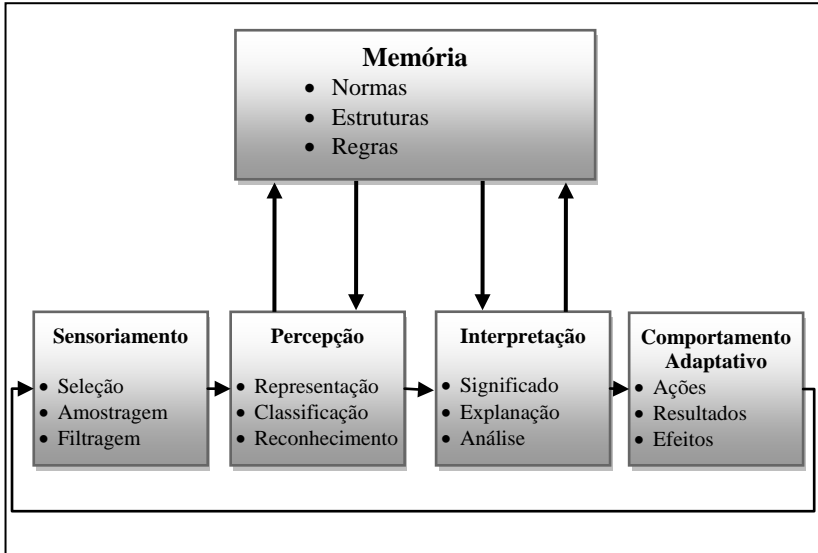


Figura 3. Ciclo da inteligência organizacional

Fonte: Choo (1998) apud Moresi (2001)

Em resumo, a inteligência organizacional é uma capacidade organizacional desenvolvida através da aprendizagem sistemática, o que possibilita perceber a organização em relação ao seu ambiente externo, e através das informações internas processadas, gerar conhecimentos novos que contribuem para o processo de tomada de decisão, e assim resolver problemas, mudar as orientações estratégicas em ambientes de mudança e criar vantagens competitivas (CHOO, 2003; McMASTER, 1996; CUBILLO, 1997).

Segundo Kahaner (1997) a inteligência organizacional apresenta um ciclo, composto de quatro fases: planejamento e direção, coleta, análise e disseminação (figura 4). Segundo o autor o ciclo representa as atividades para a transformação das informações em inteligência organizacional competitiva.

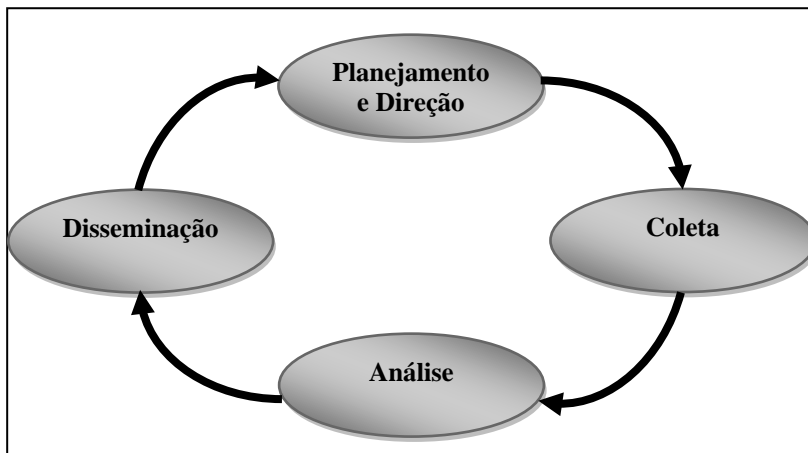


Figura 4. Fases da inteligência organizacional
Fonte: Adaptado de Kahaner (1997)

A primeira fase de planejamento é onde são definidas as bases do sistema, é onde se define quais informações serão coletadas, e com qual objetivo. Após isso, parte-se para a coleta dessas informações, que podem ser primárias, aquelas oriundas diretamente da fonte, ou secundárias, originadas de base de dados, documentos.

A terceira fase da inteligência organizacional, segundo Kahaner (1997) é a análise das informações coletadas, onde através da análise serão formulados relatórios, indicadores, que visam gerar informações ao conectar os dados coletados.

Finalmente, após a geração da análise, tem-se a fase da disseminação dessas informações, onde se divulga o resultado do processo da inteligência organizacional aos usuários do sistema, a fim de auxiliá-los no processo de tomada de decisão ou da gestão organizacional.

A informação é a peça-chave do desenvolvimento da inteligência organizacional, pois possibilita, através de métodos de estruturação e análise, a criação de conhecimentos para os indivíduos de uma organização. Além disso, se evidencia a conexão entre a inteligência organizacional e a gestão da informação (QUEYRAS, QUONIAM, 2006). Entende-se que os sindicatos, como qualquer organização, precisam aprender a gerenciar as informações e desenvolver a inteligência organizacional em seu ambiente.

2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A informação atualmente é vista como um recurso econômico tão vital como terra, capital e trabalho. As organizações têm demonstrado que o uso estratégico, inteligente da informação pode levar a melhorias significativas no desempenho e lucratividade. No entanto, a informação tem atributos únicos diferente de qualquer outro bem econômico, e o tratamento adequado da informação como um recurso estratégico exige um novo modelo de gestão da informação. Conceitualmente, a informação tem de ser gerida em múltiplos níveis - informações como conteúdo (fatos, idéias, conhecimento, experiência); informações como ferramentas (bancos de dados, arquivos, bibliotecas, repositórios), e informações como processos (necessidades de informação, busca de informações, e informações uso) (AUSTERS, CHOO, 1996).

Gestão da informação é definida como as ações relacionadas à "obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta" (WOODMAN apud PONJUAN DANTE, 1998, p.135).

Gestão da informação é um processo que planeja, organiza, dirige e controla os recursos informacionais de uma organização, e assegura tratamento adequado, intercâmbio e utilização deste recurso, que contribui para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos da organização. No desenvolvimento da gestão da informação os responsáveis pelo gerenciamento da organização precisam identificar e adquirir as informações necessárias para satisfazer suas necessidades de informação e organizá-las, para obter acesso fácil e rápido.

Para compreender o processo de gerenciamento da informação McGee, Prusak (1994) e Davenport (1998) entendem que é importante saber o que é informação:

- dados, tais como observações sobre o processo organizacional, os quais podem ser estruturados, quantificados e transferidos;
- informações são os dados que precisam de análise, consenso em relação ao seu significado, e assim adquirem relevância e significado;
- conhecimento é a informação que está na mente humana, uma reflexão, síntese de difícil estruturação e capacitação por parte de máquinas; o conhecimento é tácito e de difícil transferência;

- inteligência são informações analisadas e contextualizadas, com o objetivo de tomar decisões com alto valor agregado.

A informação é fator relevante para as organizações, e é considerada um dos recursos mais importantes, cuja gestão e a utilização estão diretamente relacionadas ao sucesso desejado. A informação é também considerada e utilizada como um instrumento de gestão (TARAPANOFF, 2001).

De acordo com McNurlin, Sprague (2002) a informação é fundamental na gestão de uma empresa, principalmente para a criação de diferenciais competitivos que garantam a sobrevivência das organizações. Segundo os autores a informação é a base para a tomada de decisão, seja esta uma decisão de rotina ou mais complexa, como, por exemplo, a mudança de negócio, mercado ou produto. É fundamental agregar valor nos processos de captura, elaboração e utilização de informações. O resultado dessas atividades será a geração de um novo conhecimento que gere vantagens competitivas sustentáveis (POPADIUK et al., 2006).

O objetivo da gestão da informação é assegurar que a informação seja administrada como um recurso indispensável e valioso, e esta precisa estar alinhada com a missão e os objetivos da organização e do serviço que busca agregar as informações. Sendo assim, para Tarapanoff (2001, p.44) o principal objetivo da gestão da informação é

“identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais”.

Para Oliveira e Bertucci (2003) a gestão da informação é um instrumento estratégico utilizado para controlar e auxiliar decisões, através de um fluxo da informação eficiente, do controle, análise e consolidação da informação para seus usuários.

As organizações precisam ter claro o significado do que é informação, para conseqüentemente realizar os investimentos em tecnologias que irão processá-las. Conscientes de quais informações serão necessárias, a organização pode começar a focar nos processos informacionais, onde a tecnologia deve ter o papel de sistematizar os dados que geram as informações e, conseqüentemente o conhecimento. Ao focar no processo informacional a organização promove assim a sua inteligência e as suas ações relacionadas com esta inteligência, o que

caracteriza a competência das organizações (McGEE; PRUSAK, 1994; DAVENPORT, 1998).

De acordo com Carvalho, Longo (2002), o gerenciamento das informações, como recursos dentro das organizações, acarreta verificar quais são as informações necessárias e efetuar a coleta, armazenamento, distribuição, recuperação e o uso da mesma. Por isso é fundamental procurar metodologias e ferramentas para coletar e registrar dados, que possibilitem a elaboração e o tratamento da informação, sua análise e contextualização, com isso gerar conhecimento que irá subsidiar o processo decisório da organização.

O uso de informação ocorre quando o indivíduo a seleciona e a processa, e esta leva a uma mudança no indivíduo, a geração de uma capacidade de tomar decisões. A informação que é eventualmente utilizada por uma organização é um subconjunto pequeno da informação total que é encontrada. O resultado do uso desta é uma mudança na estado do indivíduo de conhecer ou na capacidade de agir. Assim, a utilização da informação envolve a seleção e processamento de informações, a fim de responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou dar sentido a uma situação (CHOO, 2006).

Entende-se a gestão da informação como um conjunto de ações que visa desde a identificação das necessidades informacionais, o mapeamento dos fluxos formais (conhecimento explícito) de informação nos diferentes ambientes da organização, até a coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo. A gestão da informação, portanto, deve se preocupar com os documentos gerados, recebidos e utilizados para as atividades do negócio corporativo (WIDÉN-WULFF, GINMAN, 2004).

Para Davenport; Prusak (1998) os dados transformam-se em informação ao agregar valor através dos seguintes métodos: contextualização (finalidade dos dados); categorização (componentes essenciais dos dados); cálculo (dados podem ser analisados estatisticamente); correção (erros são eliminados dos dados); condensação (dados podem ser resumidos). Então, de acordo com os autores, transforma-se informação em conhecimento também ao agregar valor através da comparação (de que forma as informações relativas a esta situação se comparam as outras situações conhecidas?); das conseqüências (que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de decisão?); das conexões (quais as relações deste

novo conhecimento com o conhecimento acumulado?) e da conversação (o que as outras pessoas pensam desta informação?).

Mesmo com a agregação de valor à informação, não se pode afirmar que esta irá se tornar conhecimento; gerir a informação não é o mesmo que gerir o conhecimento, para isso é necessário que a gestão da informação trabalhe com os fluxos formais de informação e ter em seus objetivos a geração de conhecimento (VALENTIM, 2002 *apud* VALENTIM, 2004).

A gestão da informação pode ser definida como a aplicação de princípios de gestão para a organização, onde se busca adquirir, controlar, disseminar e utilizar a informação para melhorar o desempenho organizacional (CHOO, 2006).

Davenport (1998) introduz o conceito de ecologia da informação para examinar as propriedades fundamentais de um ambiente organizacional de informação eficaz e saudável. O ambiente de informação consiste em seis componentes: estratégia de informação, política de informação, comportamento informacional e cultura, o pessoal da informação, processos, informação e arquitetura da informação.

Sveiby (1998) aponta que, quando as organizações transformam dados em informação e conhecimento, ocorre uma alteração no processo de decisão na estrutura administrativa e de gerenciamento, principalmente na transformação de decisões, antes com menos fundamentos, em diretrizes e pressupostos estratégicos; o que faz com que as organizações passam a serem consideradas redes de fluxo de conhecimento, uma vez que concentram-se na transformação permanente da informação em conhecimento.

McGee; Prusak (1994; Davenport (1998) e Choo (2003) concordam com Sveiby (1998) quando afirmam que para tornar estratégica a informação é necessário transformá-la em conhecimento, pois somente assim a informação poder ser um guiar da ação organizacional. Para ocorrer esta transformação, os indivíduos precisam entender o uso da informação como um aprendizado, e se comprometer com a ação, e determinar atitudes para administrar recursos, ferramentas, tecnologias, políticas e padrões de informação.

Para se obter um uso eficiente da informação, é necessário entender a gestão da informação como um processo que monitora um conjunto de processos distintos, mas inter-relacionados. Segundo Choo (2003) esses processos são: identificação de necessidades informacionais; aquisição de informação; organização e armazenagem da informação; produtos e serviços de informação; distribuição da

informação; e uso da informação. O autor enfatiza que este processo é cíclico e deve ter uma realimentação, pois o ambiente organizacional é adaptativo e se modifica ao longo do processo.

Silva (2000) percebe a gestão da informação como fator relevante na definição da estratégia organizacional, pois esta deve possibilitar estratégias e alternativas, indicar uma utilização adequada de fontes, serviços e fornecedores de informação, tanto internos como externos à organização, e promover o aperfeiçoamento de produtos e serviços e a inovação constante de forma a garantir a competitividade da organização.

Pode se afirmar que o conhecimento organizacional é visto como uma qualidade de uma rede de processos de uso da informação. A gestão da informação viabiliza esse conhecimento e pode ser definida como o processo que trata de um conjunto estruturado de atividades nas quais incluem o modo como as organizações obtêm, distribuem e usam a informação para chegar ao conhecimento e agregá-lo a produtos e serviços (McGEE; PRUSAK, 1994; DAVENPORT, 1998; TARAPANOFF, 2001; CHOO, 2003; BEAL, 2004).

Percebe-se que o foco de preocupação atual da sociedade direciona-se para a informação, e conseqüentemente, para sistemas que organizam a informação. Com isso, o papel das unidades de informação, tais como: centros e sistemas de informação e de documentação, processos de inteligência, dentre outros, são determinantes para o direcionamento das estratégias organizacionais. Essas unidades são voltadas para a aquisição, processamento, armazenamento e disseminação das informações (TARAPANOFF; ARAUJO; CORMIER, 2000).

Ressalta-se que não existe um único modelo para a gestão da informação e que alguns autores apontam etapas a serem seguidas para um melhor gerenciamento dessas informações (figura 5): a) identificação das necessidades, requisitos e exigências de informação; b) aquisição, obtenção, organização, tratamento e armazenamento da informação; c) desenvolvimento de produtos e serviços de informação; d) distribuição e disseminação da informação e; e) uso da informação (McGEE; PRUSAK, 1994; DAVENPORT, 1995; CHOO, 1998 *apud* TARAPANOFF, 2001).

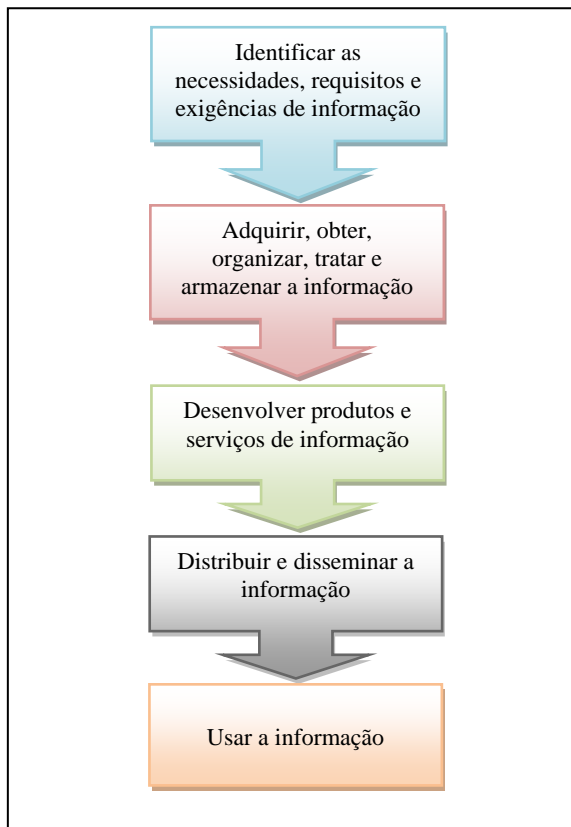


Figura 5. Etapas do gerenciamento da informação

Entende-se que com base nestas etapas é possível desenvolver a sistematização de informações, porém para isso é necessário conhecer o objeto a ser estudado, como ele será estudado e como essas informações poder ser apresentadas a organização.

Além das etapas de gerenciamento da informação é preciso conhecer qual ferramenta será utilizada para a gestão da informação. Entre as ferramentas existentes podem-se listar alguns exemplos: *Workflow*, *Decision Support System (DSS)*, *Data mining*, *Text mining*, *Data warehousing*, *Customer Relationship Management (CRM)* e *Benchmarking*. Para o presente estudo adota-se a ferramenta de *benchmarking*, pois esta estimula a mudança organizacional através da comparação das melhores práticas identificadas nas organizações estudadas. Como uma das características do *benchmarking* é identificar

e comparar as melhores práticas entende-se como adequada utilizar esta ferramenta para a sistematização das informações e conseqüentemente para a construção do instrumento de sistematização e divulgação de informações sindicais.

2.3 BENCHMARKING

A premissa do *benchmarking* é de que nenhuma organização é a melhor em tudo, o que significa reconhecer que existe alguém dentro do mercado que pode fazer melhor. De acordo com Camp (1977) o termo *benchmarking* aparece primeiramente no ano de 500 a.C., quando um general chinês, Sun Tzu, escreveu o que é hoje considerado o fundamento da prática do *benchmarking*: “Se você conhecer seu inimigo e a si mesmo, não precisará temer o resultado de cem batalhas”, o que mostra o caminho para o sucesso em todos os tipos de situações de negócios. Outra origem do termo tem data desconhecida segundo o autor e tem base na palavra japonesa *dantotsu*, que significa lutar para tornar-se o “melhor dos melhores”, com base num processo de auto aprimoramento que consiste em procurar, encontrar e superar os pontos fortes dos concorrentes.

Para Kearns (1986, p.21), o termo *benchmarking* significa:

“o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou em relação às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias”.

Kempner (1993) afirma que o *benchmarking* é um método conciso, sistemático e contínuo que permite medir e comparar os processos de trabalho de uma organização, ao visualizar com um foco externo às atividades, funções ou operações internas desenvolvidas pela organização.

2.3.1 Definições de *benchmarking*

Diversos autores buscam definir *benchmarking*, entre eles pode-se citar: Camp, Spedolini, Watson, Wallace et al, Andersen e Petersen. Apresentam-se algumas das definições destes autores.

- Spendolini (2003): o *benchmarking* é um processo sistemático, estruturado, formal, analítico, organizado e contínuo, de longo prazo, para a avaliação de produtos, serviços e processos de trabalho de organizações. Esses processos são reconhecidos como as melhores práticas que serão implementadas com o objetivo de melhoria de todo o sistema organizacional.
- Camp (2002): descreve o *benchmarking* como a busca pelas melhores práticas que conduzem uma organização à maximização da performance empresarial.
- Wallace et al. (2002): o *benchmarking* caracteriza-se como um procedimento eficaz no desenvolvimento de produtos, bem como no desenvolvimento de melhorias nos processos internos de uma empresa, capaz de assegurar liderança de um negócio em quase todos os aspectos.
- Maximiano (2006): define o *benchmarking* como uma técnica que consiste em fazer comparações e com base nestas imitar as organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que possuem práticas excelentes de administração. A essência do *benchmarking* é a busca das melhores práticas da administração como forma de obter vantagem competitiva.
- Macedo e Povoá Filho (1994): definem o *benchmarking* como uma técnica instrumental da inteligência competitiva, um processo de comparação metódica de produtos e serviços de uma organização com os oferecidos pela concorrência ou por empresas consideradas excelentes em suas práticas.
- Watson (1994): *benchmarking* é um método estruturado de aprendizagem de outras organizações e a aplicação desse conhecimento na melhoria dos processos de trabalho.
- Fitz-Enz (1993): o *benchmarking* precisa ser visto como uma ferramenta gerencial que pode ser utilizada em programas de qualidade total (TQM), para identificar variações existentes entre o desempenho de seu grupo e as melhores práticas.

Conforme as definições aqui apresentadas *benchmarking* é um procedimento de pesquisa, contínuo e sistemático, pelo qual se realizam

comparações entre organizações, objetos ou atividades, criando-se um padrão de referência, com o objetivo de melhorar o rendimento naquele aspecto que se quer medir.

2.3.2 Tipos de *Benchmarking*

O *benchmarking* pode ser classificado de acordo com o que ou com quem se pretende comparar. O primeiro tipo de classificação busca comparar os parâmetros organizacionais, que são tidos como os mais críticos/relevantes. A segunda classificação o divide em interno, competitivo e funcional. Esta classificação é apresentada nos quadros 1 e 2 respectivamente.

O QUE COMPARAR	
<i>Benchmarking</i> de desempenho	Busca comparar os níveis de desempenho de uma empresa com outras empresas. Pode ser o desempenho de toda a organização ou determinada função/departamento.
<i>Benchmarking</i> de processo	Busca entender como uma empresa obteve melhor desempenho. Tem foco nas práticas.
<i>Benchmarking</i> estratégico	Busca comparar decisões estratégicas da empresa (alocação de recursos, investimentos, definição de metas, direção estratégica, mudança na cultura, entre outras decisões)
<i>Benchmarking</i> de produto	Busca estudar como o produto de outra empresa é desenvolvido. É a chamada “engenharia reversa”.

Quadro 1. Tipos de *Benchmarking*: o que comparar

Fonte: Adaptado de Watson (1994).

COM QUEM COMPARAR	
<i>Benchmarking</i> interno	Compara processos similares entre departamentos, unidades ou fábricas dentro de uma mesma organização.
<i>Benchmarking</i> competitivo	Compara funções, produtos, serviços e processos de empresas diretamente concorrentes a fim de melhorá-los de forma a torná-los referência.
<i>Benchmarking</i> funcional (não competitivo)	Compara funções, produtos, serviços e processos de empresas que não são concorrentes, mas que utilizam processos similares aos seus em um ou em diversos setores de sua organização. Neste tipo de <i>benchmarking</i> , a troca de informações se dá de maneira mais fácil, pois as empresas envolvidas não disputam o mesmo mercado.
<i>Benchmarking</i> genérico (multi-setorial)	Compara seus processos com organizações de classe mundial que sequer pertencem ao mesmo setor industrial, mas desenvolvem processos similares. O objetivo é estudar os processos das empresas líderes não concorrentes de mercado que sejam comparáveis a seus próprios processos.
<i>Benchmarking</i> de estudo consultivo	Compara seus processos com outras organizações de classe mundial, através da contratação do serviços de consultores.

Quadro 2. Tipos de *Benchmarking*: com quem comparar

Fonte: Adaptado de Watson (1994).

McNair, Leibelfried e Kathleen (1994) classificam o *benchmarking*, de acordo com o foco do estudo, vertical ou horizontal:

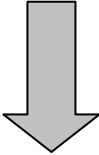
- *Benchmarking* vertical: tem seu foco em funções ou departamentos específicos dentro da empresa;
- *Benchmarking* horizontal: tem seu foco em processos dentro da empresa.

Cordeiro (2005) apresenta a seguinte classificação para o *benchmarking*:

- Interno: quando se comparam atividades semelhantes dentro de uma mesma instituição;
- Intra-setorial: quando se comparam atividades semelhantes com as dos concorrentes; e

- Intersetorial: quando se comparam as atividades semelhantes com as das organizações de setores econômicos diferentes.

De acordo com Wallace *et al.* (2002) o processo de *benchmarking* é classificado de acordo com o que está sendo estudado: produto, processo, melhor prática e estratégia, conforme mostrado no quadro 3.

Categoria	Métricas típicas	Geração de informação de vida útil
Produto	Custo, peso, material, performance, etc.	
Processo	Estrutura, estágios chave do processo, etc.	
Melhor prática	Métodos de gerenciamento do projeto, repasse de informações, controle, etc	
Estratégia	Tempo de venda, lucro, margem, saída, etc.	

Quadro 3. Classificação dos tipos de *benchmarking*
 Fonte: Adaptado de Wallace et al (2002).

O *benchmarking* possibilita gerar novas idéias e alternativas para a resolução de problemas, realizar melhorias no processo e das ações recomendadas. Porém para que uma organização realize de forma satisfatória o *benchmarking* é necessário o cumprimento de algumas etapas. Vários autores como Watson (1994), Camp (2002), McNair, Leibfried, Kathleen (1992) sugerem uma lógica de processo de melhoria contínua. O presente trabalho adota o modelo de Camp (2002).

2.3.3 Etapas do *Benchmarking*

Para Camp (2002) o *benchmarking* apresenta cinco fases: planejamento, análise, integração, ação e finalmente maturidade (figura 6).

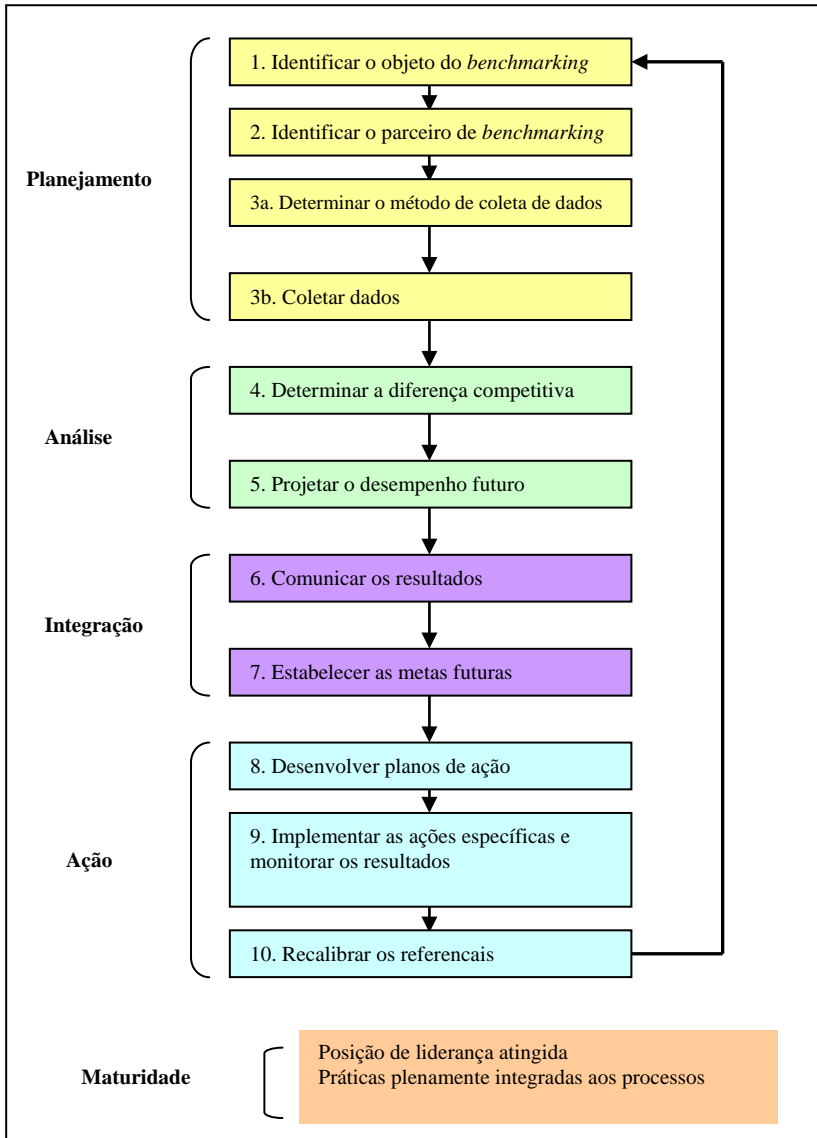


Figura 6. Modelo de Camp do processo de *benchmarking*
 Fonte: Camp (1997a).

Os passos para realizar o *benchmarking* diferem quanto ao seu número, forma visual de apresentação e conteúdo. Os modelos apresentados por Camp (1997a), Watson (1992), modelo da *International Benchmarking Clearinghouse* (IBC) desenvolvido pela *American Productivity and Quality Center* (APQC, 1993) e McNair, Leibfried, Kathleen (1992) seguem uma lógica de processo de melhoria contínua PDCA (Plan - planejar, Do - executar, Check - verificar, Action - ação). Já Camp (1997a) apresenta uma pesquisa realizada pela APQC que tinha por objetivo apresentar os modelos de *benchmarking* utilizados na indústria, resumindo o processo em uma estrutura de quatro passos: planejamento do estudo, coleta de dados do processo, processamento e análise dos resultados, e adaptação para melhoria. Na seqüência apresentam-se os passos do Modelo de Camp (1997).

Passo 1: Identificar o objeto do *benchmarking*

Primeiramente deve ser decidido o que será comparado. Esta comparação pode ser feita baseada nos produtos ou processos. A comparação de produtos denominada *benchmarking* de produto, busca absorver nos produtos da organização novas tecnologias de organizações concorrentes ou não concorrentes. A comparação dos processos pode ser feita por meio do *benchmarking* de desempenho, *benchmarking* de processos ou *benchmarking* estratégico.

Passo 2: Identificar os parceiros do *benchmarking*

Após decidir o que será comparado, é necessário definir com quem será feita a comparação. Pode ser utilizado o *benchmarking* interno, *benchmarking* competitivo, *benchmarking* funcional, *benchmarking* genérico ou *benchmarking* de estudo consultivo.

Ao decidir os parceiros do *benchmarking*, ou seja, o tipo de *benchmarking* a ser utilizado, é necessário realizar uma ampla pesquisa das empresas consideradas líderes no setor, no grupo, ou em determinada função ou processo. Rankings de melhores empresas publicados por revistas especializadas podem ser uma fonte de informação, assim como bases públicas de dados e associações empresariais. Esta pesquisa pode determinar e facilitar as etapas seguintes.

Passo 3: Determinar o método e coletar os dados

Nesta fase busca-se definir qual o método que será utilizado para conseguir os dados da pesquisa, sem deixar de considerar o tempo e os recursos disponíveis para a coleta. É necessário observar a qualidade dos dados a serem coletados, pois em alguns casos esses dados precisam representar o objeto estudado, tem-se como exemplos de fontes de dados: associações comerciais e profissionais; consultores externos; entrevistas baseadas em questionários; pesquisa pelo correio; pesquisas por telefone; pesquisas pela internet; entrevista pessoal aberta; visitas técnicas ao local de trabalho do entrevistado; painéis de debates com especialistas. A escolha do método adequado deve levar em conta a eficiência da abordagem, o tempo e o custo do processo.

Passo 4: Determinar a diferença competitiva

Após coletados os dados e disponibilizada a referência de comparação, pode-se definir qual a diferença competitiva, que é o *gap* entre o desempenho da organização e dos líderes, ou do grupo de organizações participantes do processo de *benchmarking*.

A tendência é a organização enfatizar o quantitativo antes do qualitativo, porém a experiência tem mostrado que esse enfoque pode ser equivocado. Os fatores qualitativos explicam a razão da existência do *gap* medido. O processo de *benchmarking* deve se concentrar na compreensão clara das práticas, antes de tentar medir os resultados. Por essa razão, o qualitativo deve ser enfatizado e analisado em primeiro lugar.

Passo 5: Projetar o desempenho futuro

Após definir a diferença competitiva entre a organização e os líderes, é necessário projetar o desempenho futuro, que tem por objetivo alcançar ou superar os líderes. Nesta etapa busca-se definir quais metas precisam ser alcançadas após o conhecimento das melhores práticas apontadas pelo *benchmarking*. Um plano de ações deve ser elaborado considerando as ações estratégicas e táticas necessárias para o alcance dos objetivos. O plano de ações deve conter as ações previstas para eliminar o *gap* atual e as metas futuras de desempenho.

Passo 6: Comunicar os resultados

O sucesso da implementação do processo de *benchmarking* depende de como os seus resultados serão comunicados para a organização. É necessário comunicar os resultados a gerência e para sua base, que geralmente é a mais afetada, ou seja, a comunicação dos resultados precisa atingir todos os. Uma comunicação efetiva precisa observar três aspectos: público-alvo (definir quais são as pessoas afetadas e comunicar a todas sobre os processos de mudança), métodos de comunicação (definir como essa informação será repassada para a organização, pode ser através de boletins, relatórios, cartazes, entre outros) e organização dos resultados (os resultados do *benchmarking* precisam ser organizados, documentados e arquivados, pois assim podem ser revisados e utilizados a qualquer momento que a instituição necessite das informações).

Passo 7: Estabelecer e priorizar metas

Depois de comunicar os resultados e conseguir o envolvimento da organização com o processo de mudança é preciso definir novas metas com base nos resultados do *benchmarking*, pois é fundamental que essas novas metas considerem as melhores práticas apontadas pelo processo de *benchmarking* realizado. São essas melhores práticas que levam a organização a obter uma performance superior, o que pode modificar a hierarquia das metas previamente definidas e revelar uma nova prioridade para a organização.

Passo 8: Desenvolver planos de ação

Com base nas novas metas definidas pelo *benchmarking* é necessário a elaboração de um plano detalhado das ações necessárias para que ocorram mudanças decorrentes dos resultados do *benchmarking*. O plano de ação a ser desenvolvido buscar responder as seguintes questões: o que, quem, quando e como. Os planos de ação desenvolvidos a partir dos resultados do *benchmarking* buscam implantar definitivamente na organização as melhores práticas que foram apontadas e com isso melhorar o desempenho da organização.

Passo 9: Implementar ações específicas e monitorar resultados

Após definir os planos de ações é necessário a implementação desses planos na organização. Entende-se que o sucesso desta etapa depende da compreensão das novas práticas e quais os resultados que elas proporcionarão à organização. O papel das pessoas, suas responsabilidades, autoridade e reconhecimento precisam ser definidos e compreendidos. O monitoramento deste processo de implementação abrange: comparar com marcos de referência pré-fixados; determinar as causas dos *gaps*; definir ações corretivas quando os *gaps* forem significativos; e revisar constantemente os resultados. Este monitoramento deve ser realizado pela gerência responsável pela realização do *benchmarking* na organização.

Passo 10: Recalibração

Como as práticas realizadas na organização mudam constantemente, o objetivo da recalibração é manter atualizados os marcos de referência de comparação (*benchmarks*). É necessário refazer o processo de *benchmarking* regularmente para que estes marcos sejam revisados e atualizados. O resultado de uma recalibração periódica é tornar o *benchmarking* uma prática institucionalizada na empresa, isto é, cada pessoa, por iniciativa própria, buscará as melhores práticas na sua área de atuação e receberá os devidos créditos pelos seus esforços.

2.3.4 Vantagens e desvantagens do *benchmarking*

Como o principal objetivo do *benchmarking* é comparar uma organização com as líderes do setor, e assim visualizar as práticas de uma empresa e realizar a melhoria das suas práticas e processos, Balm (1995) e Camp (2002) relacionam outras vantagens que se pode obter ao utilizar esta ferramenta:

- Realizar o conhecimento interno da instituição;
- Possibilitar que as melhores práticas de qualquer organização, concorrentes ou não, sejam incorporadas aos processos da empresa;
- Proporcionar estímulo e motivação aos profissionais cuja criatividade é exigida para a execução e implementação das descobertas da investigação;

- Identificar, em outras empresas, avanços tecnológicos que não seriam reconhecidos e aplicados ao setor;
- Facilitar a direção por objetivos uma vez que já se conhece a meta final a alcançar;
- Proporcionar contatos e interações decorrentes do *benchmarking*, agregando valores e possibilitando um futuro crescimento profissional;
- Aumentar a credibilidade do processo específico de melhoria;
- Alcançar mais rápido e com menores riscos metas desafiadoras;
- Melhorar os indicadores básicos (financeiros, administrativos, educacionais);
- Tornar-se competitivo, por meio do conhecimento dos concorrentes.

2.3.5 Indicadores

Para comparar as melhores práticas de gestão, o *benchmarking* utiliza indicadores desenvolvidos para este propósito.

Segundo Hammond *et al* (1995) apud Bellen (2005) o termo indicador tem origem no latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, estimar.

Diversos autores conceituam indicadores, conforme aponta Bellen (2005):

- Hamond et al (1995): recurso que deixa mais perceptível uma tendência ou fenômeno que não seja imediatamente detectável.
- McQueen e Noak (1988): uma medida que resume informações relevantes de um fenômeno particular ou um substituto dessa medida.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD (1993): parâmetro ou valor derivado de parâmetros que apontam e fornecem informações sobre o estado de um fenômeno, com uma extensão significativa.
- FINEP (2011): adota o conceito do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) onde indicador é uma especificação quantitativa e qualitativa para medir se um objetivo foi atingido.

- Martinez, Albarnoz (1998): medida agregada e completa que permite descrever ou avaliar um fenômeno, sua natureza, estado e evolução; articula ou correlaciona variáveis e suas unidades de medida; é composta ou relativa.

De acordo com Paladini (2002) os indicadores devem apresentar as seguintes características: objetividade, clareza, precisão, viabilidade, representatividade, visualização, ajuste, unicidade, alcance e resultados.

Gallopín (1996) corrobora com estas características ao afirmar que os indicadores mais desejados são aqueles que simplificam as informações relevantes, ou seja, façam com que certos fenômenos que ocorrem na realidade se tornem mais identificáveis.

Tunstall (1994) apud Bellen (2005) aponta cinco funções para os indicadores: avaliação de condições e tendências; comparação entre lugares e situações; avaliação de condições e tendências em relação às metas e aos objetivos; prover informações de advertência; antecipar futuras condições e tendências.

Bellen (2005) afirma que o objetivo dos indicadores é agregar e quantificar informações para assim seus significados ficarem mais claros, e conseqüentemente auxiliar no processo de tomada de decisão organizacional.

Com relação às características necessárias para um conjunto de indicadores, com vistas a garantir a validade dos dados coletados, Martinez, Albarnoz (1998) sugerem: generalidade; possibilidade de correlação entre as distintas variáveis ou os diferentes contextos; e, temporalidade. Conforme Francisco, Fracasso (2001) salientam, toda avaliação parte do princípio de comparação, para isso necessita-se que haja dados passíveis de serem comparados, que permitam ser coletados de forma semelhante em todos os casos. São estas características que irão possibilitar o *benchmarking* nas organizações.

Ressalta-se que as organizações, ao buscarem o *benchmarking* como uma ferramenta de melhoria, precisam assumir uma postura de uma organização que deseja aprender e se desenvolver com base nas melhores práticas apontadas pelos indicadores desenvolvidos, para assim justificar o esforço investido no processo. Por fim, saber fazer e adaptar *benchmarking* no processo da organização pode permitir vislumbrar oportunidades e também ameaças competitivas, constituindo um atalho seguro para a excelência. Outro ponto fundamental é a divulgação das melhores práticas que as organizações realizam, e um dos meios de se fazer isso é através dos Observatórios.

2.4 SINDICATOS

Prado (1991) define sindicato como "a associação que tem por objeto a representação e defesa dos interesses gerais da correspondente categoria profissional, bem como da categoria empresarial, e supletivamente dos interesses individuais dos seus membros". O autor se justifica dizendo que sempre existe a necessidade da associação estar investida dos poderes de representação dos interesses gerais da categoria de empregados ou de empregadores. Apenas de forma supletiva é que se admite que essa representação se estenda aos interesses individuais dos seus membros.

Nascimento (1989) afirma que sindicato "é uma forma de organização de pessoas físicas ou jurídicas que figuram como sujeitos nas relações coletivas de trabalho". O autor ainda afirma que: "Há sindicatos que agrupam pessoas físicas, os sindicatos de trabalhadores, mas há outros que reúnem pessoas jurídicas, os sindicatos de empregadores. Desse modo, para não afastar da definição os sindicatos patronais, é que nela se afirma que sindicato é uma forma de pessoas físicas ou jurídicas".

Já Romita (1976) apresenta três conceitos para sindicato: um sociológico, um como grupo de pressão e um jurídico. O primeiro conceito é de que "o sindicato é um grupo social". O autor explica que para existir um grupo social, é indispensável que ele possua uma estrutura e uma organização, ainda que rudimentar, e uma base psicológica na consciência de seus membros. Nos sindicalizados, então, existiria essa consciência, por isso, o sindicato seria um grupo social. O segundo conceito, do sindicato como grupo de pressão, é que segundo Romita (1976) as organizações profissionais tanto podem ser de empregados como de empregadores ou profissionais liberais. É claro que o sindicato, representante que é da categoria respectiva, que sempre atua sobre os poderes públicos para obter a vitória de uma reivindicação da classe, assume a característica de grupo de pressão. Por fim, o conceito jurídico de sindicato para o autor é o configura o gênero associação. O sindicato se caracteriza pelos fins que procura alcançar. Todo sindicato é uma associação cuja finalidade consiste na defesa dos interesses da classe que representa, tanto morais como econômicos.

Para Russomano (1975) sindicato, em um sentido estrito, é uma associação de pessoas físicas ou jurídicas voltada exclusivamente para a defesa de interesses profissionais e econômicos. É uma associação porque deve reunir um grupo de pessoas, sejam físicas ou jurídicas. O

sindicato tem uma finalidade principal, qual seja a defesa exclusiva dos interesses da classe. Interesses profissionais, quando o sindicato for de trabalhadores, e interesses econômicos, quando for de empregadores. Diz-se voltada exclusivamente porque entende-se que o sindicato deve lutar pelos interesses da classe, e não se preocupar com outras atividades, que não possuem nenhuma afinidade com as reais necessidades de seus membros.

Segundo a CNI (2005), entende-se sindicato patronal como uma reunião (associação) de pessoas jurídicas que possuem atividades econômicas (empregadores) comuns, e que possuem como objetivo a defesa de seus interesses coletivos. Este é conceito adotado para este estudo.

2.4.1 Histórico dos Sindicatos

De acordo com Bueno (2008) a história do empresariado brasileiro se inicia logo após a proclamação da independência, quando em 1824 D. Pedro I autoriza a criação do estatuto da Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional. Em outubro de 1827 a primeira sociedade civil da história do Brasil é enfim inaugurada.

A Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional se manteve até os fins da década de 1850 focada na mecanização da agricultura e não na indústria fabril. No final da década de 1880, após o início de um movimento na indústria dos chapéus, uma circular assinada por 21 firmas industriais chamava todos aqueles que se interessavam pelo desenvolvimento do trabalho no Brasil para uma reunião. A partir dessa reunião se decidiu fundar uma entidade para a defesa dos interesses da classe industrial, sendo criada assim a Associação Industrial que teve sua diretoria eleita no início de 1881 (BUENO, 2008).

Em 1882, a Associação Industrial partiu para a defesa dos interesses industriais no governo brasileiro, e seu presidente Antônio Felício dos Santos redigiu um manifesto que fundamentava-se na certeza que somente com a indústria o Brasil poderia conseguir obter sua independência econômica e resolveria seus maiores problemas, através do desenvolvimento industrial iria atrair mão de obra e capitais estrangeiros, além de empregar a população urbana, e libertaria o país da vulnerabilidade de uma economia monocultora. Além disso, com a indústria abastecendo o mercado interno, haveria a diminuição da importação, e o equilíbrio da balança comercial.

Em 1901 a Sociedade Auxiliadora da Indústria Nacional passou a ser denominada Centro Industrial do Brasil.

O movimento da união dos empresários começou a tomar força em 1º de julho de 1928 quando foi empossada a primeira diretoria do Centro de Indústrias do Estado de São Paulo, composto pelas maiores fortunas e os homens mais influentes do país. Na reunião foi aprovado o estatuto da CIESP que como uma sociedade civil voltada para o setor industrial, tinha por objetivo defender os interesses de seus associados e da indústria em geral, fomentando seu intercâmbio com as demais associações de classes; cooperar com o governo no estudo e na solução de questões ligadas ao interesse da indústria, bem como pleitear junto aos poderes públicos reformas e medidas em benefício da classe.

Somente a partir de 19 de março de 1931, através do Decreto nº 19.770, do Governo Provisório de Vargas, que a sindicalização das classes patronais e trabalhadoras foi regulamentada, o que possibilitou a criação de federações estaduais, que por sua vez congregariam os sindicatos regionais.

Em 26 de novembro de 1930, Getúlio Vargas criou o Ministério do Trabalho, estrutura corporativa que ainda hoje delimita o sindicalismo brasileiro. A principal consequência da legislação varguista é o surgimento do sindicalismo patronal, que evoluiu principalmente em São Paulo, através dos empresários agrupados na FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e na FIP (Federação das Indústrias Paulista). A união destas entidades de origem a da Confederação Nacional da Indústria.

2.4.2 O Modelo Brasileiro de Sindicalização

No Brasil, os sindicatos somente podem representar categorias, por isso se diz que a sindicalização no Brasil se dá de forma homogênea, e não heterogênea, como nos Estados Unidos, onde a união das pessoas em sindicatos é totalmente livre, ocorrendo por critérios estabelecidos pelos próprios interessados.

Os sindicatos podem ser horizontais, quando representam profissões, ou verticais quando representam pessoas de uma determinada atividade, seja por indústria ou por empresa. Na primeira, por indústria, leva-se em conta tanto trabalhadores quanto os patrões, já na segunda, somente trabalhadores, conforme Brito Filho (2000).

No setor privado, as regras referentes à sindicalização estão presentes no artigo 511 e parágrafos da Consolidação das Leis do Trabalho. Ao analisar o texto legal verifica-se que o Brasil adota o

modelo de sindicalização homogênea vertical por atividade, e não é prevista aqui a sindicalização por empresa, isto é, a união de trabalhadores de uma única empresa, como é tão comum nos Estados Unidos (MAGANO, 1992).

Esse sistema confederativo da representação sindical pode ser exemplificado como uma pirâmide, onde na base têm-se os sindicatos, acima destes, as federações, e acima destas, as confederações (figura 7). As centrais sindicais não possuem natureza de entidades sindicais; são, apenas, associações de natureza civil.

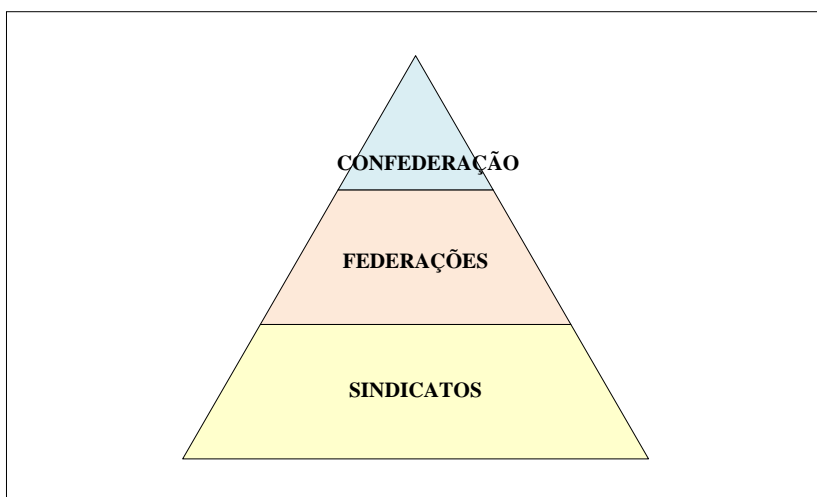


Figura 7. Modelo Brasileiro de Sindicalização

O termo sindicato deve ser entendido em sentido estrito, como a entidade que reúne trabalhadores ou empregadores numa determinada base, e que constitui o primeiro degrau do referido sistema.

As federações e as confederações são chamadas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), conforme o artigo 533, de associações sindicais de grau superior. As primeiras são constituídas pela reunião de no mínimo cinco sindicatos (artigo 534, CLT), e têm base de atuação, via de regra, estadual. Já as confederações organizam-se a partir da união de três federações, e possuem alcance nacional, conforme o artigo 535.

A competência das federações é coordenar os interesses dos sindicatos a ela filiados, não tendo, porém, direito de representá-los,

como dispõe o parágrafo 3º do artigo 534 da CLT. Da mesma forma, as confederações coordenam os interesses das federações filiadas, fazendo o agrupamento das atividades e das profissões em nível nacional.

A manutenção do sistema confederativo pela Constituição de 1988 é mais uma restrição à liberdade de organização sindical porque as entidades pertencentes ao sistema não podem criar vínculos entre si de forma livre. Devem, portanto, agrupar-se de forma homogênea. Em um regime de liberdade sindical plena, os sindicatos poderiam filiar-se à federação que bem entendesse representante ou não da mesma categoria, e assim por diante.

Segundo Mancuso (2007) a unicidade sindical, em relação a organização do empresariado, atribui somente a um sindicato patronal a representação oficial dos interesses das organizações que realizam atividades econômicas idênticas, similares ou conexas, ou seja, pertencentes a uma mesma categoria econômica, e localizadas na região pela qual a entidade é responsável. Os sindicatos patronais podem possuir abrangência municipal, intermunicipal, estadual, interestadual ou nacional.

As empresas filiam-se aos sindicatos patronais de forma voluntária, habilitando-se assim a receber serviços que são prestados pelos sindicatos patronais, federações e confederações de forma exclusiva aos seus filiados. Porém a Constituição de 1988 não transformou o pagamento da contribuição sindical em voluntário, ou seja, todas as empresas possuem a obrigação de pagar a contribuição sindical (MANCUSO, 2007).

As Confederações são organizações que atuam como órgãos representativos situados no âmbito de uma categoria apenas. Há, no Brasil, confederações, tanto de trabalhadores, quanto patronais. Por exemplo, temos as seguintes Confederações de Trabalhadores: Confederação Nacional dos Trabalhadores na Indústria, Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura, Confederação Nacional dos Trabalhadores em Comunicações e Publicidade, Confederação Nacional dos Trabalhadores no Comércio, entre outras. Já como exemplos de Confederações Patronais listam-se: Confederação Nacional da Indústria, Confederação Nacional da Agricultura, Confederação Nacional do Comércio, Confederação Nacional das Empresas de Crédito.

Segundo Silva (2003) a estrutura de uma Confederação obedece a um princípio de união que, segundo o Estado, é o de atividades econômicas idênticas. Entretanto, são incluídas, sob a forma de grupos que encaixam outras atividades meramente similares ou conexas. Assim a Confederação Nacional da Indústria, por exemplo, agrupa os diversos

tipos de indústrias: alimentação, vestuário, construção e mobiliário, extrativistas, entre outras.

2.4.3 Confederação Nacional da Indústria

A Confederação Nacional da Indústria (CNI) foi fundada em 12 de agosto de 1938, e teve como seu primeiro desafio ajudar o país a superar os problemas gerados pela Segunda Guerra Mundial, o que fez com que a CNI se envolvesse na elaboração de estudos sobre o planejamento das atividades produtivas, a defesa do trabalho nacional e o reequipamento do parque manufatureiro (CNI, 2011).

Já nos anos 1940, a CNI preocupou-se com a formação de mão-de-obra para a indústria do país, foi quando a entidade lançou as bases para a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), em 1942, e do Serviço Social da Indústria (SESI), em 1946, e estabeleceu os fundamentos de um sistema que se mostrou capaz de fomentar o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Além do SENAI e do SESI, acrescentou-se o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), criado pela CNI em 1969.

Durante grande parte dos anos 1940 aos anos 1980 a entidade buscou auxiliar a diversificação do parque industrial brasileiro. A partir de 1988, o foco de sua atuação passou a ser a competitividade do produto brasileiro, a inserção das empresas no mercado internacional e a redução do Custo Brasil.

Ao longo das décadas e até o final dos anos 1990, a CNI trabalhou para fortalecer e consolidar o parque industrial do país. Apoiou empresas na abertura comercial, enfrentou o desafio da maior inserção do país no cenário mundial, colaborou na promoção do aperfeiçoamento tecnológico da indústria nacional e desfraldou campanhas pela competitividade internacional do produto brasileiro (CNI, 2011).

Atualmente um dos principais focos da CNI é defender as reformas institucionais, junto aos poderes constituídos, que levem o país a crescer com eficiência e inclusão. Com o objetivo de auxiliar nesse esforço, a CNI desenvolveu o Mapa Estratégico da Indústria 2007-2015, que apresenta metas e programas capazes de consolidar o Brasil como uma economia competitiva, inserida na sociedade do conhecimento.

A CNI é composta de 27 federações das indústrias, nos estados e no Distrito Federal, e possui aproximadamente 1.250 sindicatos patronais filiados (CNI, 2011).

A CNI apresenta a seguinte missão: “Defender e representar a indústria na promoção de um ambiente favorável aos negócios, à competitividade e ao desenvolvimento sustentável do Brasil” e possui como visão “Consolidar-se como a organização empresarial líder na promoção do crescimento e da competitividade da indústria brasileira, atuando como agente fundamental para o desenvolvimento do Brasil” (CNI, 2011)

Um dos objetivos da CNI é atuar para garantir a participação ativa da comunidade industrial na formulação de políticas públicas que garantam um ambiente saudável para o desenvolvimento dos negócios.

Em relação ao Poder Legislativo, por exemplo, a CNI acompanha proposições de interesse do setor industrial que estejam em tramitação no Congresso Nacional. Já no Judiciário o objetivo é assegurar que a Constituição seja respeitada em leis e atos resultantes do Poder Público que repercutam diretamente nos interesses da indústria. As ações da CNI também envolvem o Executivo e a sociedade civil como um todo, à frente de questões importantes nas seguintes áreas: Internacional, Infra-estrutura, Meio ambiente, • Micro e pequenas empresas, Economia, e Trabalho.

A Confederação Nacional da Indústria tem como uma de suas funções fortalecer a atuação articulada das entidades do Sistema Indústria. Trata-se de explorar as sinergias existentes entre a entidade e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), como pode ser observado na atuação de cada uma das entidades:

- **SENAI:** é o maior complexo de educação profissional da América Latina, qualificando mais de 2 milhões de trabalhadores brasileiros a cada ano. Também apóia as empresas por meio da formação de recursos humanos e da prestação de serviços de assistência ao setor produtivo, de laboratório, de pesquisa aplicada e informação tecnológica.
- **SESI:** gestor das políticas de responsabilidade social do setor promove a qualidade de vida do trabalhador. Oferece programas que abrangem educação, promoção da saúde e segurança no trabalho e no meio ambiente, além da valorização de talentos nas áreas de esporte, lazer e cultura.
- **IEL:** elo entre a indústria e o meio acadêmico, tem por objetivo promover o crescimento do setor por meio da capacitação empresarial, aperfeiçoamento da gestão e

suporte à inovação. Desenvolve competências organizacionais que se traduzam em vantagens competitivas fundamentais para as empresas enfrentarem os desafios impostos por um mercado globalizado.

Com base no Sistema Indústria a CNI torna-se responsável pela implementação de atividades de excelência em formação profissional, inovação tecnológica, responsabilidade social, capacitação empresarial e inserção internacional, além de contar com uma rede de escolas, laboratórios e centros tecnológicos espalhados por todo o país.

2.5 OBSERVATÓRIOS

Cada vez mais as organizações buscam ferramentas que as auxiliem na identificação de oportunidades, desenvolvimento de metas e avaliações de desempenho, pois estas precisam se tornar mais competitivas. Segundo Bertoldi (2003) avaliar o desempenho de uma organização é um processo necessário e importante para o crescimento e aprimoramento da mesma, pois sem mensurar não há como gerenciar as atividades nem controlar os resultados dos esforços empreendidos. Para alguns autores, um dos meios de se efetuar essa avaliação é através dos observatórios (FIEP, 2007; GUSMÃO, 2002, 2006; TRZECIAK, 2009; YU et al, 2006).

Do ponto de vista das ciências naturais, observatórios são locais apropriados para observar, tais como observações astronômicas e meteorológicas. De acordo com Estivill (2007) entende-se por observar: olhar, atender, contemplar, considerar, vigiar, entre outros sinônimos. Sendo assim, pode se dizer que o observador eficaz é aquele que visualiza a realidade sem deixar escapar nenhum detalhe.

Segundo Gusmão (2006) nos últimos anos o conceito de observatório deixou de ser restrito às ciências naturais e passou a ser utilizado em estudos de fenômenos sociais. Os observatórios se tornaram um instrumento capaz de aglutinar informações agregadas de valor, e estas são utilizadas para os processos de tomada de decisão.

Antunes, Mangueira (2005) entendem o observatório como um modelo facilitador do relacionamento entre as universidades, o governo e a indústria, e assim os auxiliam na identificação de demandas relacionadas aos atores, com o objetivo de aumentar a competitividade e identificar novas tendências organizacionais, por meio da informação e do conhecimento gerado através do observatório.

Para a FIEP (2007) a origem de um observatório está relacionada a um problema que pode ser observado através de objetivos

que possibilitam definir indicadores, onde as análises dependem da integração dos dados e da sistematização dos mesmos.

Na literatura encontram-se os mais diversos conceitos do que é um observatório, nesse sentido os autores assemelham-se em considerar um observatório como um organismo ou processo que tem por objetivo desenvolver um sistema integrado e estruturado de coleta, processamento, análise e disseminação de informações acerca de um assunto, ambiente ou objeto pesquisa (TESTA, 2002; ALBORNOZ, HERSCHMANN, 2006; VESSURI, 2002; FIEP, 2007).

Trzeciak (2009) afirma ainda que observatório é um mecanismo que disponibiliza informações estratégicas para auxiliar na identificação de ameaças, oportunidades e tendências, além de auxiliar na tomada de decisão de um determinado setor, seja em nível regional, nacional ou internacional, tendo como objetivo, incrementar o seu desenvolvimento e a sua competitividade.

Gusmão (2002, 2005), Ordoñez (2002), Antunes, Manguiera (2005) destacam as seguintes vantagens de um observatório: fomentar o conhecimento e divulgá-lo nacionalmente e internacionalmente; disponibilizar informações para desenvolver, identificar e monitorar oportunidades; informar elementos para a realização de diagnósticos de organizações, setores econômicos, fenômenos sociais, etc.; visualizar os processos de inovação em uma organização; identificar demandas das empresas; facilitar as interações entre os atores envolvidos nos observatórios; divulgação das melhores práticas organizacionais; apontar tendências de determinado setor.

De La Vega (2002) aponta como função dos observatórios a coleta e análise de informação, geração de informação com valor agregado e a produção de indicadores que auxiliem na tomada de decisão dos diferentes atores envolvidos. Ibarrondo, Sánchez (2001) e Nascimento (2007) corroboram com essa visão e argumentam que a sua função é observar, analisar e difundir informações para auxiliar nas tomadas de decisão com maior nível de eficácia possível.

Para Gusmão (2002) e Barré *et al.* (1995) a principal função dos observatórios é o desenvolvimento de indicadores, sendo que estes indicadores contribuem para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização ou fenômeno, e assim oferecer uma visão de conjunto, capaz de estimular as discussões em torno de ações estratégicas.

Santana *et al.* (2006) argumentam que um observatório também pode ser responsável pela investigação e análise de um seguimento de mercado, suas inovações e seu desenvolvimento, e estabelecer relações entre instituições públicas e privadas, para compartilhar os

entendimentos e experiências desenvolvidas. Segundo CGEE (2006), os observatórios têm também a função de servir de apoio e subsídio aos processos de tomada de decisão, tanto nos setores públicos quanto privados.

Albornoz, Herschmann (2006) apontam as seguintes atividades que os observatórios realizam: compilar e elaborar uma base de dados; desenvolver uma metodologia para codificar, classificar e categorizar as informações coletadas; possibilitar a conexão entre pessoas e organizações que trabalham em áreas similares; fazer aplicações específicas de ferramentas técnicas inovadoras, ou não; realizar análise de tendências; e, disseminar através de publicações, relatórios, boletins o conhecimento gerado

Yu et al. (2006), afirmam que não existe somente um modelo de observatório e muitos surgem baseados em modelos já existentes. Os observatórios na verdade serão diferenciados pela sua missão, objetivos, serviços e produtos gerados, estrutura, divulgação e meios de financiamento.

Como exemplo de observatório apresenta-se o ORBIS – Observatório de Indicadores de Sustentabilidade, que foi criado em 2004 pela Federação das Indústrias do Paraná (FIEP), Serviço Social da Indústria (SESI/PR) e pelo Instituto de Promoção ao Desenvolvimento (IPD). Este observatório tem por objetivo contribuir com o desenvolvimento sustentável por meio de análise e monitoramento da prosperidade e da qualidade de vida (ORBIS, 2011). O ORBIS disponibiliza e organiza indicadores de desenvolvimento regional e qualidade de vida dividido em três grupos: indicadores de desenvolvimento regional; indicadores dos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e indicadores de sustentabilidade empresarial.

Outro exemplo é o Observatório de Segurança Pública (OSP) da Universidade Estadual Paulista (UNESP) desenvolvido em 2005. O OSP é um portal da internet que busca facilitar o acesso as informações sobre segurança pública no Estado de São Paulo com ênfase nas boas práticas (OSP, 2011). O observatório reúne documentos, realiza acompanhamento e a avaliação das políticas de segurança pública no período de 1989 a 2010. Além disso, o OSP disponibiliza referencial bibliográfico relacionados com a segurança pública e busca construir um espaço para a troca de informações, idéias e projetos bem sucedidos em segurança pública.

Além destes observatórios pode-se citar também como exemplos: Observatório de Turismo do Estado do Paraná (Brasil),

Instituto Observatório Social (Brasil), Observatorio Innovación (Espanha), Observatorio Tecnológico Educación (Espanha), Trade Observatory (Observatório do comércio) (Estados Unidos), Observatorio Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación – OCTI (Venezuela) (TRZECIAK, 2009).

Entende-se assim que ao se desenvolver um observatório é necessário ter claro quais serão seus objetivos, público a ser atingido, quais as necessidades deste público. Somente com estas informações é possível construir um observatório capaz de gerar informações com valor agregado através dos dados coletados, e assim possibilitar uma tomada de decisão mais eficaz dos atores envolvido.

2.5 CONSIDERAÇÕES DO CAPÍTULO

Em função do objetivo da tese, que visa elaborar procedimentos para a construção de um instrumento de sistematização e divulgação de informações sindicais, buscaram-se na fundamentação teórica subsídios para que o mesmo fosse alcançado. O pensamento lógico da construção da fundamentação pode ser visualizado na figura 8.

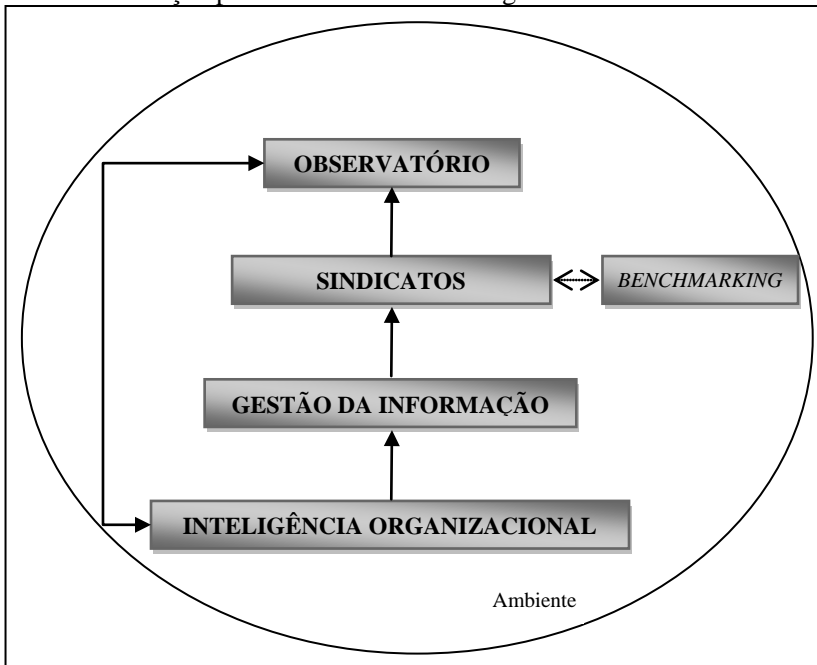


Figura 8. Relações para a construção da fundamentação teórica

Entende-se que a Inteligência Organizacional funciona como base de conhecimento que sustenta a tese. Como o objetivo proposto é trabalhar com informações sindicais, para compreender esse universo, pesquisou-se acerca da gestão da informação e dos sindicatos.

Como a fundamentação teórica aponta que uma das funções dos observatórios é desenvolver indicadores, o presente trabalho utiliza o *benchmarking* como ferramenta para desenvolver os indicadores das melhores práticas sindicais, pois entende-se o *benchmarking* como um método para comparar desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto de uma organização com o processo, prática ou produto similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização. Através do *benchmarking* procura-se entender as razões desse desempenho superior, adaptar a realidade da organização e indicar meios de implementar as melhores práticas.

Com base na teoria pesquisada acredita-se que o instrumento a ser construído para sistematizar e divulgar as informações sindicais apresenta características semelhantes aos observatórios, e assim sendo pode ser caracterizado como um observatório.

3 METODOLOGIA

Este capítulo define os procedimentos metodológicos que foram adotados no desenvolvimento da tese, desde sua concepção até a análise e discussão dos resultados finais. Desta forma, descreve-se a caracterização da pesquisa, onde se definem as várias formas de classificações da pesquisa e, nas etapas da pesquisa, se define o desenho da pesquisa descrevendo suas etapas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é uma busca incessante com o objetivo de discernir a verdade. O método que se emprega em uma pesquisa depende intrinsecamente do objeto de trabalho, sua natureza e alcance, e intenção do pesquisador. O propósito do pesquisador não é só descrever, mas, sobretudo, entender os fatos sociais e, para isto, deve coletar informações a fim de expor o raciocínio de forma lógica. A descrição da pesquisa requer certo rigor formal, assim como: ordem, planejamento, distribuição em partes lógicas, início, meio e fim, criando uma cadeia de raciocínio crescente e conclusivo (DEMO, 2000).

De forma geral, toda pesquisa procura respostas para os problemas mediante o emprego de procedimentos científicos. As pesquisas são baseadas em pressupostos, que as orientam, para que estas venham a ser válidas e adequadas cientificamente. Para Gil (1987), o método científico de uma pesquisa pode ser definido como um caminho para se chegar ao fim de um determinado trabalho.

Sob as várias formas de classificação das pesquisas, entende-se que esta se norteia, conforme resumo no Quadro 4:

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	CATEGORIA
Quanto à natureza	Pesquisa aplicada
Quanto à abordagem do problema	Pesquisa qualitativa
Quanto aos objetivos	Pesquisa descritiva / interpretativa
Quanto aos procedimentos	Múltiplos métodos
Análise dos dados	Múltiplos métodos de análise

Quadro 4. Resumo da classificação da pesquisa

Em relação à natureza da pesquisa, entende-se que ela é uma pesquisa aplicada, pois pode-se gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência e para uma aplicação prática orientada à solução de problemas específicos (SANTOS, 1999; LAKATOS, MARCONI, 2002; GIL, 2002); como a criação de um instrumento de sistematização de informações sindicais, problema esse que envolve verdades e interesses locais (regionais) e específicos.

Do acordo com a abordagem do problema, a presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois para os autores Godoy (1995) e Richardson (1985), a abordagem qualitativa permite que um fenômeno possa ser compreendido no contexto em que acontece e do qual faz parte. Segundo Liebscher (1998) os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante para a pesquisa. Para compreender os métodos qualitativos de pesquisa é preciso aprender a observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas.

Quando analisada de forma agregada, a abordagem qualitativa permite ao pesquisador a capacidade de “captar” o fenômeno a ser estudado a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, ao mesmo tempo em que pondera os pontos de vistas relevantes.

A pesquisa qualitativa se justifica também, pois de acordo com Richardson (2008), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade do problema estudado, assim como analisar as interações entre as variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

A presente pesquisa define-se como de natureza qualitativa, pois pretende-se identificar elementos qualitativos, que fundamentem de uma forma mais profunda e articulada a análise e compreensão do fenômeno investigado; ou seja, a construção de um instrumento de sistematização e divulgação das informações sindicais.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa descritiva, pois segundo Gil (2002) as pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, este tipo de pesquisa pretende determinar a natureza dessa relação. Ressalta-se que o objetivo primordial da pesquisa descritiva é a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

A pesquisa pode ser considerada como uma pesquisa interpretativa, pois para os autores Orlikowski, Baroudi (1991), pesquisa interpretativa pressupõe que para compreensão da realidade são necessárias construções sociais como linguagem, consciência e significados compartilhados; estudos interpretativos que buscam compreender um fenômeno através dos significados que as pessoas atribuem a ele.

Quanto aos procedimentos a pesquisa apresenta múltiplos métodos, devido às diversas etapas propostas para responder ao problema de pesquisa. Os métodos utilizados são: pesquisa bibliográfica, entrevistas, questionários, observação.

Em decorrência dos múltiplos métodos, a pesquisa apresenta como métodos para a análise dos dados: análise de conteúdo (para a etapa do diagnóstico), análise estatística (análise dos dados quantitativos). Segundo Lindlof (1995) apud Collis, Hussey (2005) a análise de dados de uma pesquisa qualitativa refere-se a quatro domínios inter-relacionados: um processo no qual a análise de dados acontece continuamente durante todo o estudo; a redução dos dados, que pode ser através de categorização e inter-relacionamento; explicar os dados, processo pelo qual o pesquisador dá sentido à maneira pela qual os participantes dão sentido as suas próprias ações, objetivos e motivos; e a teoria, que é o contexto no qual a análise de dados oferece explicações.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

O presente trabalho tem por objetivo desenvolver um instrumento de sistematização de informações sindicais. Para alcançar este objetivo a pesquisa foi desenvolvida em duas grandes etapas (figura 9), onde cada etapa é composta de 10 passos, conforme descrito nos capítulos seguintes.

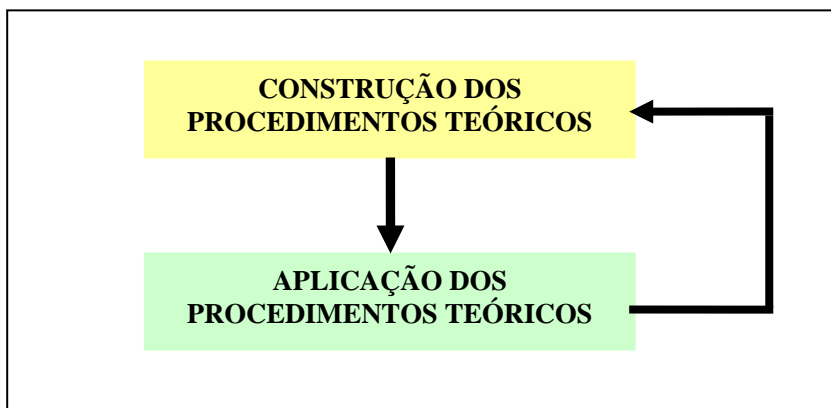


Figura 9. Etapas da pesquisa

4 CONSTRUÇÃO DOS PROCEDIMENTOS TEÓRICOS

Neste capítulo apresenta-se a construção dos procedimentos teóricos para desenvolver um instrumento para sistematizar as informações sindicais, conforme mostra a figura 10.

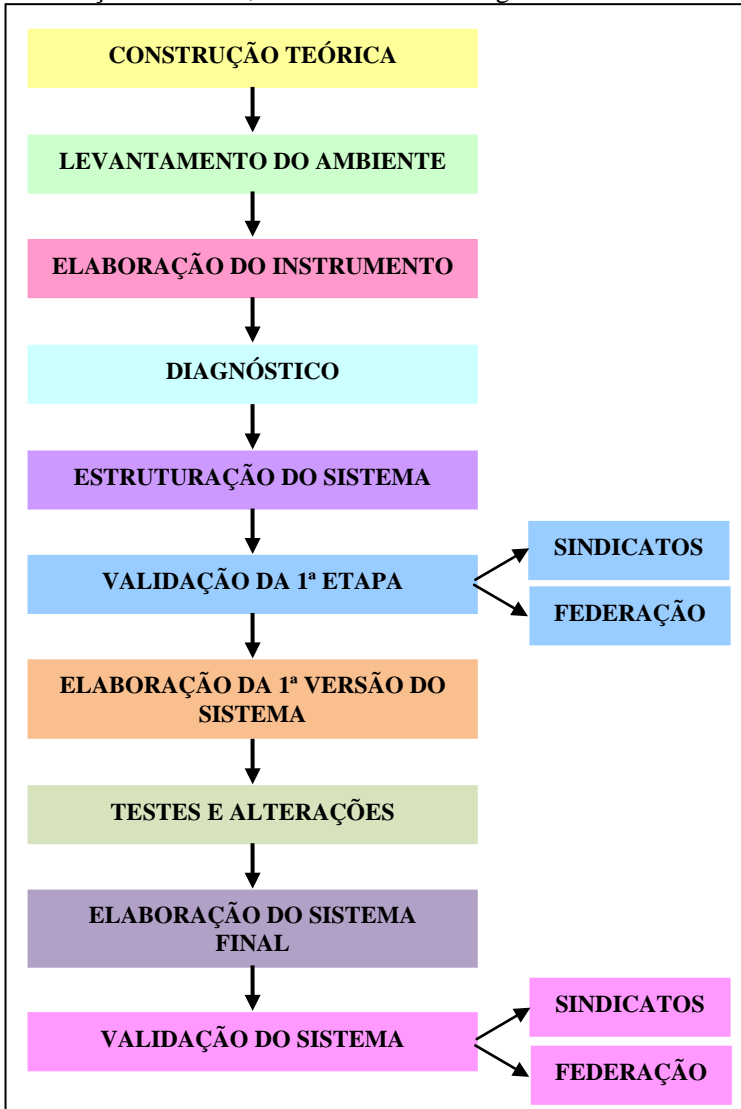


Figura 10. Construção dos procedimentos teóricos

4.1 CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA TEÓRICA

Esta fase da pesquisa tem por objetivo prover fundamentos para que, na fase seguinte possa ser realizada uma análise baseada em conceitos do conhecimento dos temas envolvidos, tais como: inteligência organizacional, *benchmarking* e observatórios.

Entende-se estrutura teórica como um grupo de teorias e modelos da literatura que sustentam um estudo de pesquisa, sendo que esta é parte fundamental de qualquer pesquisa, pois explica as questões e hipóteses da pesquisa (COLLIS, HUSSEY, 2005).

A estrutura teórica tem por objetivo também fornecer referencial para o entendimento da avaliação dos dados obtidos e as posteriores conclusões, que poderão servir de base para estudos futuros.

4.2 LEVANTAMENTO DO AMBIENTE

Com base na construção teórica, existe a necessidade de se analisar o ambiente para o qual o instrumento de sistematização de informações será desenvolvido. É necessário apontar quais são os atores envolvidos no processo e que interagem com o objeto de estudo.

O levantamento do ambiente deve ser realizado através de análise documental, com informações primárias e secundárias. O objetivo desta etapa é conhecer o objeto de estudo, onde ele está inserido, quais são seus parceiros, suas funções e como se dão as relações entre o objeto de estudo e seus parceiros.

4.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO

Com base no levantamento do ambiente e da análise realizada, busca-se elaborar o instrumento para realizar o diagnóstico do objeto de estudo. Quanto mais informações o levantamento disponibilizar, melhor será estruturado o instrumento de diagnóstico. De acordo com Richardson (2008) existem diversos instrumentos de coleta de dados para pesquisar informações de grupos sociais, mas de acordo com o autor o questionário é o mais comum entre eles.

Um questionário bem elaborado descreve as características e mede determinadas variáveis de um grupo social, é possível observar as características de um indivíduo ou de um grupo (RICHARDSON, 2008). Os questionários podem ser formulados com questões abertas,

fechadas ou que combinam os dois tipos de perguntas. Entende-se que este último tipo é o mais adequado para realizar o diagnóstico nas organizações.

4.4 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico possibilita uma análise dos pontos fortes e fracos dos atores em relação a sua gestão. O processo do diagnóstico possibilita detectar e analisar com mais cuidado os problemas e as falhas que impedem os atores de alcançarem seus objetivos.

Hersey e Blanchard (1986) apontam que é necessário definir através de quem será observada a situação; para se ter uma visão completa, o ideal é que a situação seja examinada sob o ponto de vista do maior número possível dos que serão atingidos pelas mudanças.

4.5 ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA

Com base no diagnóstico realizado com os atores desenvolve-se a primeira estruturação do instrumento do sistema para sistematizar as informações. Essa primeira estruturação apresenta os principais tópicos apontados pelo diagnóstico que impactam na gestão das organizações pesquisadas, tais como: informações a respeito do desenvolvimento de ações, estruturação, situação financeira, relação com outros atores, entre outras informações relevantes.

Ressalta-se que na construção deste primeiro esboço do instrumento os tópicos podem variar de acordo com cada ambiente pesquisado. Entende-se que quanto maior o alcance do diagnóstico, tanto em número de atores participantes, como de regiões de um estado, maior será a abrangência do instrumento de sistematização de informações.

4.6 VALIDAÇÃO DA PRIMEIRA ETAPA

O sucesso de um instrumento de sistematização de informações depende da participação dos atores e do suporte de outras organizações envolvidas. Com base nisso, após a primeira estruturação do instrumento necessita-se que o mesmo seja validado pelos atores, que

são o público final do sistema, como com as organizações da qual esses atores participam.

Recomenda-se que essas validações não sejam realizadas em conjunto, pois ambas as partes podem se inibir e não contribuir da melhor maneira para a construção do instrumento.

4.7 ELABORAÇÃO DA PRIMEIRA VERSÃO DO SISTEMA

A elaboração da primeira versão do sistema tem por objetivo definir quais são seus objetivos, como é formada a sua estrutura e seus atores, além de indicar a construção de indicadores com base nas informações que o sistema coleta. É neste momento que o instrumento de sistematização de informações começa a se estruturar como um observatório.

Nesta etapa define-se a governança do observatório com base no diagnóstico realizado. Com base na análise do ambiente e do diagnóstico realizado são definidos os atores que irão gerenciar e tomar as decisões referentes ao observatório.

Isso ocorre porque o observatório é um instrumento que mediante o uso de indicadores monitora e apresenta os resultados a respeito do objeto acompanhado (ORBIS, 2008).

Segundo a FIEP (2008) um observatório é um dispositivo de observação criado por organismos para acompanhar a evolução de um fenômeno, de um domínio ou de um tema estratégico, no tempo e no espaço. Na origem de um observatório deve existir um problema que possa ser traduzida sob a forma de objetivos, que permitam definir indicadores, cujo cálculo necessita a integração de dados e permita a realização de sínteses.

4.8 TESTES E ALTERAÇÕES

Para que o sistema obtenha sucesso é necessário que o mesmo seja analisado tanto do ponto de vista de gestão, como de suporte (desenvolvimento de um *software*). O foco desta tese é a estruturação do instrumento de sistematização de informações sindicais sob o ponto de vista da gestão, ou seja, a estruturação teórica.

É nesta etapa que a estrutura do instrumento de sistematização de informações deve ser analisada com mais rigor, observando se os

indicadores que o instrumento atinge os objetivos propostos pelo observatório.

A etapa abrange também os testes de operacionalização do software a ser desenvolvido para a sistematização das informações. Entende-se que o desenvolvimento do software, de caráter técnico, pode ser um processo terceirizado, porém é fundamental que responsáveis pela estruturação teórica acompanhem este desenvolvimento, pois são eles que podem analisar se o observatório é compatível como um instrumento de sistematização de informações.

4.9 ELABORAÇÃO DO SISTEMA FINAL

Nesta etapa, com base nos testes e alterações realizados no instrumento de sistematização de informações, conclui-se a construção do sistema.

O sistema ao ser concluído precisa ser claro e objetivo, pois sua principal função é sistematizar as informações dos sindicatos; se o sistema construído for uma ferramenta complexa, no sentido de ser confusa, este não obterá sucesso na implementação e aceitação pelos sindicatos.

Sendo assim, a conclusão da elaboração do sistema precisa abranger o desenvolvimento teórico e a finalização do software. É necessário que tanto a parte teórica quanto a de software estejam concluídas para que se possa realizar a próxima etapa, a validação do sistema.

4.10 VALIDAÇÃO DO SISTEMA

O objetivo desta etapa é a validação do instrumento de sistematização de informações sindicais. É neste momento que os atores irão ter o seu primeiro contato com a ferramenta, no caso o observatório.

Novamente recomenda-se que essas validações não sejam realizadas em conjunto, pois ambas as partes podem se inibir e não contribuir da melhor maneira para a validação do sistema.

A validação tem por objetivo detectar alguma falha no sistema, principalmente de compreensão das questões que formam o instrumento e de análise dos indicadores resultantes destas questões. Qualquer problema apresentado deste tipo pode comprometer a usabilidade do sistema, assim como sua confiabilidade. Isso ocorre porque o sistema

será alimentado com as informações que os atores irão disponibilizar, ou seja, caso o sistema for preenchido com informações incorretas, seus indicadores apresentarão resultados falsos, e não será possível analisar as melhores práticas efetuadas pelos sindicatos, conforme ressaltado na etapa da elaboração do sistema.

5 APLICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo tem por objetivo demonstrar a aplicação dos procedimentos teóricos para o desenvolvimento de um instrumento de sistematização de informações sindicais. A aplicação foi realizada com os sindicatos patronais filiados na Federação das Indústrias do Paraná.

5.1 CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA TEÓRICA

Para construir o instrumento de sistematização de informações sindicais, pesquisou-se o que é este instrumento e como ele pode ser apresentado. Nesse sentido, encontrou-se a necessidade de compreender como funcionam os sindicatos patronais, objeto deste estudo. Para realizar esta análise as seguintes bases de dados foram consultadas:

- Portal de periódicos da CAPES,
- Biblioteca Brasileira Digital de Teses e Dissertações,
- Google acadêmico,
- Site da Confederação Nacional da Indústria (CNI),
- Site das Federações das Indústrias nos mais diversos estados.

Ao efetuar essa pesquisa constatou-se a baixa publicação científica sobre o assunto, e não se obteve nenhuma publicação sobre a sistematização de informações sindicais (laborais ou patronais).

Para desenvolver o instrumento proposto buscou-se fundamentação teórica acerca de inteligência organizacional, gestão da informação, *benchmarking* e observatórios. Na figura 11 pode-se visualizar o que foi encontrado durante a pesquisa bibliográfica no portal de periódicos da CAPES. Ressalta-se que nem todos os artigos encontrados foram analisados, pois durante a pesquisa foi feito um refinamento, com base no título, resumo, palavras-chaves e disponibilidade dos mesmos e sua relação com os assuntos pesquisados.

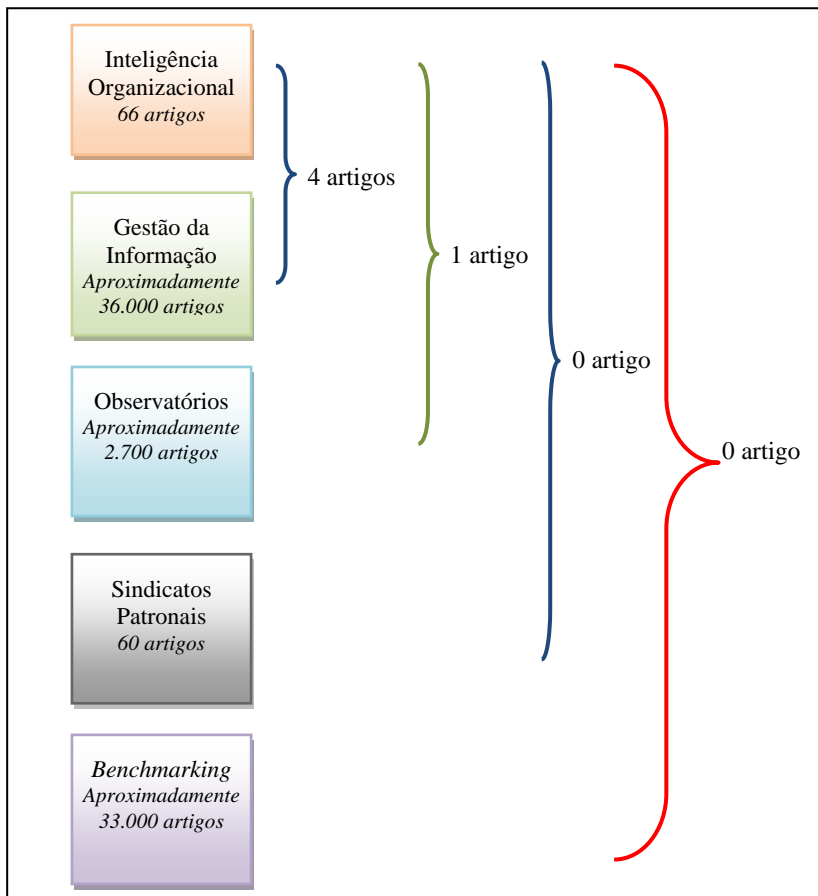


Figura 11. Resumo pesquisa bibliográfica Periódicos CAPES

A inteligência organizacional se faz presente, pois ela apresenta a capacidade de uma organização, independente de que tipo, reunir informações, gerar inovações, criar conhecimento e agir baseada no conhecimento gerado (McCASTER, 1996). Com base neste aspecto acredita-se que para construir o instrumento é necessário o uso da inteligência organizacional para analisar através das informações que serão coletadas nas etapas seguintes, o ambiente onde o instrumento de sistematização de informações sindicais estará inserido.

5.2 LEVANTAMENTO DO AMBIENTE

Com o objetivo de realizar o levantamento do ambiente para a construção do instrumento de sistematização de informações sindicais, buscou-se conhecer quais são os atores que interagem com os sindicatos patronais e em qual ambiente estão inseridos. Para isto, analisou-se documentos da FIEP, da CNI, e alguns planejamentos estratégicos de sindicatos patronais do Paraná. Os planejamentos estratégicos analisados são resultados do PDA – Programa de Desenvolvimento Associativo, este programa teve origem na percepção da CNI e das Federações quanto à necessidade de modernizar os sindicatos para fortalecer sua atuação perante os interesses da indústria.

O resultado dessa análise pode ser observado na figura 12 que mostra o ambiente no qual os sindicatos estão inseridos e como são estas relações.

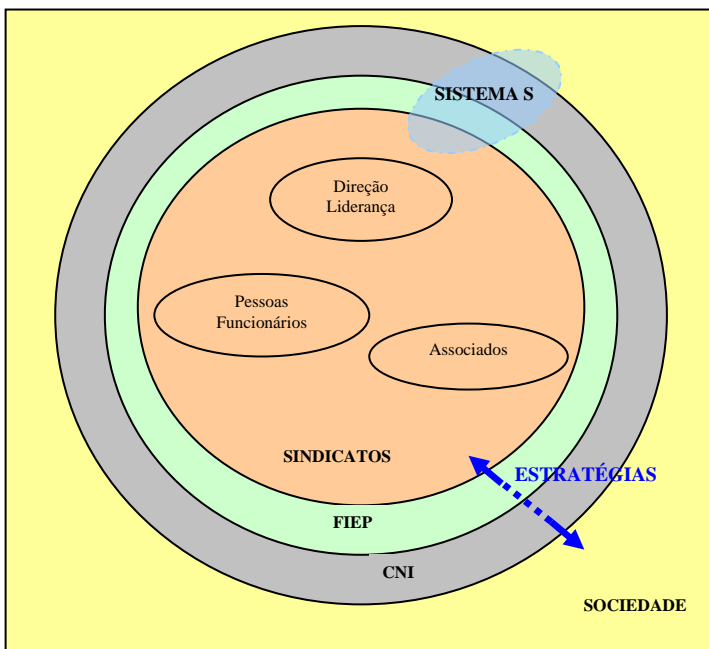


Figura 12. Ambiente dos sindicatos patronais

Para melhor entender a figura 12 explica-se os atores e suas funções e como estes se relacionam.

1) CNI: tem a função de representar a indústria na promoção de um ambiente favorável aos negócios, à competitividade e ao desenvolvimento sustentável do Brasil.

2) FIEP: tem por o objetivo de coordenação, proteção e representação legal de diversas categorias econômicas da indústria do Paraná, visando promover a defesa de seus legítimos interesses junto a sociedade e a CNI.

3) Sindicatos: representar os interesses de seus associados e o fortalecimento do setor que representa. O associativismo empresarial é o instrumento de defesa dos legítimos interesses das indústrias e do empresário industrial.

1) Associados: os associados buscam colaborar com as ações propostas pelos dirigentes, participar dos fóruns e encontros promovidos, utilizam os serviços do sistema S.

2) Pessoas/funcionários: a função é colocar em ação as estratégias e metas desenvolvidas pelos dirigentes e associados; os funcionários buscar desenvolver competências com o objetivo de melhor exercer suas funções.

3) Direção/Lideranças: os dirigentes dos sindicatos têm a função de representar os associados perante a sociedade, FIEP. Além disso, o dirigente é responsável pelo estabelecimento de metas e desenvolvimento de estratégias do sindicato.

4) Estratégias: as estratégias são o meio que os dirigentes utilizam para aumentar a representatividade dos sindicatos e fortalecer os mesmos. São estratégias que indicam quais metas devem ser alcançadas pelos sindicatos e assim fornecer indicadores para a sua avaliação. As estratégias compreendem ações relacionadas a todos os atores descritos.

A figura 13 descreve o fluxo das relações e de serviços das entidades envolvidas no ambiente dos sindicatos patronais do Paraná. Neste fluxo percebe-se que os sindicatos são, ou deveriam ser, o elo entre a CNI/FIEP e as empresas filiadas; sendo assim, as empresas quando necessitam de algum serviço ou assistência primeiramente procuram o sindicato no qual é filiada e apresenta suas demandas; e os sindicatos com bases nessas demandas buscam os serviços no Sistema CNI/FIEP ou desenvolvem a solução para estas demandas.

Observa-se também que as empresas buscam os serviços diretamente no sistema CNI/FIEP, o que pode gerar algum atrito a respeito do papel que os sindicatos representam para a empresa.

É importante ressaltar que o sistema CNI/FIEP tem o papel de direcionar as estratégias a serem formuladas pelos sindicatos para que estes consigam realizar uma assistência eficaz às empresas filiadas.

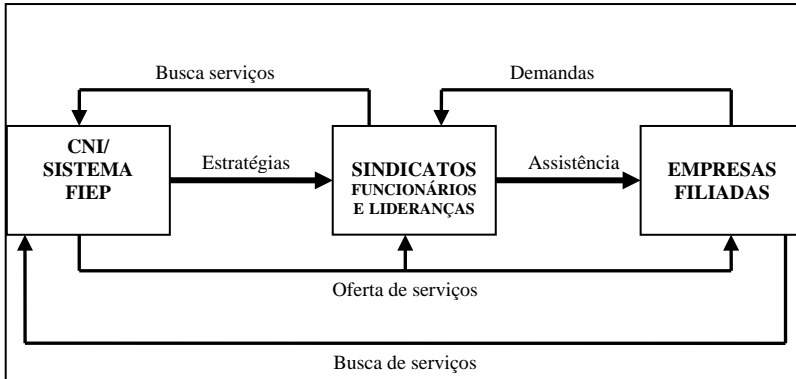


Figura 13. Fluxo de relações e serviços das entidades

Descrevem-se também como que ocorrem as relações entre os atores, principalmente com quais objetivos essas relações ocorrem, como pode ser observado a seguir.

1) Relação entre Sindicato e CNI:

- Desenvolver estratégias relacionadas/em sintonia com as estratégias / ações estratégicas da CNI,
- Desenvolver lideranças,
- Divulgar as ações do sindicato,
- Fomentar ações perante a CNI, por intermédio da FIEP para uma maior parceria entre sindicatos/FIEP/CNI,
- Fortalecer estrutura de comunicação e articulação,
- Identificar demandas do setor,
- Representar os associados e o setor em fóruns, reuniões e conselhos da CNI.

2) Relação entre Sindicato e FIEP:

- Desenvolver / participar de fóruns de discussão sobre o setor que representam,
- Desenvolver câmaras setoriais,
- Desenvolver lideranças,
- Desenvolver programas para incentivar a inovação, junto com a FIEP,

- Propor ao Sistema desenvolver serviços para a base dos sindicatos,
 - Desenvolver sistemas de gestão para sindicatos,
 - Disponibilizar informações sobre fontes de fomento,
 - Divulgar as ações do sindicato,
 - Fortalecer estrutura de comunicação e articulação,
 - Identificar demandas do setor.
- 3) Relação entre sindicato e funcionários:
- Avaliar e desenvolver competência dos colaboradores,
 - Buscar novos talentos,
 - Capacitar funcionários em assuntos relacionados ao setor, em tecnologias, sistemas de gestão,
 - Desenvolver fóruns de assuntos sobre o setor, gestão.
- 4) Relação entre sindicato e empresas filiadas:
- Aumentar representatividade no interior,
 - Desenvolver fóruns de assuntos sobre o setor, gestão,
 - Desenvolver lideranças,
 - Desenvolver meios para a melhoria da produtividade do setor,
 - Formar estrutura de comunicação e articulação,
 - Disponibilizar informações sobre fontes de fomento,
 - Divulgar as ações do sindicato,
 - Fomentar a utilização dos serviços do Sistema S,
 - Fomentar discussões sobre inovação,
 - Identificar demandas do setor,
 - Identificar demandas dos associados,
 - Melhorar a qualidade dos serviços prestados.
- 5) Relação entre sindicato e lideranças:
- Adotar práticas de governança,
 - Capacitar a liderança sindical,
 - Desenvolver lideranças.

Com base neste estudo desenvolveu-se um resumo com as principais características do planejamento estratégico de alguns sindicatos. Este resumo foi desenvolvido com base em 10 planejamentos estratégicos que foram disponibilizados pelo FIEP. Estes planejamentos foram desenvolvidos durante o PDA – Programa de Desenvolvimento Associativo, programa esse desenvolvido pela FIEP em parceria com a CNI, durante o ano de 2009. O resumo dos planejamentos estratégicos dos sindicatos está dividido em três quadros: o primeiro com o negócio, missão, visão e crenças (quadro 5); o segundo a análise do ambiente (quadro 6) e o terceiro a proposição de metas e indicadores (quadro 7).

	NEGÓCIO	MISSÃO	VISÃO	CRENÇAS
SINDICATO 1	Representação e promoção do desenvolvimento e fortalecimento empresarial do Setor de Madeira e Móveis da Região que o sindicato representa	Defender e representar o setor de madeira e móveis visando a competitividade e crescimento do setor e desenvolvimento da região	O sindicato quer consolidar-se com uma organização empresarial líder que atenda às necessidades do setor para seu fortalecimento competitivo e na promoção do desenvolvimento da região	Transparência, Honestidade, Capacidade de União da Classe, Sustentabilidade Financeira, Sustentabilidade Ambiental e Desenvolvimento Regional
SINDICATO 2	Defender e representar os interesses e desenvolver as empresas de reparação automotiva	Defender e representar o setor de reparação automobilística para fortalecer as empresas e criar um ambiente favorável ao seu desenvolvimento sustentável sócio-ambiental.	Consolidar-se como uma organização empresarial líder na promoção do crescimento e competitividade do setor de reparação automotiva, atuando como fator fundamental para o desenvolvimento dos serviços de transporte	Ética, profissionalismo, transparência, qualidade, jogar limpo com o cliente, postura "ganha-ganha", cooperação, empreendedorismo
SINDICATO 3	Representação empresarial para fortalecimento e rentabilidade do setor de panificação e confeitaria	Defender e representar a indústria de panificação e confeitaria do Estado do Paraná para a promoção do desenvolvimento e competitividade do setor com responsabilidade social.	Organização líder, fomentadora e articuladora do setor, que atue como agente fundamental para ampliar do consumo de pão	Associativismo, cooperativismo, responsabilidade social, foco nas necessidades do cliente, desenvolvimento humano, lucro dos associados, ética, honestidade, sustentabilidade sócio-ambiental

SINDICATO 4	Representar e assessorar com serviços inteligentes as empresas do setor da construção civil.	Ser o ponto focal de defesa e representação dos interesses das empresas do setor da construção civil em um ambiente sustentável.	Excelência reconhecida dos empresários e da sociedade pelos serviços prestados e pela representatividade na defesa dos interesses do setor.	Responsabilidade social em suas dimensões econômica, ambiental e sociocultural. Ética e transparência. Ambiente motivacional e focado
SINDICATO 5	Promoção do desenvolvimento sustentável da mineração paranaense e defesa de seus legítimos interesses	Ser um fórum representativo para a promoção do desenvolvimento sustentável e a defesa dos legítimos interesses da indústria mineral	Consolidar-se como o fórum de atendimento efetivo das demandas geradas pelo setor mineral	Atendimento aos dispositivos legais; ambiente democrático; perenidade das ações; transparência; publicidade; boas práticas de associativismo e honestidade nas ações
SINDICATO 6	Representar o setor moveleiro e contribuir para o seu desenvolvimento sustentável	Ser o fórum para defender e representar as indústrias do mobiliário, tornando-as mais competitivas e sustentáveis	Ser reconhecido pelas empresas do segmento pela credibilidade, representatividade e como entidade expressiva para o sucesso da indústria moveleira	Ética, Respeito ao meio ambiente, Respeito as pessoas, Cooperativismo, Inovação
SINDICATO 7	Representação, orientação e geração de oportunidades de negócios às empresas do Setor	Ser instrumento de representação, orientação e de criação de ambiente propício aos negócios visando o desenvolvimento e longevidade das empresas do setor	Ser reconhecido como a liderança representativa, forte, sólida e geradora de oportunidades de negócios para as empresas do setor em um ambiente sustentável	Servir, respeito às pessoas, honestidade e dedicação

SINDICATO 8	Alavancar novas oportunidades para os clientes e buscar novos benefícios para o setor.	Ser um representante legal das indústrias, reconhecido por parte do governo. Promover um ambiente favorável ao desenvolvimento e bem estar dos setores.	Tornar o sindicato forte e significativo, que atenda os anseios dos associados, promovendo o desenvolvimento, a defesa e a participação.	Acreditamos que podemos melhorar o setor, fazendo com que seja mais unido, conquistando mais benefícios. Valores: Agir sempre com ética, respeitando as diferenças, independente do porte da empresa.
SINDICATO 9	Entidade de Representação, organização e promoção dos interesses do setor de borrachas do Paraná	Defender, organizar e representar as empresas do segmento de borracha, para promoção do seu desenvolvimento sustentável	Ser um sindicato de referência nacional na promoção e desenvolvimento do setor	Crença na cooperação e associativismo, respeito às pessoas, ao meio ambiente, responsabilidade sócio ambiental. Ética, transparência, financeiramente responsável, acreditar no aperfeiçoamento das pessoas
SINDICATO 10	Prestar serviços com alto valor agregado aos associados e em defesa dos interesses legítimos do setor	Defender os interesses legítimos do setor, fortalecer o associativismo e fornecer às indústrias serviços de alto valor agregado em um ambiente sustentável	Ser reconhecido como referência de representatividade , atuação e liderança na defesa dos interesses e na qualidade do serviços prestados ao setor	Interesse coletivo; comprometimento e ética sócio-ambiental

Quadro 5. Planejamento Estratégico Sindicatos – negócio, missão, visão, crenças

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FRAQUEZAS	FORÇAS	AMEAÇAS	OPORTUNIDADE
Promover o associativismo, mudar a imagem do sindicato	As associações buscam pouco o sindicato	Ações para reduzir impactos sócio-ambientais	Associações concorrendo com os sindicatos	Sistema FIEP
Ampliação da base sindical	Assessoria parlamentar	Câmaras técnicas	Baixa escolaridade	Criação de critério de representatividade sindical
Métodos e ferramentas de gestão e inovação	Planejamento	Infraestrutura compartilhada com o Sistema FIEP	Baixa escolaridade dos trabalhadores do setor	Crise econômica
Ampliar usuários do sistema	Baixa participação dos empresários	Competências dos colaboradores	Carência de cursos para aperfeiçoar o pessoal do sindicato	Situação geográfica do Paraná em relação ao MERCOSUL
Apoiar melhoria da produtividade das empresas do setor	Baixo associativismo dos principais empresários do setor	Compreender as necessidades do associado	Concorrência da Ásia	Estabilidade política do país
Aumentar representatividade no interior	Barreira de imagem de Sindicato para o cliente principal	Comunicação interna	Concorrência de pólos produtivos	Fontes de fomento tecnológico e de inovação
Avaliação de competências e desempenho dos colaboradores	Carência de comunicação com o Sistema FIEP e com os filiados do sindicato	Constante preocupação com a melhoria e qualificação de processos do sindicato	Crise Econômica	Formação de APLs

Capacitação da liderança sindical	Produtos oferecidos pelo sistema indústria devem ser mais competitivos	Delegação e distribuição de responsabilidades	Critérios de representatividade	Fortalecimento do Sistema Indústria
Criação de serviços com alto valor agregado aos associados	Representação sindical pouco desenvolvida no interior	Dirigentes abertos a mudanças	Velocidade na mudança nos modelos produzidos	Legislação ambiental
Desenvolver sistema integrado de gestão	Infra-estrutura dependente	Implantação de gestão de processos	Empresas multinacionais	Lei geral de MPEs
Criar fóruns de debates	Comprometimento dos associados	Liderança	Enfraquecimento do Sistema S	Mercado interno
Customizar serviços do Sistema FIEP para os setores	Conhecimento das necessidades dos clientes	Trabalhos afinados com SESI, SENAI, IEL e FIEP	Falta de incentivo a inovação	Modernização da legislação trabalhista
Identificar as demandas do associado	Inadimplência	Oportunidades de cursos profissionalizantes (Sistema FIEP)	Falta de reuniões para o desenvolvimento tecnológico	Novos mercados
Mobilizar competências técnicas via Sistema	Definição de autoridade/autonomia	Parceria com sistema S	Fim da contribuição compulsória	Política de educação - qualificação do trabalhador
Negociações trabalhistas	Distância do Sistema Indústria do sindicalizado	Parcerias estratégicas com FIEP, sindicatos laborais	Fortalecimentos das centrais sindicais	Política de responsabilidade social

Desenvolvimento de competências	Elaboração de projetos	Relação com entidades afins	Informalidade	Processos de inovação
Fortalecer estrutura de comunicação e articulação	Quadro associativo abaixo do estabelecido pelos estatutos	Relacionamento interpessoal	Legislação ambiental, trabalhista	Programas de apoio a exportação
Implantação de um sistema de informações estratégicas do setor	Falta de integração dos sindicatos de um mesmo setor	Representatividade do sindicato	Matéria-prima: poucos fornecedores	Reforma ICMS
Divulgar as ações do sindicato	Gestão de processos	Sensibilidade as mudanças	Pouco preparo para as mudanças	Representação parlamentar por empresários do setor
Fomentar o associativismo	Gestão sócio-ambiental	Sustentabilidade financeira	Sistema de representatividade pode afetar a sobrevivência do sindicato	
Formação de lideranças	Restrição a mudanças	Trabalho com o Sistema Indústria	Reforma sindical	

Quadro 6. Planejamento Estratégico Sindicatos - análise do ambiente

META	INDICADOR
Defender e representar o setor de madeira e móveis da região de Rio Negro visando a competitividade e crescimento do setor e desenvolvimento da região	Número de associados e filiados
Ampliação de serviços do sindicato: cursos para as empresas, informações técnicas e de segurança, serviços de assessoramento jurídico, comercial, segurança do trabalho e qualidade e produtividade	Linhas de atuação e número de atendimentos às empresas
Desenvolver câmaras setoriais e representantes dos sindicatos no interior da região	Número de câmaras e número de representantes
Aumento do quadro associativo	Número de associados
Ampliação de usuários dos serviços ofertados pelo sistema	Número de usuários Número de serviços utilizados
Fortalecer a estrutura de comunicação e articulação (contatos) com o associado e empresário do setor	Visitas aos associados, empresas do setor (não associados), Visita do associado ao sindicato, Número de acessos ao site
Promover o desenvolvimento de competências (diretoria, lideranças e colaboradores)	Número de eventos e módulos
Promover a atração e retenção de talentos (novos colaboradores)	Número de colaboradores
Buscar maior representação no interior (delegacias)	Número de delegacias e representantes
Ampliar a oferta de serviços e informações aos associados	Número de consultas no site, número de serviços ofertados e adesões, número de jornais
Criar fóruns de debates econômicos, políticos e técnicos	Número de fóruns
Formação de liderança	Número de cursos
Customizar serviços do Sistema FIEP para atender o setor	Demanda identificada/serviços customizados
Disponibilizar no Portal informações sobre fontes de fomento e financiamento a inovação	Base de dados implantada
Disseminar métodos e ferramentas de gestão da inovação	Número de eventos

Quadro 7. Planejamento Estratégico Sindicatos - proposição de metas e indicadores

Estes quadros são utilizados como base para a construção do instrumento de pesquisa para realizar o diagnóstico dos sindicatos patronais do Paraná.

5.3 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO

Baseado no levantamento do ambiente e na análise teórica desenvolveu-se o instrumento de pesquisa para realizar o diagnóstico dos sindicatos patronais do Paraná (Apêndice A). Para elaborar o questionário utilizaram-se os conteúdos levantados nas análises do fluxo de relações dos sindicatos e o sistema FIEP/CNI; os objetivos dessas relações e as principais características dos planejamentos estratégicos visualizados no quadro 5, 6 e 7.

O instrumento é formado por questões abertas e fechadas. Este questionário não foi desenvolvido para ser preenchido pelos pesquisados, e sim, para ser aplicado por um pesquisador por meio de entrevista. O objetivo deste tipo de aplicação é oportunizar que o entrevistado possa fornecer informações além das perguntas formuladas, obtendo como resultado uma maior quantidade de dados para serem analisados, tanto quantitativamente como qualitativamente.

5.4 DIAGNÓSTICO

Durante os meses de outubro de 2009 a abril de 2010 realizou-se a aplicação do instrumento, por meio de entrevista, para realizar o diagnóstico da situação dos sindicatos patronais do Paraná. Os questionários foram aplicados em 40 dos 99 sindicatos filiados a FIEP. A escolha destes sindicatos se deu por conveniência e por região, ou seja, buscou-se entrevistar os sindicatos que concordavam e tinham disponibilidade de receber a entrevistadora no período em que se estaria na cidade, e também se buscou entrevistar sindicatos de todas as regiões do Paraná. Na tabela 1 apresenta-se o número de sindicatos entrevistados em cada cidade e a figura 14 apresenta o mapa do estado do Paraná com as cidades onde realizou-se a pesquisa.

Tabela 1. Entrevistados por cidade

Cidade	Número	%
Curitiba	10	25,00
Francisco Beltrão	3	7,50
Pato Branco	1	2,50
Palmas	1	2,50
Londrina	5	12,50
Arapongas	1	2,50
Apucarana	5	12,50
Cascavel	3	7,50
Maringá	2	5,00
Cianorte	1	2,50
Paranavaí	2	5,00
Ponta Grossa	5	12,50
São Mateus do Sul	1	2,50
Total	40	100,00

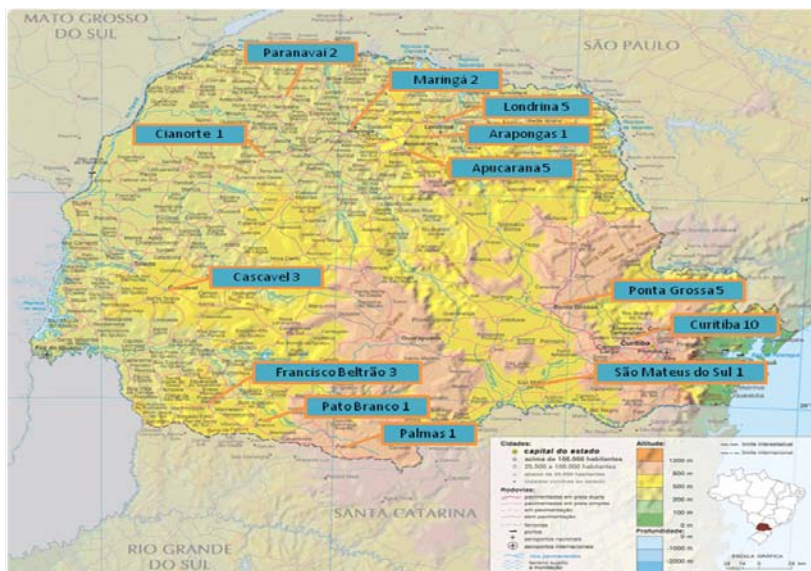


Figura 14. Mapa do estado do Paraná

Cada entrevista durou aproximadamente 1h30min, sendo que as mesmas não foram gravadas a pedido dos entrevistados. Com o objetivo de coletar o máximo de informações realizou-se as entrevistas com duas

pesquisadoras. Isto foi feito para que enquanto uma pesquisadora efetuava a entrevista com o representante do sindicato, a outra realizava anotações sobre comentários e observações que não estavam contemplados pelo questionário. Tal ação foi fundamental para que se pudesse realizar um diagnóstico mais completo dos sindicatos patronais.

5.4.1 Perfil dos entrevistados

As tabelas 2, 3 e 4 apresentam o perfil dos entrevistados. Observa-se na tabela 2 que 29 dos 40 entrevistados ocupam a função de Executivo, ou seja, suas atribuições são de auxiliar o presidente na administração do sindicato, e assim possuem uma maior responsabilidade no sucesso do sindicato. Pode-se observar que os entrevistados ressaltaram a diferença entre ser executivo do sindicato e secretário do mesmo, o que demonstra a importância do conhecimento acerca das funções em uma organização.

Tabela 2. Função que o entrevistado exerce no sindicato

Função	Número	%
Presidente	6	15,00
Executivo	29	72,50
Secretária	1	2,50
Assistente administrativa	2	5,00
Assessor da diretoria	2	5,00
Total	40	100,00

Constata-se nas tabelas 3 e 4 que 70% dos entrevistados possuem curso superior, e dos 4 entrevistados que possuem curso superior incompleto, somente 1 não tem perspectiva de concluir o mesmo. Pode-se constatar também que aproximadamente 50% dos entrevistados possuem formação em administração ou direito.

Tabela 3. Escolaridade dos entrevistados

Classificação	Número	%
Nenhuma educação formal	0	0,00
Ensino fundamental incompleto	0	0,00
Ensino fundamental completo	0	0,00
Ensino médio incompleto	1	2,50
Ensino médio completo	7	17,50
Ensino superior incompleto	4	10,00
Ensino superior completo	21	52,50
Pós-Graduação	7	17,50
Total	40	100,00

Tabela 4. Tipo de escolaridade

Formação	Número	%
Sem curso superior	9	22,50
Administração	9	22,50
Economia	2	5,00
Ciências contábeis	2	5,00
Secretariado executivo	4	10,00
Direito	6	15,00
Pedagogia	2	5,00
Publicidade e propaganda	1	2,50
Geografia	1	2,50
Engenharia	2	5,00
Letras	1	2,50
Veterinária	1	2,50
Total	40	100,00

5.4.2 Relações dos Sindicatos

Nesta etapa do diagnóstico buscou-se analisar como são as relações dos sindicatos com a FIEP e seus filiados. As questões mostradas pelos gráficos 1, 2 e 3 tinham por objetivo medir o grau de importância destas relações, onde o 1 era menos importante e 5 mais importante, utilizando afirmações de ações que foram formuladas com base no levantamento do ambiente, na etapa 2 desta aplicação.

No gráfico 1 se mostra o grau de importância para a relação dos sindicatos com a FIEP. Observa-se que as respostas concentram-se entre a graduação 4 e 5, onde conclui-se que esta relação é de fato importante para os sindicatos.

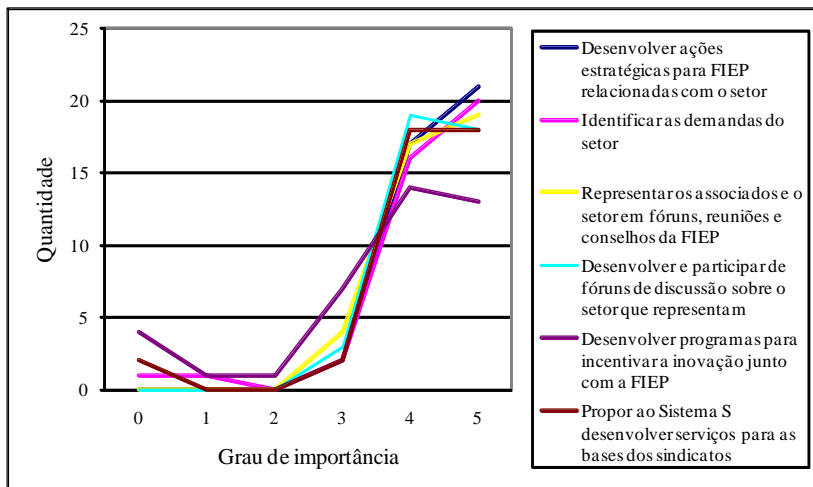


Gráfico 1. Relação dos sindicatos com a FIEP

No gráfico 2 o que é analisado é a relação da FIEP com os sindicatos, ou seja como os sindicatos percebem a importância que a FIEP atribui ao seu relacionamento com os sindicatos. Constata-se que neste caso as respostas concentram-se entre a graduação 3 e 5, o que mostra que para os sindicatos a relação com a FIEP é mais importante do que a relação da FIEP para com os sindicatos.

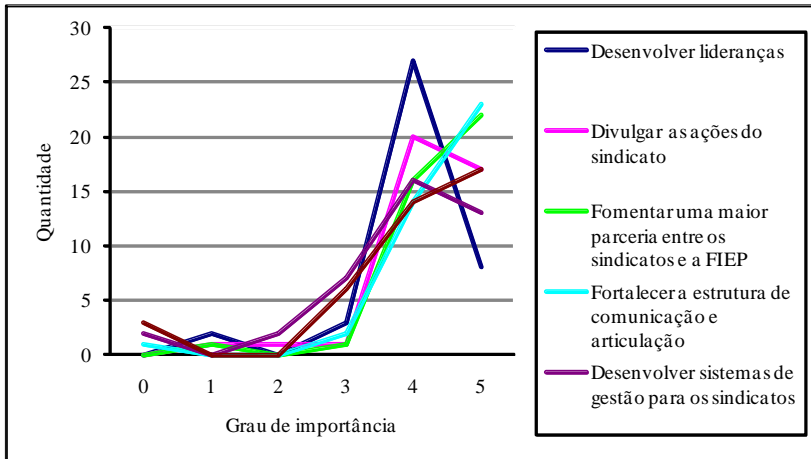


Gráfico 2. Relação da FIEP com os sindicatos

O gráfico 3 apresenta a graduação de importância que os sindicatos atribuem para a relação com seus filiados. Os resultados apontam que essa relação apresenta graduação de 4 a 5, o que mostra que os sindicatos tem consciência que esta relação é a base dos sindicatos.

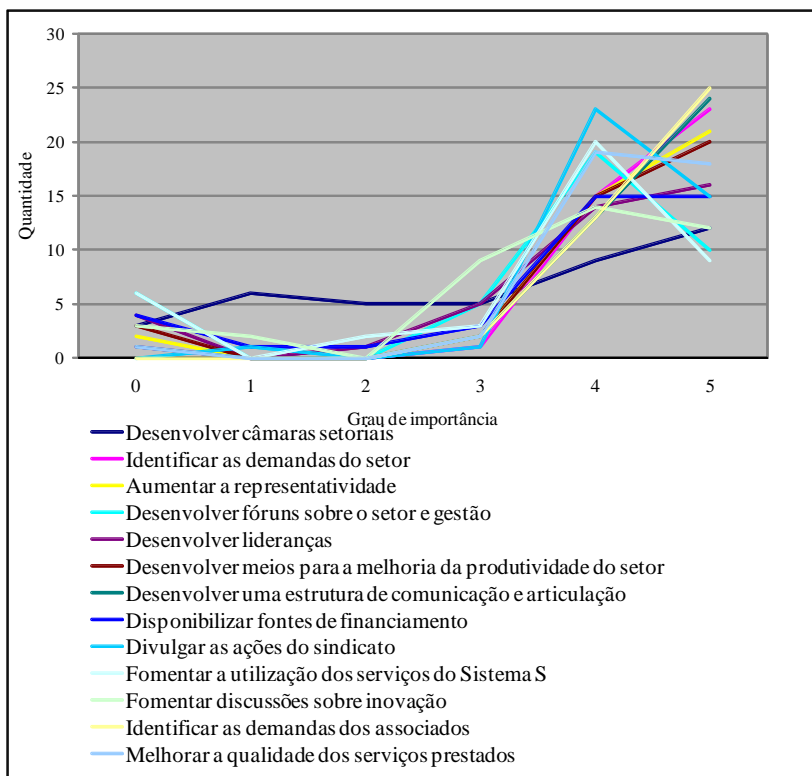


Gráfico 3. Relação dos sindicatos com os filiados

O grau de importância que os sindicatos atribuem para o relacionamento com seus funcionários pode ser observado no gráfico 4. Nesta questão a nota 1 era dada para a opção mais importante. De acordo com as respostas, em relação aos funcionários, os sindicatos buscam desenvolver suas competências e capacitá-los, pois acreditam que os funcionários são um fator importante para o desenvolvimento dos sindicatos.

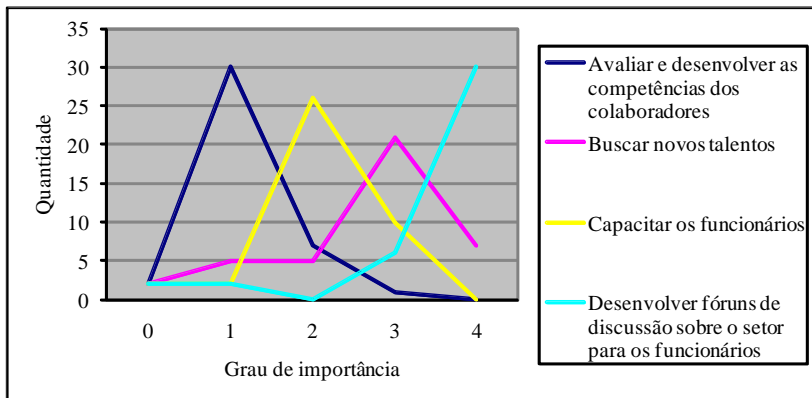


Gráfico 4. Relação dos sindicatos com os funcionários

A tabela 5 apresenta os temas para a capacitação dos funcionários dos sindicatos, esta questão procurava levantar em quais assuntos os funcionários poderiam ser capacitados, com a possibilidade de múltipla escolha.

Os temas mais escolhidos foram Gestão Sindical (95% dos entrevistados) e Comunicação Empresarial (62,5% dos entrevistados). Esses índices apontam a preocupação que os sindicatos possuem em profissionalizar a sua gestão, e assim poder atender melhor seus filiados. Essas escolhas podem ser justificadas pela atenção que a Confederação Nacional das Indústrias tem dedicado ao fortalecimento dos sindicatos patronais, pois estes formam sua base de ação para o seu desenvolvimento.

Tabela 5. Temas para capacitação de funcionários

Temas	Número	%
Gestão Estratégica	6	15,00
Planejamento Estratégico	7	17,50
Indicadores de Desempenho	3	7,50
Gestão da Qualidade	2	5,00
Gestão de Pessoas	3	7,50
Gestão Sindical	38	95,00
Liderança	7	17,50
Motivação	3	7,50
Criatividade	3	7,50

Finanças	8	20,00
Cenários Econômicos	6	15,00
Tecnologia da Informação	2	5,00
Comunicação Empresarial	25	62,50
Marketing	9	22,50
Gestão Comercial	3	7,50
Empreendedorismo	2	5,00
Sustentabilidade	6	15,00
Gestão da Inovação	2	5,00
Outros	21	52,50

O gráfico 5 apresenta a relação dos sindicatos com seus dirigentes e lideranças, classificada por ordem de importância, sendo 1 o mais importante. Os sindicatos mostram a importância que a figura dos dirigentes e líderes representam para os sindicatos, pois tanto a capacitação da liderança quanto o desenvolvimento de novas lideranças foram graduadas como muito importantes.

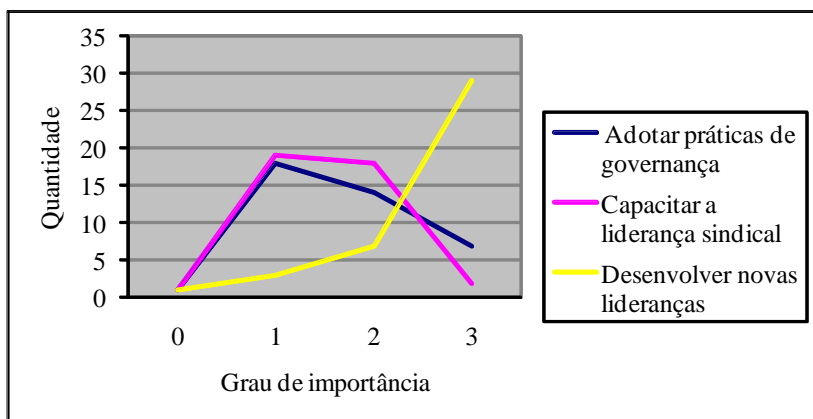


Gráfico 5. Relação dos sindicatos com os dirigentes/lideranças

5.4.3 Características dos Sindicatos

A tabela 6 apresenta o resultado das respostas referente as questões de números 14 a 19 do instrumento de pesquisa, que busca conhecer especificidades tanto dos associados como dos sindicatos. Trata-se de questões que abrangem números de associados participantes de programas de inovação; de número de atendimentos realizados pelo sindicato aos seus associados; as câmaras setoriais ativas; número de programas desenvolvidos em parceria com a FIEP; eventos que o sindicato participou no último ano e ainda o número de reuniões da FIEP que os dirigentes participaram, em média, por ano.

Uma característica dessas questões é que elas eram abertas, ou seja, os entrevistados não tinham opções para as respostas, o que pode constatar que os entrevistados não possuíam as informações no momento das entrevistas.

Tabela 6. Especificidades dos sindicatos

Questão	Pergunta	Não sabe/ não respondeu	Sabem
14	Número de associados que participaram de programas que incentivam a inovação	38	2
15	Número de atendimentos realizados pelo sindicato aos associados (média anual)	34	6
16	Número de câmaras setoriais ativas	31	9
17	Número de programas desenvolvidos em parceria com a FIEP	28	12
18	Número de eventos que o sindicato participou no último ano	28	12
19	Número de reuniões da FIEP que os dirigentes participaram (média anual)	27	13

Outra característica que se levantou a respeito dos sindicatos é o número de líderes sindicais existentes em cada um deles. Somente um sindicato apontou a existência de 15 líderes, ressalta-se que entre esses se incluem a diretoria do sindicato.

Dos 40 sindicatos entrevistados, 26 não conseguiram apontar mais que 5 líderes nos seus respectivos sindicatos (gráfico 6).

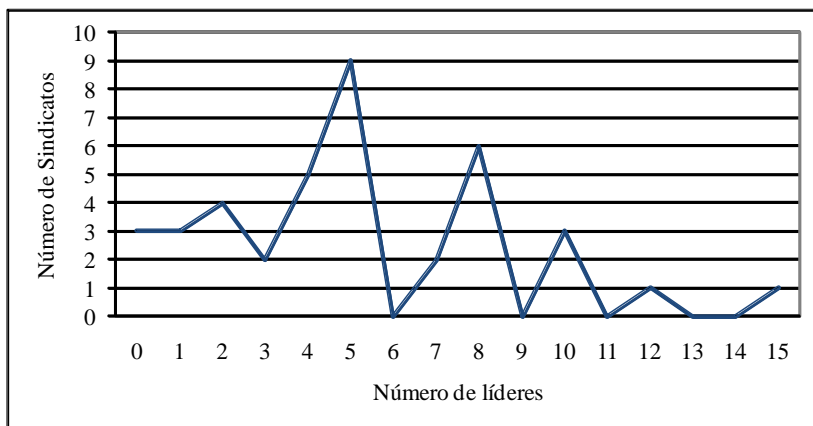


Gráfico 6. Número de líderes sindicais

Através do questionário verificou-se que poucos sindicatos possuem representantes fora da cidade sede do sindicato, como pode ser observado no gráfico 7.

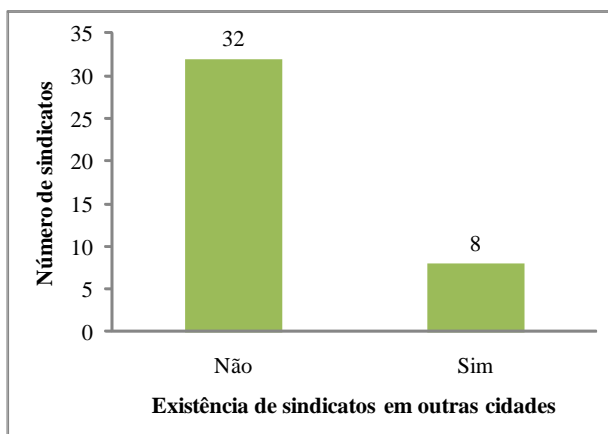


Gráfico 7. Existência de representantes dos sindicatos em outras cidades

O questionário também buscou saber quais os serviços do Sistema S eram utilizados pelo sindicato, conforme os resultados apresentados na tabela 7 e no gráfico 8, percebeu-se que os serviços citados foram aqueles com ampla campanha pelo sistema (cartão SESI) ou então da necessidade na gestão dos sindicatos (Departamento de Assistência Sindical - DAS)

Tabela 7. Serviços do Sistema S utilizados pelos sindicatos

Serviço	Número	%
Cartão SESI	33	82,50
Colônia de férias	3	7,50
Clinica	3	7,50
Departamento de Assistência Sindical DAS	14	35,00
Segurança no trabalho	11	27,50
Cursos SENAI	6	15,00
UNINDUS	1	2,50

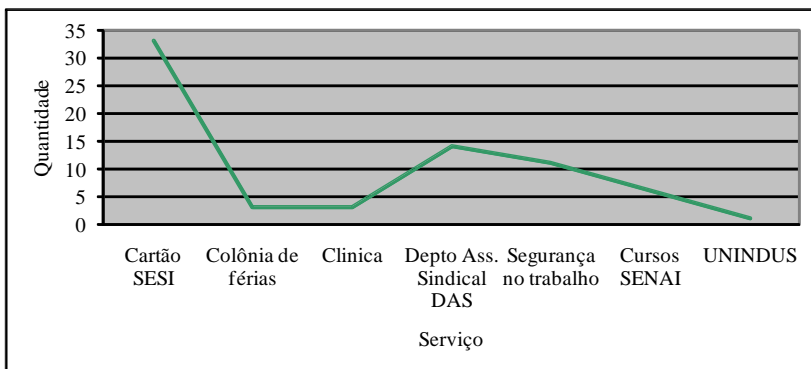


Gráfico 8. Serviços do Sistema S utilizados pelos sindicatos

Conforme observado nos planejamentos estratégicos dos sindicatos na etapa de levantamento do ambiente, existe uma grande preocupação acerca da gestão financeira dos mesmos, pois somente com a arrecadação sindical, eles não conseguem cumprir com suas obrigações financeiras. As entrevistas mostram que uma das alternativas encontradas é criar a figura da empresa associada ao sindicato, obtendo assim mais uma fonte de recurso, denominada de mensalidade. A tabela 8 e o gráfico 9 apresentam as principais fontes de receita sem considerar a contribuição sindical.

Tabela 8. Fontes de receita dos sindicatos

Fontes de receita	Número	%
Mensalidades	29	72,50
Cursos	4	10,00
Parcerias	5	12,50
Diversos	1	2,50
Não tem outra fonte	7	17,50

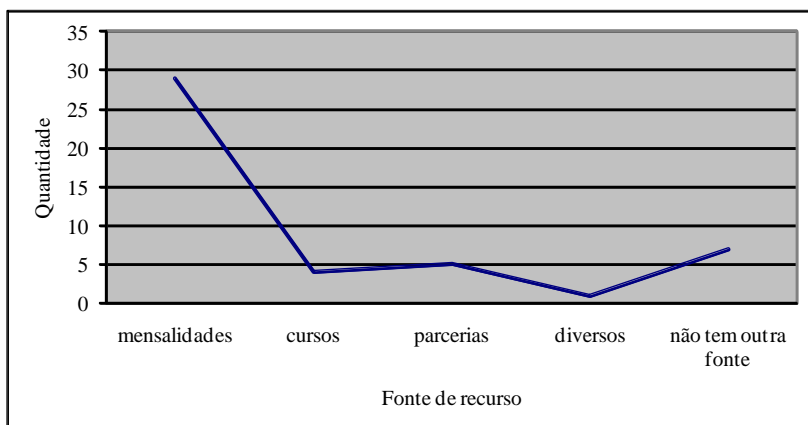


Gráfico 9. Fontes de receita dos sindicatos

5.4.4 Análise qualitativa das entrevistas

Ao se optar por desenvolver um questionário com perguntas abertas, vislumbrou-se a oportunidade de obter informações acerca dos sindicatos que não estavam contempladas no instrumento de pesquisa. É neste momento que se pode aproveitar das percepções da entrevistadora, quanto a assuntos que se destacaram. Elenca-se, primeiramente, em forma de tópicos, os temas, o número de citações e a percentagem em relação ao total de entrevistas (tabela 9). A seguir apresenta-se o gráfico 10 referente a esses dados.

Tabela 9. Temas de destaque nas entrevistas

Categorias/temas citados	Número citações	% citações
ARRECADA (utilização/importância/qualidade)	24	60,00
PDA (participa no todo ou em partes)	24	60,00
Departamento de Assistência Sindical	23	57,50
Relação Contadores / Empresas / Sindicatos	23	57,50
Liderança Sindical (Existência /Formação)	22	55,00
Diferença entre tipos de sindicatos (Empresarial e Laboral)	19	47,50
RETEC (Utilização/qualidade)	24	60,00
Proximidade com a FIEP (em termos físicos)	17	42,50
Sistema de gestão sindical (Necessidade)	25	62,50
Comunicação (mudanças/melhorias)	15	37,50
Associativismo	7	17,50
Mão de obra qualificada (falta)	6	15,00

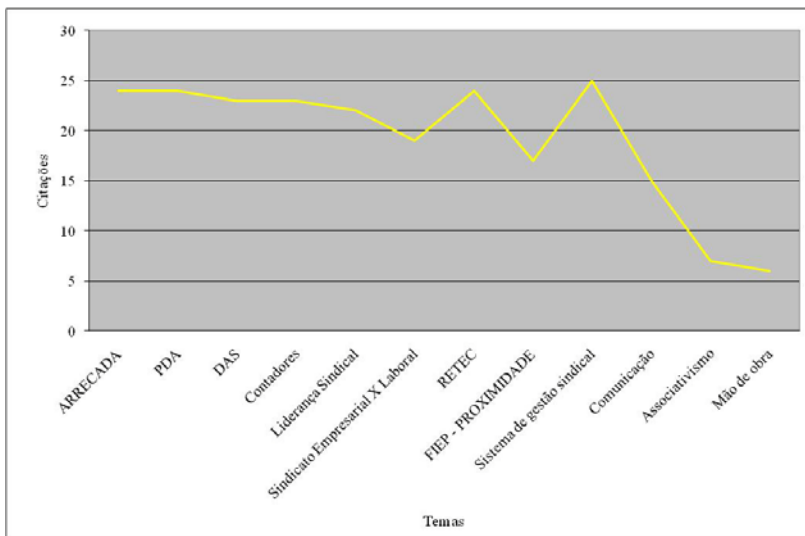


Gráfico 10. Temas de destaque nas entrevistas

Pode-se afirmar com base nesses dados, que os dirigentes sindicais entrevistados (40 dirigentes de sindicatos, de um universo de 99 sindicatos) possuem preocupações com a gestão de seu sindicato, e consideram como necessário um sistema de gestão sindical. Destacam o

trabalho e o apoio de setores da FIEP como importantes, e citam o Departamento de Assistência Sindical (DAS) e o Departamento Financeiro (SISTEMA ARRECADA).

Abordam ainda a Rede de Tecnologia do Paraná (RETEC), que consideram uma proposta interessante, cuja extinção, principalmente, pela perda dos estagiários, em alguns casos, fará falta. Para outros sindicatos, mesmo sendo uma iniciativa interessante, não atingiu seus objetivos, seja pela falta de informações e acompanhamento como pela demora em responder às consultas realizadas.

Outra questão que se destaca é quanto à existência e formação de lideranças sindicais. Em alguns sindicatos é notória a ausência de lideranças, devido à permanência de presidentes por vários mandatos e reconduções. Em outros, ocorrem rodízios de funções entre os diretores. Já em outros sindicatos percebem-se ações dos atuais presidentes e secretários para a emergência e a construção de lideranças sindicais como o envolvimento direto com áreas funcionais dos sindicatos, como uma divisão de tarefas e responsabilidades.

Outro aspecto abordado é quanto à relação dos contadores das empresas com os sindicatos, especificamente quanto ao pagamento da contribuição sindical. Alguns sindicatos, com o apoio da FIEP e das prefeituras, não enfrentam esse problema, pois fazem cumprir legislação que estabelece a necessidade de pagamento de Contribuição Sindical para a participação em licitações e na obtenção de alvarás de licença e funcionamento.

A confusão entre os tipos de sindicatos, o patronal e o laboral também apareceram nas entrevistas. Parece haver, segundo os entrevistados, pouca divulgação dos sindicatos patronais e de suas ações. Também a questão da proximidade com a FIEP, em termos físicos, surgiu como um diferencial, pois facilitaria o trabalho do dirigente sindical. Seja por estar instalado no prédio da FIEP ou mesmo localizado em Curitiba ou em regiões mais próximas, seria importante.

Questões como a falta de mão-de-obra qualificada e de ausência de visão associativista dos membros filiados são citadas como problemas a serem tratados, como um todo, em forma de ações pela FIEP. Alguns sindicatos informam que as empresas associadas enfrentam falta de mão de obra qualificada, mesmo com a oferta de cursos específicos pelo SENAI, SEBRAE e mesmo outras instituições.

A comunicação entre o Sistema FIEP e os sindicatos e entre esses e os associados foi apontada como outra questão a ser tratada. Sugerem melhorias e mudanças, pois ocorrem repetições de informações, conflitos de agendas, a comunicação tardia de eventos e reuniões do

Sistema. Ressaltam positivamente a preocupação de alguns setores e pessoas na busca de soluções para o bom funcionamento dos sindicatos.

5.5 ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA

Com base no diagnóstico realizado, estruturou-se a primeira versão do sistema. Neste momento, apontam-se as principais necessidades dos sindicatos que o instrumento de sistematização de informações sindicais pretende atender (figura 15).

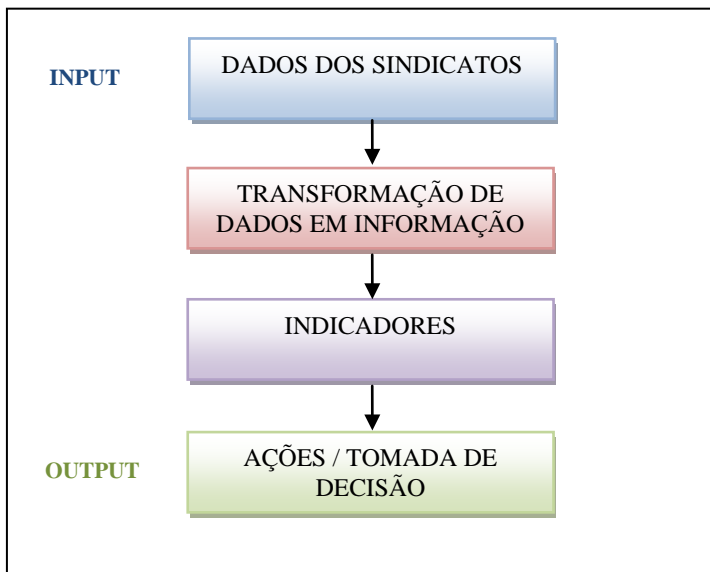


Figura 15. Primeira estruturação do sistema

5.6 VALIDAÇÃO DA PRIMEIRA ETAPA

Após o diagnóstico dos sindicatos patronais realizou-se uma reunião com os sindicatos entrevistados para a validação dos resultados encontrados. Esta reunião ocorreu no mês de junho de 2010, realizada em cinco encontros, divididos por regiões.

Além da validação com os sindicatos ocorreu a apresentação dos resultados e a validação dos mesmos com a FIEP.

5.7 ELABORAÇÃO DA 1ª VERSÃO DO SISTEMA

O método proposto para analisar os sindicatos patronais é o *benchmarking*, pois se tem como objetivo descrever e encontrar as melhores práticas efetuadas nos respectivos sindicatos.

Para realizar o *benchmarking* elaborou-se o instrumento de sistematização das informações sindicais nos moldes de um observatório. Este observatório é composto por duas grandes estruturas, uma de gestão e outra que denomina-se de suporte (desenvolvimento do software). Nesta etapa apresenta-se a elaboração da estrutura de gestão do observatório.

5.7.1 Objetivos do observatório

O observatório é uma estrutura independente que por meio de indicadores acompanha e relata resultados de um objeto de estudo. Promove uma reflexão teórica a respeito da atuação da estrutura da FIEP em relação aos sindicatos. Na estruturação inicial de um observatório está um problema, que por meio de objetivos definidos, permite a construção de indicadores que utiliza os dados e informações coletados e também permite a realização de sínteses.

Os objetivos do observatório são:

1. Aprofundar o conhecimento teórico e empírico sobre sindicatos da indústria;
2. Aprofundar o conhecimento teórico e empírico sobre a relação entre os sindicatos da indústria e a estrutura do Sistema FIEP;
3. Acompanhar a atuação dos sindicatos em relação à sua base;
4. Analisar, selecionar e descrever as melhores práticas de gestão e de atuação dos sindicatos, a partir das informações coletadas pelos sindicatos credenciados;
5. Contribuir para a melhoria da formação dos diversos atores envolvidos com o Observatório;
6. Criar um fórum de debate e de comunicação entre os principais atores: gestores dos sindicatos e das empresas associadas, o Sistema FIEP (SESI/SENAI/IEL/UNINDUS);

7. Acompanhar a participação e adoção de conhecimentos a partir do Programa de Desenvolvimento Associativo - PDA.

5.7.2 Governança do Observatório

A Governança do Observatório é composta por uma Unidade de Coordenação Geral e uma Comissão Científica e de Acompanhamento. A Unidade de Coordenação Geral é conduzida por um servidor, indicado pela FIEP.

A Comissão Científica e de Acompanhamento é composta por cinco pessoas: um pesquisador, um presidente de um sindicato industrial e representantes da FIEP, do SESI e do SENAI (figura 16).

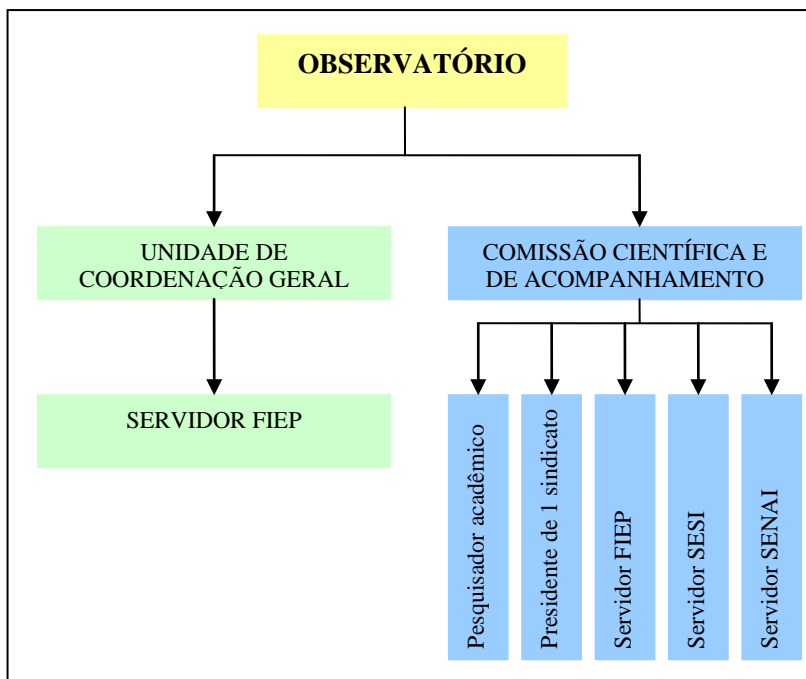


Figura 16. Governança do Observatório

O observatório apresenta esta estrutura de governança em função de sua necessidade de atualização constante, sendo importante que todos os atores envolvidos no processo possuem a possibilidade de interferir na manutenção e nas tomadas de decisões sobre o observatório.

Ressalta-se a importância do pesquisador acadêmico na comissão científica e de acompanhamento, pois além de ser um membro externo ao Sistema Indústria, o que o caracteriza como imparcial, o pesquisador acadêmico aumenta a credibilidade do Observatório tanto para o público externo quanto, para o público interno, os sindicatos patronais.

5.7.3 Atores do Observatório

Nesta etapa tem-se o objetivo de descrever os atores do observatório e seus objetivos e funções.

- FIEP: tem por o objetivo de coordenação, proteção e representação legal de diversas categorias econômicas da indústria do Paraná, visando promover a defesa de seus legítimos interesses junto à sociedade e a CNI.
- Sindicatos: buscam representar os interesses de seus associados e o fortalecimento do setor que representam. O associativismo empresarial é o instrumento de defesa dos legítimos interesses das indústrias e do empresário industrial.
- Academia: tem por objetivo auxiliar no desenvolvimento e análise das práticas dos sindicatos, assim como no desenvolvimento do observatório.
- SESI: busca apoiar as indústrias paranaenses nas suas ações para aprimorar o conhecimento e promover a saúde de seus trabalhadores e também nos projetos sociais voltados à comunidade.
- SENAI: tem como objetivo promover a educação profissional e tecnológica, e atuar no Estado do Paraná para contribuir com o desenvolvimento sustentável das indústrias

5.7.4 Instrumento para coletar as informações do Observatório

Com base nas etapas anteriores elaborou-se um instrumento para coletar as informações para o observatório (Apêndice B). É este questionário que os sindicatos irão responder ao acessar o sistema que dará suporte ao observatório e com base nestas informações os indicadores serão gerados.

5.7.5 Indicadores propostos

Indicadores são medidas formuladas em bases mensuráveis, que permitem a descrição de situações ou eventos de um determinado fenômeno, captar mudanças, acompanhar a execução das ações propostas e medir processos e/ou resultados.

Os indicadores propostos foram divididos em indicadores globais, indicadores relacionados com a FIEP e indicadores internos, conforme está demonstrado nos quadros 8, 9 e 10.

1) Indicadores globais:

a) Melhores práticas:

Elemento	Fator	Medida	Critério Melhor indicador
Publicação específica	Número de edições por ano	Quantidade	Maior
Cursos específicos ofertados a associados	Número de alunos/ Número de Cursos por ano	Média	Maior
Cursos ofertados pelo Sistema FIEP	Número de alunos/ Número de cursos ofertados por ano	Média	Maior
Eventos promovidos pelo Sindicato	Número total de eventos por ano	Quantidade	Maior

Quadro 8. Indicadores globais - Melhores práticas

b) Número de sindicatos participantes: o número de participantes no observatório em relação ao total de sindicatos filiados a FIEP. – Melhor indicador – Maior média

2) Indicadores relacionados com a FIEP

Elemento	Fator	Medida	Critério Melhor indicador
Utilização dos serviços disponibilizados pelo sistema FIEP aos sindicatos	Número total dos serviços utilizados pelo sindicato por ano	Quantidade	Maior

Realização de planejamentos estratégicos vinculados ao PDA	Número de Planejamentos estratégicos realizados	Quantidade	Maior
Objetivos estratégicos executados a partir do PDA	Número de objetivos estratégicos executados / Total de objetivos estratégicos elaborados	% por ano	Maior
Outras Ações do PDA	Número de ações	Quantidade	Maior

Quadro 9. Indicadores relacionados com a FIEP

3) Indicadores internos

Elemento	Fator	Medida	Crítério Melhor indicador
Representação do sindicato fora da cidade sede	Número de representantes fora da sede	Quantidade	Maior
Receita do sindicato	$\frac{\text{Valorano2} - \text{Valorano1}}{\text{Valorano1}} * 100$	% (variação entre anos)	Maior variação positiva
Ações/eventos desenvolvidas em parceria/ patrocínio com sistema FIEP	Número de ações/eventos no ano	Quantidade	Maior
Participantes do programa de formação de líderes	Número de associados participantes	Quantidade	Maior
Participação nos eventos promovidos pelo sistema FIEP	Número de participações em eventos promovidos pelo sistema FIEP	Quantidade	Maior

Quadro 10. Indicadores internos

5.7.6 Desenvolvimento de plano de ações

Ao se buscar a eficiência, definida como a relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados, as ações estão relacionadas com os indicadores propostos. O quadro 11 apresenta os planos de ações para os Indicadores Globais.

Indicadores Globais	Publicação específica	Cursos específicos ofertados a associados	Cursos ofertados pelo Sistema FIEP	Eventos promovidos pelo sindicato
O que fazer	Divulgação das ações dos sindicatos	Levantamento das necessidades das empresas associadas	Divulgação dos cursos ofertados pelo sistema	Realização de eventos para contatos e estreitamento de relações
Quando (Período)	Anual	Mensalmente	Fluxo contínuo	Fluxo contínuo
Quem (Responsável)	Secretario executivo	Secretário executivo	Secretário executivo	Afilidos e Secretário executivo
Porquê (Justificativa)	Realização de <i>Benchmarking</i> de experiências	Conhecimento das necessidades das empresas associadas	Capacitação dos filidos	Divulgação do sindicato e afiliados
Onde (Local)	Sindicato	Sindicato	Sindicato	Sindicato (centralização)
Como (Forma)	Telefone, sites,	Telefone, email, visitas	Telefone, email, visitas	Reuniões, encontros

Quadro 11. Plano de ações para indicadores globais

5.8 TESTES E ALTERAÇÕES

Para que o sistema obtenha sucesso é necessário que o mesmo seja analisado tanto do ponto de vista de gestão, como de suporte (desenvolvimento de um *software*). O foco desta tese foi a estruturação do instrumento de sistematização de informações sindicais sob o ponto de vista da gestão. Com o objetivo de verificar a funcionalidade do mesmo a parte do desenvolvimento do software foi terceirizada, com a contratação de uma empresa de Gestão do Conhecimento.

Durante o período de testes foram feitas simulações através do preenchimento do observatório, a fim de verificar a funcionalidade do sistema e a clareza na geração dos indicadores.

Para que o usuário do sistema não encontre dificuldade para utilizar o Observatório o seu ambiente foi dividido em: cadastro do sindicato, questionário e relatórios.

O usuário após preencher o cadastro terá acesso por meio de *login* ao questionário (Apêndice B) que irá gerar os indicadores apresentados nos relatórios.

Com o objetivo de facilitar o entendimento do usuário, e conseqüentemente obter informações mais fidedignas, o questionário está dividido em etapas que não precisam ser preenchidas em ordem, ou seja, o usuário pode preencher primeiro a etapa 5 e depois a etapa 3, por exemplo.

No ambiente dos relatórios os indicadores são apresentados em três grupos (indicadores globais, indicadores relacionados com a FIEP e indicadores internos), o que tem por objetivo facilitar o entendimento do usuário, assim como a usabilidade desses indicadores.

5.9 ELABORAÇÃO DO SISTEMA FINAL

Após os testes realizados na etapa anterior, conclui-se a elaboração do sistema, conforme se observa nas figuras 16 a 23.

A figura 17 mostra a página inicial do observatório, nesta parte do site o usuário pode visualizar o que é o projeto Observatório Sindical, quais são seus objetivos e caso tenha alguma dúvida utilizar o “Fale conosco” para solucioná-la.

Observatório Sindical

SISTEMA FIEP, A UNIÃO DA INDÚSTRIA POR UMA VIDA MELHOR.

Home

Sistema de Informações Sindicais FIEP.

O fortalecimento do sistema federativo das indústrias do Brasil passa, obrigatoriamente, pela fortificação dos sindicatos empresariais, os quais constituem a base da organização e são responsáveis pela canalização das reivindicações dos seus filiados, reflexos das demandas da área industrial e da sociedade.

O Observatório Sindical tem a função de estruturar e compartilhar uma base de conhecimento com informações dos sindicatos e do seu relacionamento com o sistema FIEP.

O QUE É O PROJETO? **OBJETIVOS DO PROJETO** **FALE CONOSCO**

Acesso ao Observatório Sindical

Usuário:

Senha:

Acessar

[Esqueci minha senha.](#)

Ainda não é cadastrado?

Cadastrar-se

FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná - Direitos Reservados
Av. Cândido de Abreu, 200 - Centro Cívico - 00530-902 - Curitiba/PR - Fone: 41 3271-9000

Figura 17. Página inicial do Observatório

Na figura 18 observa-se a página onde será feito o cadastro do sindicato para ter o acesso ao Observatório Sindical.

Observatório
Sindical

FIEP SESI SENAI IEL
SISTEMA FIEP. A UNIÃO DA INDÚSTRIA POR UMA VIDA MELHOR.

Home > Cadastro sindicato

CADASTRO SINDICATO

1. INFORMAÇÕES DO SINDICATO * Campos obrigatórios

Sindicato*:

CNPJ*:

Número de associados*:

Presidente*:

Fórmula contratada*:

2. ENDEREÇO

CEP*:

Endereço*: Número:

Complemento:

Bairro*:

Cidade*: Estado*:

3. DADOS PARA CONTATO

Telefone*:

Site:

Responsável pelo cadastro*:

Acesso ao Observatório Sindical

Usuário:

Senha:

Acessar

[Esqueci minha senha.](#)

Ainda não é cadastrado?

Cadastrar-se

Figura 18. Página de cadastro no Observatório

Após o usuário preencher o cadastro o acesso ao sistema do Observatório é liberado. Na página inicial após o *login*, o usuário recebe instruções para o preenchimento do questionário do Observatório, assim como avisos de interesse do sindicato (Figura 19).

Observatório
Sindical

FIEP SESI SENAI IEL
SISTEMA FIEP A UNIÃO DA INDÚSTRIA POR UMA VIDA MELHOR.

SEU CADASTRO | QUESTIONÁRIO | RELATÓRIOS

Olá, teste2 [Logout](#)

QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES

Este questionário tem por objetivo coletar e confirmar dados e informações referentes aos sindicatos participantes da atualização de informações sindicais. Estas informações subsidiarão a construção do Observatório dos Sindicatos da Indústria.

Solicitamos que os dados fornecidos sejam os mais próximos possíveis da realidade do sindicato. As questões que não se aplicam ao sindicato devem ficar em branco.

Contamos com sua participação e ajuda.

Coordenação do Observatório dos Sindicatos da Indústria.

[Iniciar](#)

DICA

Utilize as informações relativas às atividades consolidadas no ano de 2010.

FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná - Direitos Reservados
Av. Cândido de Abreu, 200 - Centro Cívico - 80530-902 - Curitiba/PR - Fone: 41 3271-9000

Figura 19. Página após o login no Observatório

A figura 20 mostra a primeira etapa do questionário a ser preenchido pelo sindicato, nesta etapa o usuário responde questões referentes ao Planejamento Estratégico do sindicato e sobre a participação no Programa de Desenvolvimento Associativo (PDA).

3. INFORMAÇÕES DO SINDICATO

Quantos anos o atual presidente do sindicato está em exercício?

O sindicato realiza planejamento estratégico vinculado ao Programa de Desenvolvimento Associativo (PDA) ?

Sim
 Não

O Sindicato participa de outras ações Programa de Desenvolvimento Associativo (PDA)?

Sim
 Não

Desde quando (informe o ano)

De quais ações o Sindicato participou em 2010?

- Capacitação módulo: Comunicação e Marketing
- Capacitação módulo: Negociação Sindical
- Capacitação módulo: Legislação Sindical
- Capacitação módulo: Governança Sindical
- Capacitação módulo: Tecnologia e Gestão da Informação
- Projeto de Hardware para Sindicatos
- Planejamento estratégico para Sindicatos
- DVD para associativismo
- Site para Sindicatos
- SIGA
- Governança de APLs para presidente de sindicatos
- Coaching e media training para presidente de sindicatos
- Novos talentos para a indústria

[Próxima Etapa >](#)

Figura 20. Página da etapa 1 do questionário do Observatório

O Observatório busca descrever as melhores práticas dos sindicatos patronais participantes, entre essas práticas está a realização de cursos, eventos, publicações entre outras ações para seus associados, conforme pode ser visualizado na figura 21.

Observatório Sindical

SISTEMA FIEP. A UNIÃO DA INDÚSTRIA POR UMA VIDA MELHOR.

SEU CADASTRO | QUESTIONÁRIO | RELATÓRIOS

Olá, teste2 [Salvar](#) [36 Seg](#)

QUESTIONÁRIO

ETAPAS 1 2 **3** 4 5

6. EVENTOS

O Sindicato promoveu algum evento (que não curso) para seus associados?

Sim
 Não

Preencha a tabela abaixo:

Encontro Regional ADR	Fóruns	ADR	50	
Evento	Tipo	Patrocinadores	Nº de participantes	
Evento	Tipo	Patrocinadores	Nº de participantes	

[+ Adicionar novo evento](#)

[< Etapa Anterior](#) [Próxima Etapa >](#)

DICA

Utilize as informações relativas às atividades consolidadas no ano de 2010.

FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná - Direitos Reservados.
Av. Cândido de Abreu, 200 - Centro Cívico - 80530-902 - Curitiba/PR - Fone: 41 3271-9000

Figura 21. Página da etapa 3 do questionário do Observatório

A figura 22 mostra a etapa 5 do questionário do observatório que tem objetivo listar os serviços do Sistema FIEP utilizados pelo sindicato.

Observatório
Sindical

FIEP SESI SENAI IEL
SISTEMA FIEP: A UNIÃO DA INDÚSTRIA POR UMA VIDA MELHOR.

SEU CADASTRO | QUESTIONÁRIO | RELATÓRIOS

Olá, teste2

QUESTIONÁRIO

ETAPAS 1 2 3 4 5

8. O SINDICATO E O SISTEMA FIEP

Quais dos serviços disponibilizados pelo sistema FIEP são utilizados pelo Sindicato?
Especifique a entidade e o respectivo serviço:

Diretoria de Relações com Sindicatos e C	PDA / Programa de Desenvolvimento Associativo
SESI	Cartão SESI
Diretoria de Relações com Sindicatos e C	Arrecadação / controle e emissão de boletos da Contrib
CIN - Centro Internacional de Negócios	Catálogo da indústria
SESI	Clinicas sociais
SESI	Colégio SESI
SESI	Produto/Serviço Esporte e lazer
DEC - Departamento Econômico	Ceração de dados e informações sobre a indústria para
DAL - Departamento de Assuntos Legislat	Boletim sobre Novos Projetos de Leis
DAL - Departamento de Assuntos Legislat	Informativo com Notícias da Semana
DAL - Departamento de Assuntos Legislat	Resumo Informativo do Diário Oficial do Estado e da Uni
DAL - Departamento de Assuntos Legislat	Assessoria Legislativa

DICA
Utilize as informações relativas às atividades consolidadas no ano de 2010.

Figura 22. Página da etapa 5 do questionário do Observatório

Nas figuras 23 e 24 apresentam-se a página do relatório gerado pelo Observatório. É neste relatório que os sindicatos terão acesso aos indicadores do questionário preenchido no sistema do Observatório.

INDICADORES

Indicadores são medidas formuladas em bases mensuráveis e que permitem a descrição de situações ou eventos de um determinado fenômeno, captar mudanças, acompanhar a execução das ações propostas e medir processos e/ou resultados.

1. INDICADORES GLOBAIS

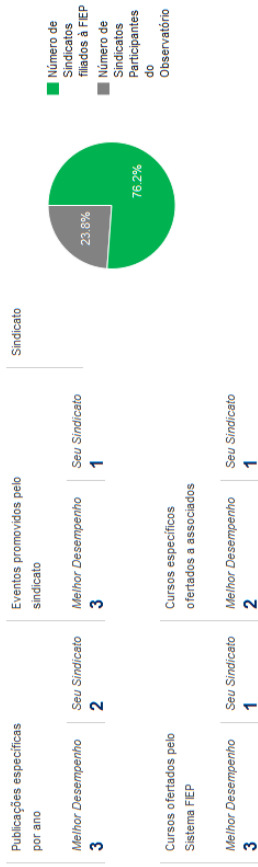


Figura 23. Página 1ª parte do relatório gerado no Observatório

5.10 VALIDAÇÃO DO SISTEMA

Após a elaboração do sistema final em uma reunião com uma amostra de 5 sindicatos dos 40 entrevistados no diagnóstico buscou-se a validação do Observatório. A reunião ocorreu no mês de julho de 2011 e nela os sindicatos puderam acessar o sistema e simular o seu preenchimento.

Com o objetivo de avaliar a acessibilidade e a funcionalidade do Observatório os 5 sindicatos participantes da reunião responderam a um pequeno questionário (Apêndice C). O resumo das respostas pode ser visualizado na tabela 10.

Tabela 10. Avaliação do Observatório Sindical

Questão	Respostas
O sindicato participou das entrevistas anteriores	5
Participou do PDA	4
Elaborou Planejamento Estratégico	3
De uma escala de 1 a 10 qual a dificuldade para preencher o questionário do observatório (1 muito fácil – 10 muito difícil) – Nota média	3,8
Dificuldade em responder alguma questão	1

Após esta etapa os mesmos consideram o sistema funcional, acessível (média de 3,8 em uma escala de 1 a 10), e principalmente afirmaram que ele contribui para a tomada de decisões na gestão dos sindicatos, pois através dele consegue-se obter a sistematização das informações sindicais.

Os sindicatos também afirmaram que o Observatório será útil principalmente para demonstrar aos dirigentes sindicais os resultados das ações que os executivos dos sindicatos realizam diariamente. Outro fator apontado pelos participantes, é que iniciativas como as do Observatório são de fácil implementação e adesão por parte dos sindicatos, pois o mesmo não acarreta custos e nem a necessidade de modificar os sistemas atualmente utilizados pelos sindicatos.

Também no mês de julho de 2011 o Observatório foi validado com a FIEP, incluindo representantes do SESI, SENAI, Diretoria de relacionamento com Sindicatos e Conselho Setorial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões e recomendações para futuras pesquisas, pois entende-se que a pesquisa não se esgota com a conclusão da tese.

6.1 CONCLUSÕES

A tese teve como objetivo geral elaborar procedimentos para a construção de um instrumento de sistematização e divulgação de informações sindicais. Para que o objetivo proposto fosse alcançado, algumas etapas da pesquisa precisaram ser trilhadas, caracterizando os objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi elaborar um marco teórico para a construção do instrumento de sistematização e divulgação de informações sindicais; para isso buscou-se na literatura subsídios para a compreensão do fenômeno estudado e embasamento teórico para desenvolver as etapas a serem percorridas para a construção do instrumento proposto.

A base para a construção do instrumento foram as teorias da inteligência organizacional, pois, de acordo com os autores pesquisados, este campo de conhecimento estuda a capacidade de uma organização, independente de que tipo, reunir informações, gerar inovações, criar conhecimento e agir conforme esse conhecimento gerado. Com base nessa teoria, também pôde-se alinhar o objetivo desta tese com o propósito de pesquisa da Engenharia de Produção, pois esta busca atuar em um cenário mais amplo, no qual a sociedade tem melhor desempenho. A Engenharia de Produção projeta combinações ótimas de pessoas, informações, materiais e equipamentos para produzir organizações inovadoras e eficientes, e este também é um resultado esperado com a criação do Observatório Sindical, transformar os sindicatos patronais em organizações inovadoras e eficientes.

Ressalta-se que na literatura não foram encontrados relatos de procedimentos semelhantes aos desenvolvidos na tese, assim como, também não foram encontradas pesquisas que envolvem os sindicatos patronais com instrumentos de sistematização ou a construção de observatórios, o que caracteriza o ineditismo e a originalidade deste trabalho.

Outro aspecto a ser apontado acerca da pesquisa bibliográfica realizada é que não há pesquisas ou publicações que busquem analisar

os sindicatos patronais como uma organização, ou que apontem que estes necessitam de ferramentas para auxiliar a sua gestão, principalmente a sua tomada de decisão.

Com o objetivo de suprir essa lacuna, a pesquisa apresenta como alternativa para auxiliar a tomada de decisão dos sindicatos a gestão da informação, pois esta teoria proporciona às organizações meios de planejar, organizar e dirigir seus recursos informacionais, e com isso assegurar um tratamento adequado na utilização destes recursos.

Para gerenciar as informações dos sindicatos patronais a ferramenta escolhida foi o *benchmarking*, que estimula a mudança organizacional através da comparação das melhores práticas identificadas nas organizações estudadas. A comparação é efetuada através de indicadores desenvolvidos para identificar essas melhores práticas.

Após elaborar o marco teórico para a construção do instrumento proposto, realizou-se a aplicação dos procedimentos teóricos nos sindicatos patronais da Federação das Indústrias do Paraná. O objetivo desta etapa da pesquisa foi verificar na prática a proposta teórica desenvolvida.

A aplicação dos procedimentos ocorreu em 40 sindicatos filiados à Federação das Indústrias do Paraná, amostra esta que corresponde a 40,4% do universo que é de 99 sindicatos. Durante o processo de pesquisa foi observado que os sindicatos patronais buscam novos instrumentos e meios para melhorar a sua gestão. Os sindicatos percebem a necessidade de ampliar seus conhecimentos sobre gestão e para isso, estão sempre à procura de novas ferramentas que possam auxiliá-los neste processo. É esta necessidade que o Observatório Sindical se propõe preencher.

Na fase de validação dos resultados pode-se perceber que o Observatório apresentado aos sindicatos supre a lacuna existente, que é a de sistematizar as informações dos sindicatos e disponibilizar indicadores para auxiliá-los no gerenciamento do sindicato patronal.

Com a finalização da descrição dos procedimentos para a construção de um instrumento de sistematização e divulgação de informações sindicais, os mesmos foram aplicados para o desenvolvimento do software do Observatório Sindical, o que evidencia que a tese atendeu o objetivo proposto.

O êxito desta tese pode ser confirmado pelo fato do Observatório Sindical ter sido lançado pela Federação das Indústrias do Paraná no mês de setembro de 2011, e que, na seqüência, os sindicatos patronais começaram a sua utilização.

Entende-se que o Observatório é mais que um instrumento, ele pode ser caracterizado como um portal, um ambiente de disseminação das informações dos sindicatos patronais. Porém, o sucesso do Observatório não depende somente da sua estrutura e um dos pontos fundamentais para que este ambiente tenha uma vida longa e seja útil aos seus participantes é a confiabilidade de seus dados.

É fundamental que os sindicatos participantes do Observatório compreendam a necessidade de que os dados que são inseridos no sistema sejam verdadeiros e que representem a realidade desses sindicatos. É necessário que os participantes entendam que o sistema somente se tornará confiável quando os dados disponibilizados pelos sindicatos forem fidedignos e corretos, ou seja, a relação a ser desenvolvida deve ser primordialmente uma relação de confiança entre os atores envolvidos com o Observatório.

Com base no que foi exposto nesta tese, entende-se que a mesma apresenta como contribuição teórica uma nova forma de visualizar a gestão dos sindicatos patronais, e pode auxiliar na criação de novos modelos de gestão para este tipo organizações.

A tese também apresenta uma contribuição prática, o desenvolvimento de um instrumento de sistematização e divulgação de informações sindicais, o Observatório Sindical. Ressalta-se que além de ter sido desenvolvido, o mesmo foi implementado, o que confirma a relevância e a atualidade do presente estudo.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Como a própria pesquisa bibliográfica realizada para a tese pode constatar, o campo de pesquisa que envolve os sindicatos patronais e a sistematização de suas informações é pouco explorado. Sugerem-se futuras pesquisas acerca do assunto:

- Ampliar a pesquisa bibliográfica com o objetivo de relacionar os sindicatos patronais com outros termos relacionados à gestão.
- Ampliar o número de sindicatos participantes do Observatório, a fim de gerar indicadores mais completos, e com isso descrever as melhores práticas sindicais em todo o estado do Paraná.
- Incluir no Observatório sindicatos patronais de outros estados do país, com o objetivo de verificar se existem

diferenças culturais e regionais nas melhores práticas dos sindicatos patronais.

- Criar categorias de análise dos indicadores por setores da indústria que os sindicatos representam, para possibilitar a comparação dos sindicatos por categoria;
- Desenvolver no Observatório um termômetro para indicar os melhores desempenhos;
- Realizar atualização constante dos indicadores do Observatório, a fim de suprir as lacunas que podem ser apontadas pelos sindicatos participantes ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CNI. **Reinvenção para sobrevivência, a saída da representação empresarial.** 28/10/2008. Disponível em: <http://www.cni.org.br/portal/main.jsp?lumPageId=40288081155BFF1E011567EBD4510443&lumI=servicocorporativo.agenciaindustria.detAge nciaIndustria&itemId=8A9015D01D34A92D011D49A41FD46518>. Acessado em: 20 nov. 08.

ALBORNOZ, L. A.; HERSCHMANN, M. Os observatórios ibero-americanos de informação, comunicação e cultura: balanço de uma breve trajetória. **E-Compós**, v. 7, p. 1-20, dez. 2006.

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CENTER (APQC). **Basics of benchmarking**. Houston: APQC, 1993.

ANDERSEN, B.; PETTERSEN, P. Lighting up the way ahead. **The Benchmark**. London, Aug. 1996.

ANTUNES, A. M. S.; MANGUEIRA, A. C. S. A importância do observatório de atividades industriais vis-a-vis tendências em ciência, tecnologia e inovação. **Química Nova**, São Paulo, v. 28, p. 112-118, 2005. Suplemento.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. **Managing information for the competitive edge**. New York, London: Neal-Schuman, 1996.

BALM, G. J. **Benchmarking**. Um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARRÉ, R. et al. L'Observatoire des sciences et des techniques: activités, définition, méthodologie. **Solaris**, v. 2, p. 219-235, 1995.

BASNUEVO, A. M. Antecedentes y situación actual de los conceptos y métodos para El desarrollo de la inteligencia organizacional. **Cuban Journal of Health Information and Communication Professionals**. Vol. 13. Nº. 4. July-Aug, 2005.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: Como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BERTOLDI, J. **O painel estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho: uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico**. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

BRAGA, S.; NICOLÁS, M. A. Os empresários, a política e a web: mapeando as atividades políticas nos portais das federações de indústrias brasileiras. **Sociedade e Estado**, v.24, n.2, p.439-490, mai/ago. Brasília, 2009.

BRITO FILHO, J. C. M. **Direito Sindical**: Análise do Modelo Brasileiro de Relações Coletivas do Trabalho a Luz do Direito Comparado. São Paulo: LTr, 2000.

BUENO, E. **Produto nacional**: uma história da indústria no Brasil. Brasília: CNI, 2008.

CAMP, R. C. **Benchmarking dos processos de negócios**: descobrindo e implementando as melhores práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997a.

CAMP, R. C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

CAMP, R. C. O aprendizado pelo benchmarking. **HSM Management**, n. 3, July/Aug. 1997b.

CGEE - CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. **Observatório de ciência, tecnologia e inovação**. Brasília, 2006.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organizations: the art of scanning the environment**. ASIS, 1998.

CHOO, C. W. **The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions** (Oxford University Press, New York, 2006).

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Ações associativas - construindo o futuro: melhores práticas da indústria / CNI**. Brasília: 2007.

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Institucional. Disponível em: <http://www.cni.org.br> . Acesso em: 15 jun. 2011.

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Mapa Estratégico da Indústria: 2007 – 2015**. Brasília: CNI/DIREX, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2 ed., Porto Alegre, Bookman, 2005.

CORDEIRO, M. P. **Economia para administradores**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CUBILLO, J. La inteligencia empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina: algunas reflexiones. **Ciência da Informação**, v. 26, n. 3, p. 260-267, 1997.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE LA VEGA, I. Un observatorio de ciencia, tecnología e innovación para Venezuela. **Cadernos del Cendes**, Caracas, v. 19, n. 51, p. 65-81, set 2002.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo brasileiro, 2000.

DINIZ, E.; BOSCHI, R. **Empresários, interesses e mercado**. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

DOCTOR, M. "Business and delays in port reform in Brazil". **Revista Brasileira de Economia Política**, vol. 22, n. 2, 2002.

ERÇETIN S. S. Organizational Intelligence. In. ERÇETIN, S. S. (Ed.), **Organizational Intelligence in Question**. 2009.

ERÇETIN, S. S. **Organizational Intelligence**. Ankara: Nobel Publishment, 2001.

ERÇETIN, S. S. Organizational intelligence. **Educ. Admin. Theory Appl**. 24: 509-526, 2000.

ESTIVILL, J. **Panorama dos observatórios de luta contra a pobreza e a exclusão social: contributos para o observatório de luta contra a pobreza na cidade de Lisboa**. Barcelona, 2007. Disponível em: <www.reapn.org>. Acesso em: 15 jun. 2011.

FIEP. **O que é um observatório?** Disponível em: <http://www.fiepr.org.br/observatorios/> . Acessado em: 10 out. 2008.

FINEP - FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. Termos e Conceitos. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.finep.gov.br> . Acesso em: 15 jun. 2011.

FITZ-ENZ, J. **Benchmarking Staff Performance**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1993.

FRANCISCO, L. T. S. T.; FRACASSO, E. M. **Indicadores para avaliação de resultados de projetos de interação universidade-empresa**. In: IX Seminário Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnológica, 2001, San Jose. ALTEC 2001.

GALLOPIN, G. C. Environmental and sustainability indicators and the concept of situational indicators. A system approach. **Environmental Modelling & Assessment**, n. 1, p.101-117, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, 1995.

GONÇALO, C. R. **Modelo das barreiras cognitivas para o uso da inteligência organizacional através de estratégias de conhecimento**. 284 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004.

GUSMÃO, R. Estruturas e dispositivos nacionais de produção e difusão de indicadores de C,T&I: deficiências e possíveis avanços. **Parcerias Estratégicas**, n. 20, p. 1029-1052, jun. 2005.

GUSMÃO, R. Nuevas estructuras de producción y difusión de indicadores de c&t: un panorama internacional. **Cadernos del Cendes**, Caracas, v. 19, n. 51, p. 19-41, set 2002.

GUSMÃO, R. Observatório apóia a adoção de tecnologias de gestão. **Informe**, n. 175, ano 26, ago. 2006.

HAMMOND, A. et al. **Environmental indicators: a systematic approach to measuring and reporting on environmental policy performance in the context of sustainable development.** Washington, DC: World Resources Institut, 1995.

HARRIS, K. **Enterprise IQ: The Knowledge-Enabled Firm.** The Gartner Group, 27 Aug. 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional,** E.P.U . 1986.

IBARRONDO, J. J. P.; SÁNCHEZ, R. S. Observatorio tecnológico: el caso de la región de Murcia. **Revista Madrid**, Madrid, n. 7, out./nov. 2001.

KAHANER, L. **Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top.** New York: Touchstone, 1997.

KEMPNER, D. E. The Pilot Years: The Growth of the NACUBO Benchmarking Project. **NACUBO Business Officer**, 27(6), 21-31. 1993.

KINGSTONE, P. Re-inventing business: commercial liberalization and the response of industrialists in Brazil. **Reforming Brazil.** New York: Bildner Center for Western Hemisphere Studies, City College of New York, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIEBSCHER, P. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998.

MACEDO, A. A.; POVOA FILHO, F. L. **Glossário da qualidade total.** Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni: Escola de Engenharia da Universidade Federal de Mina Gerais, 1994.

MAGALHÃES, J. C. F. **Relações entre Inteligência Empresarial, Incerteza Ambiental percebida e processo de Interpretação Organizacional: um estudo comparativo de casos.** 125p. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2004.

MAGANO, O. B. **Organização Sindical Brasileira.** São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1982.

MANCUSO, W. P. O empresariado como ator político no Brasil: balanço da literatura e agenda de pesquisa. **Revista de Sociologia e Política**, n.28, p.131-146, 2007.

MANCUSO, W. P.; OLIVEIRA, A. J. Abertura econômica, empresariado e política: os planos doméstico e internacional. **Lua Nova Revista de Cultura e Política**, São Paulo, 69: 147-172, 2006.

MARTINEZ, E. ; ALBORNOZ, M. **Indicadores de ciência y tecnologia:** estado del arte y perspectivas. Caracas: UNESCO, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

McCASTER, M. D. **The intelligence advantage: organizing for complexity.** Newton, MA: Butterworth-Heinemann, 1996.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McNAIR, C. J.; LEIBFRIED, KATHLEEN H. J. **Benchmarking:** A tool for continuous improvement. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1992.

McNURLIN, B. C.; SPRAGUE, R. H. **Information systems management in practice.** New Jersey: Prentice Hall, 2002.

McQUEEN, D.; NOAK, H. Health promotion indicators: current status, issues and problems. **Health Promotion**, n.3, p. 117-125, 1988.

MILLER, J. P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MORESI, E. A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da Informação, Brasília**, v.29, n.1, 2000.

MORESI, E. A. D. Inteligencia Organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação, Brasília**, v.30, n.2, p.35-46, 2001.

NASCIMENTO, A. M. **Direito Sindical**. São Paulo: Saraiva, 1989.

NASCIMENTO, M. E. M. **Mapeamento e análise de instituições congêneres**. Brasília: CGEE, 2007.

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Organization for Economic Cooperation and Development: core set of indicators for environmental performance reviews; a synthesis by the group on the state of the environment**. Paris: OECD, 1993.

OLIVEIRA, A. J. S. N. **O papel da coalizão empresarial brasileira e as negociações da ALCA**. São Paulo. Tese (doutorado em Ciência Política). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. A pequena e média empresa e a gestão da informação. **Informação & Sociedade**, v. 13, n. 12, jul/dez 2003.

ORBIS. **Observatório Indicadores de Sustentabilidade**. 2011. Disponível em: <http://www.orbis.org.br> . Acesso em 15 jun. 2011.

ORBIS. **Observatório Regional: bases de indicadores de sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.orbis.org.br> . Acessado em: 12 out. 2008.

ORDÓÑEZ, G. La experiencia colombiana en la puesta en marcha del observatorio de ciencia y tecnología - OCYT. **Cadernos del Cendes**, Caracas, v. 19, n. 51, p. 83-108, set 2002.

ORLIKOWSKI, W. J.; BAROUDI, J. J. Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions, **Information Systems Research** (2), pp. 1-28. 1991.

OSP. Observatório de Segurança Pública. 2011. Disponível em <http://www.observatoriodeseguranca.org.br>. Acesso em 15 jun. 2011.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago: CECAPI, 1998.

POPADIUK, S. et al. Arquitetura da informação e mensuração do desempenho: um estudo na indústria de artefatos e utensílios de plásticos no estado de São Paulo. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 151-165, jan./abr. 2006.

POWER, T. J.; DOCTOR, M. **The resilience of corporatism: continuity and change in brazilian corporatist structures**. Documento de Trabalho do Centro de Estudos Brasileiros da Universidade de Oxford, 2002.

PRADO, R. B. **Curso de Direito Sindical**. São Paulo: LTr, 1991.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.

REDAELLI, E. J.; OLIVEIRA, R. L.; LIMA, J. J. M. Mapeamento da pesquisa qualitativa internacional sobre as tipologias de inteligência organizacional em Business Management entre 1995 e 2010. **XIV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. Anais SIMPOI, 2011.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, R. O processo de Inteligência Competitiva Organizacional e as tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.XII, n.14, 2008.

ROMITA, A. S. **Direito Sindical Brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed. Brasília, 1976.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUSSOMANO, M. V. **Direito Sindical: Princípios Gerais**. Rio de Janeiro : Editor José Konfino, 1975.

SANTANA, F. Á. et al. **Cevalsi: el observatorio valenciano para la sociedad tecnológica y del conocimiento**. Tecnimap, Sevilha, p. 1- 10, Jun. 2006.

SANTOS, A. R. et al **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A., 1999.

SCHNEIDER, B. R. Big business and the politics of economic reform: confidence and concentration in Brazil and Mexico. In: SCHNEIDER, Ben Ross; MAXFIELD, Sylvia (eds.). **Business and the State in developing countries**. Ithaca: Cornell University Press, 1997b.

SCHNEIDER, B. R. Big business and constitutional reform in Brazil. **Conferência sobre Estrutura de Poder, Intermediação de Interesses e Elaboração de Políticas: Perspectivas para a Reforma do Estado no Brasil**. Instituto de Estudos Latino-Americanos da Universidade de Londres, 1997a.

SCHNEIDER, B. R. **Business politics and the State in 20th Century Latin America**. New York: Cambridge University Press, 2004.

SCHNEIDER, B. R. Some consequences of business organization for development and democracy in Latin America. **Changing nature of business-State relations in Brazil: strategies of foreign and domestic capital**, St. Anthony's College (relatório do workshop), 2002.

SCHNEIDER, B. R. The State and collective action: business politics in Latin America. Trabalho apresentado no encontro da **Latin American Studies Association** em Chicago, 1998.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, H. P. **Inteligência competitiva na Internet; proposta de um processo**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SILVA, R. A. **Organização sindical brasileira**. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n. 63, 1 mar. 2003. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/3829>>. Acesso em: 01 ago. 2011.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2003.

STEINER, P. **A sociologia econômica**. São Paulo: Atlas, 2006.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: ed. Universidade de Brasília, 2001.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO Jr, R. H.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência de informação. **Ci. Inf., Brasília**, v.29, n.3, p.91-100, set./dez. 2000.

TESTA, P. Indicadores científicos y tecnológicos en Venezuela: de las encuestas de potencial al observatorio de ciencia, tecnología e innovación. **Cadernos del Cendes**, Caracas, v. 19, n. 51, p. 43-64, set 2002.

TRZECIAK, D. S. **Modelo de observatório para arranjos produtivos locais**. 234 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2009.

VALENTIM, M. L. P. Equipes interdisciplinares na gestão da informação e conhecimento. In: BAPTISTA, Sofia Galvão; MÜELLER, Suzana Pinheiro Machado (Orgs.). **Profissional da informação: o espaço de trabalho**. Brasília: Thesaurus, 2004.

VESSURI, H. El ejercicio de la observación sociotécnica a propósito de los observatorios de ciencia y tecnología. **Cadernos del Cendes**, Caracas, v. 19, n. 51, p. 2-17, set 2002.

WALLACE J., BAGNI T., SHAW G.; NWAGBOSO C. **Gaining Competitive Advantage through Automotive Product Benchmarking for Foresight Vehicles**. Society of Automotive Engineers, Inc., Copyright 2002.

WATSON, G. H. **Benchmarking estratégico**: como transformar as técnicas de benchmarking em fator de competitividade e acréscimo de produtividade. São Paulo: Makron Books, 1994.

WATSON, G. H. **The benchmarking workbook**: adapting best practices for continuous improvement. Productivity Press, 1992.

WEYLAND, K. "From Leviathan to Gulliver? The decline of developmental State in Brazil". **An International Journal of Policy and Administration**. vol. 11, n. 1, 1998b.

WEYLAND, K. The fragmentation of the business in Brazil. In: DURAND, Francisco; SILVA, Eduardo (eds.). **Organized business, economic change, and democracy in Latin America**. Miami: North-South Center Press, 1998a.

WEYLAND, K. Brazilian business and market reform: a mixed record. Trabalho apresentado no workshop **The brazilian automotive industry: foreign direct investment and business-state relations**, St. Anthony's College (relatório do workshop), 2001.

WIDÉN-WULFF, G.; GINMAN, M. Explaining knowledge sharing in organizations through the dimensions of social capital. **Journal of Information Science**, 30(5), p.448–58, 2004.

Wilson, T. D. **Information management**. In: J. Feather and P. Sturges (eds), *International Encyclopedia of Information and Library Science*. Routledge, London, 2003.

YU, A. et al. Observatório de tecnologia e inovação no IPT: a evolução e aprendizado. **Parcerias Estratégicas**, Brasília, v. 23, p. 95-106, dez. 2006.

APÊNDICE A – Instrumento para diagnóstico dos sindicatos patronais

INSTRUMENTO DE PESQUISA – DIAGNÓSTICO DOS SINDICATOS PATRONAIS

1. Nome do Sindicato: _____

2. Entrevistado: _____

3. Função no sindicato: _____

4. Escolaridade:

a) nenhuma educação formal

b) ensino fundamental incompleto

c) ensino fundamental completo

d) ensino médio incompleto

e) ensino médio completo

f) ensino superior incompleto

g) ensino superior completo – Curso: _____

h) pós-graduação

5. Tempo que está na função: _____

6. Qual a faixa de faturamento bruto anual da sua empresa?

até R\$ 240 mil

acima de R\$ 240 mil até R\$ 2.400 milhões

acima de R\$ 2.400 milhões até 10.500 milhões

acima de 10.500,01 milhões até R\$ 60.000 milhões

acima de R\$ 60.000 milhões

7. Quanto à relação dos sindicatos com a FIEP dê nota de 1 para pouco importante e 5 para muito importante para as questões abaixo:

		1	2	3	4	5
1	Desenvolver ações estratégicas para FIEP relacionadas com o setor					
2	Identificar as demandas do setor					
3	Representar os associados e o setor em fóruns, reuniões e conselhos da FIEP					
4	Desenvolver e participar de fóruns de discussão sobre o setor que representam					
5	Desenvolver programas para incentivar a inovação junto com a FIEP					
6	Propor ao Sistema S desenvolver serviços para as bases dos sindicatos					

8. Quanto à relação da FIEP com os sindicatos dê nota de 1 para pouco importante e 5 para muito importante para as questões abaixo:

		1	2	3	4	5
1	Desenvolver lideranças					
2	Divulgar as ações do sindicato					
3	Fomentar uma maior parceria entre os sindicatos e a FIEP					
4	Fortalecer a estrutura de comunicação e articulação					
5	Desenvolver sistemas de gestão para os sindicatos					
6	Disponibilizar informações sobre fontes de fomento					

9. Quanto à relação dos sindicatos com os filiados dê nota de 1 para pouco importante e 5 para muito importante para as questões abaixo:

		1	2	3	4	5
1	Desenvolver câmaras setoriais					
2	Identificar as demandas do setor					
3	Aumentar a representatividade					
4	Desenvolver fóruns sobre o setor e gestão					

5	Desenvolver lideranças					
6	Desenvolver meios para a melhoria da produtividade do setor					
7	Desenvolver uma estrutura de comunicação e articulação					
8	Disponibilizar fontes de financiamento					
9	Divulgar as ações do sindicato					
10	Fomentar a utilização dos serviços do Sistema S					
11	Fomentar discussões sobre inovação					
12	Identificar as demandas dos associados					
13	Melhorar a qualidade dos serviços prestados					

10. Quanto à relação dos sindicatos com os funcionários do mesmo, classifique as questões abaixo por ordem de importância (sendo 1 o mais importante):

- () Avaliar e desenvolver as competências dos colaboradores
- () Buscar novos talentos
- () Capacitar os funcionários
- () Desenvolver fóruns de discussão sobre o setor para os funcionários

11. Em quais assuntos abaixo os funcionários poderiam ser capacitados?

- () Gestão Estratégica
- () Planejamento Estratégico
- () Indicadores de Desempenho
- () Gestão da Qualidade
- () Gestão de Pessoas
- () Liderança
- () Motivação
- () Criatividade
- () Finanças
- () Cenários Econômicos
- () Tecnologia da Informação
- () Comunicação Empresarial

- () Marketing
- () Gestão Comercial
- () Empreendedorismo
- () Sustentabilidade
- () Gestão da Inovação

12. Quanto à relação dos sindicatos com os dirigentes/lideranças classifique as questões abaixo por ordem de importância (sendo 1 o mais importante):

- () Adotar práticas de governança
- () Capacitar a liderança sindical
- () Desenvolver novas lideranças

13. Número de empresas associadas ao sindicato: _____

14. Número de associados que participaram de programas que incentivam a inovação: _____

15. Número de atendimentos realizados pelo sindicato aos associados (média anual): _____

16. Número de câmaras setoriais ativas: _____

17. Número de programas desenvolvidos em parceria com a FIEP: _____

18. Número de eventos que o sindicato participou no último ano: _____

19. Número de reuniões da FIEP que os dirigentes participaram (média anual): _____

20. Número de líderes sindicais: _____

21. Existem representantes do sindicato no interior/em outras cidades?

22. Quais serviços do Sistema S são utilizados pelo sindicato?

23. Número de usuários dos serviços do Sistema S associados ao sindicato:

FIEP: _____

SESI: _____

SENAI: _____

IEL: _____

UNINDUS: _____

24. Receita do sindicato: R\$ _____

25. Quais são as outras fontes de receita?

**APÊNDICE B – Instrumento de coleta de informações para o
Observatório**

QUESTIONÁRIO OBSERVATÓRIO

ETAPA 1

IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome: _____

Formação: _____

Função: _____

Tempo na função: _____

**IDENTIFICAÇÃO DA INDÚSTRIA DO PRESIDENTE DO
SINDICATO**

Razão social: _____

CNPJ: _____

Linha de produtos: _____

Valor da Renda bruta total anual: R\$ _____

Número funcionários: _____

Enquadramento no Simples Nacional? Não () Sim ()

INFORMAÇÕES DO SINDICATO

1) Quantos anos o atual presidente do sindicato está em exercício? _____

2) O sindicato realiza planejamento estratégico vinculado ao Programa de Desenvolvimento Associativo (PDA)?

Não () Sim () Se sim, desde quando? _____ (informar ano)

3) Liste abaixo os objetivos estratégicos formulados no planejamento estratégico relacionado ao PDA, indique a situação de cada um e complemente com as informações solicitadas.

Objetivos estratégicos	Parcerias Sim/Não	Execução Opções: Executada, Parcialmente executada, Não executada

4) O sindicato participa de outras ações do Programa de Desenvolvimento Associativo (PDA)?

Não Sim. Se sim, desde quando? _____

5) De quais ações o sindicato participou no último ano?

- Capacitação módulo Comunicação e Marketing
- Capacitação módulo Negociação Sindical
- Capacitação módulo Legislação Sindical
- Capacitação módulo Governança Sindical
- Capacitação módulo Tecnologia e gestão da informação
- Projeto de Hardware para Sindicatos
- Planejamento estratégico para Sindicatos
- DVD para associativismo
- Site para sindicatos
- SIGA
- Governança de APLs para presidentes de sindicatos
- Coaching e media training para presidentes de sindicatos
- Novos talentos para a indústria

ETAPA 2

PUBLICAÇÕES DO SINDICATO

O Sindicato possui publicação específica para os associados e/ou público afim?

Não Sim Se sim, preencha a tabela abaixo

Nome	Tipo: revista/ boletim/folhetos	Quantos por ano Opções de 1 a 12

CURSOS

O Sindicato cria/promove cursos específicos por solicitação de seus associados, diferentes dos ofertados pelo Sistema FIEP?

Não Sim Se sim, preencha a tabela abaixo

Nome	Tipo: curso técnico/ tecnológico/profissionalizante/ especialização/aperfeiçoamento	Carga horária	Número de participantes

O Sindicato já utilizou/intermediou cursos ofertados pelo Sistema FIEP para seus associados?

Não Sim Se sim, preencha a tabela abaixo?

Nome	Tipo: curso técnico/ tecnológico/profissionalizante/ especialização/aperfeiçoamento	Carga horária	Número de participantes

ETAPA 3

EVENTOS

O Sindicato promoveu algum evento (que não curso) para seus associados?

Não Sim. Se sim, qual(is) é (são) o(s) evento(s)?

Nome do evento	Tipos: feiras/ exposições/ congressos/ mostras/ desfiles/fóruns/convenções/ outros	Patrocinadores	Número de participantes

ETAPA 4**INFORMAÇÕES DO SINDICATO**

Qual o número de empresas ligadas ao sindicato segundo as categorias abaixo:

Empresas pagantes de contribuição sindical: _____

Empresas pagantes de mensalidade (associadas): _____

O Sindicato possui representação em cidades diferentes da sede?

() Não () Sim. Se sim, em quantas cidades? _____

Em quais cidades o sindicato possui representação?

Quantos associados participaram do programa de formação de lideranças no último ano? _____

Qual a receita total anual do sindicato? Especifique as diferentes fontes:

Especifique as diferentes fontes:

Contribuição Sindical	R\$ _____
Contribuição confederativa	R\$ _____
Reversão sindical	R\$ _____
Mensalidade	R\$ _____
Serviços	R\$ _____
Convênios/Parcerias/Patrocínios	R\$ _____
Outros	R\$ _____
TOTAL	R\$ _____

ETAPA 5**INFORMAÇÕES DO SINDICATO RELACIONADAS COM O SISTEMA FIEP**

Quais dos serviços disponibilizados pelo Sistema FIEP são utilizados pelo Sindicato? Especifique o serviço:

ENTIDADE	SERVIÇO
Diretoria de Relações com Sindicatos e Coordenadorias Regionais	Programa de Desenvolvimento Associativo - PDA

Diretoria de Relações com Sindicatos e Coordenadorias Regionais	Arrecadação / controle e emissão de boletos da Contribuição Sindical, confederativa e Associativa
Diretoria de Relações com Sindicatos e Coordenadorias Regionais	Assessoria Técnica Sindical/ projetos de apoios e patrocínios
FAMEC	Graduação Administração
FAMEC	Graduação Direito
FAMEC	Graduação Pedagogia
FAMEC	Graduação Sistemas de Informação
FAMEC	Graduação Ciências Contábeis
FAMEC	MBA em Direito Civil
FAMEC	MBA Direito Empresarial
FAMEC	MBA em Administração de Pessoas
FAMEC	MBA em Administração Empresarial
FAMEC	MBA em Administração da Produção
FAMEC	Teoria e Movimento da Dança, com Ênfase em Danças de Salão
CIN - Centro Internacional de Negócios	Certificado de origem
CIN - Centro Internacional de Negócios	Catálogo da indústria
CIN - Centro Internacional de Negócios	Missões empresariais
CIN - Centro Internacional de Negócios	Rodadas de negócios
CIN - Centro Internacional de Negócios	Cursos e palestras de comércio exterior
DAS - Departamento Assistência Sindical	Assessoria aos sindicatos em negociação coletiva de trabalho
DAS - Departamento Assistência Sindical	Informações sobre enquadramento sindical, conforme o Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE)
DAS - Departamento Assistência Sindical	Parecer jurídico aos sindicatos filiados sobre temas ligados à área de relações do trabalho e sindical

DAS - Departamento Assistência Sindical	Assessoramento aos sindicatos filiados na elaboração e alteração de estatutos
DAS - Departamento Assistência Sindical	Elaboração de impugnação para os sindicatos filiados no caso de pedido de registro por outra entidade de 1º grau
DAS - Departamento Assistência Sindical	Análise das Convenções Coletivas de Trabalho
DAS - Departamento Assistência Sindical	Elaboração de Tabela dos índices de Reajustes concedidos pelos sindicatos
DAS - Departamento Assistência Sindical	Estudo técnico da política de benefícios das indústrias de outros estados
DAS - Departamento Assistência Sindical	Mapeamento da base territorial de todos os sindicatos filiados
DAS - Departamento Assistência Sindical	Elaboração do processo eleitoral dos 99 (noventa e nove) sindicatos filiados
DEC - Departamento Econômico	Geração de dados e informações sobre a indústria paranaense: Pesquisa Conjuntural da Indústria
DEC - Departamento Econômico	Geração de dados e informações sobre a indústria paranaense: Sondagem Industrial
DEC - Departamento Econômico	Geração de dados e informações sobre a indústria paranaense: Pesquisa Célere
DEC - Departamento Econômico	Geração de dados e informações sobre a indústria paranaense: Análises conjunturais e estruturais
DEC - Departamento Econômico	Geração de dados e informações sobre a indústria paranaense: Índice de Confiança do Empresário Industrial Paranaense
DEC - Departamento Econômico	Emissão das declarações de fabricante exclusivo nível estadual e nacional
DEC - Departamento Econômico	Elaboração de estudos com formulação de pleitos fiscais e tributários

DEC - Departamento Econômico	Legislação tributária
DEN - Departamento de Energia	Análise da fatura de energia elétrica: Enquadramento tarifário
DEN - Departamento de Energia	Análise da fatura de energia elétrica: Demanda de energia contratada
DEN - Departamento de Energia	Avaliação do uso da energia elétrica no processo industrial
DEN - Departamento de Energia	Medições de grandezas elétricas e termografia
DEN - Departamento de Energia	Avaliação de processos de geração de vapor (caldeiras)
DAL - Departamento de Assuntos Legislativos	Agenda Legislativa
DAL - Departamento de Assuntos Legislativos	Boletins sobre Novos Projetos de Leis
DAL - Departamento de Assuntos Legislativos	Informativo com Notícias da Semana
DAL - Departamento de Assuntos Legislativos	Resumo Informativo do Diário Oficial do Estado e da União
DAL - Departamento de Assuntos Legislativos	Assessoria Legislativa
DDN - Diretoria de Desenvolvimento de Negócios	Captação de fomento
DDN - Diretoria de Desenvolvimento de Negócios	Escritório regional do BNDES
DDN - Diretoria de Desenvolvimento de Negócios	Editais de Projetos
DDN - Diretoria de Desenvolvimento de Negócios	Cadeias Produtivas
DDN - Diretoria de Desenvolvimento de Negócios	ADRs – Agências de Desenvolvimento Regional
DDN - Diretoria de Desenvolvimento de Negócios	APLS – Arranjos Produtivos Locais
Conselhos Temáticos e Setoriais	Seminários e Congressos temáticos e setoriais
Conselhos Temáticos e Setoriais	Cursos e Workshops sobre variados temas
Conselhos Temáticos e Setoriais	Videoconferências nacionais e regionais para comunicação das atualidades setoriais

Conselhos Temáticos e Setoriais	Paraná Business Collection – evento anual realizado para o setor do vestuário
Conselhos Temáticos e Setoriais	Reuniões Técnicas periódicas para recebimentos e encaminhamentos das demandas setoriais
Conselhos Temáticos e Setoriais	Visitas técnicas regionais
Conselhos Temáticos e Setoriais	Interfaces às demandas internas do Sistema Fiep e externas junto aos governos e demais entidades de classe.
Conselhos Temáticos e Setoriais	Assessoria em logística e infraestrutura
Congresso Paranaense da Indústria	Congresso Paranaense da Indústria
Colônia de férias para funcionários, Sindicatos e empresas filiadas	Colônia de férias para funcionários, Sindicatos e empresas filiadas
SESI	Caminhos da profissão
SESI	Cartão SESI
SESI	Clínicas sociais
SESI	Colégio SESI
SESI	Cozinha Brasil
SESI	Espaço sindical SESI/SENAI
SESI	Gestão de pessoas
SESI	Idioma sobre medida
SESI	Inclusão digital
SESI	Indústria do conhecimento
SESI	Mulheres inventando moda
SESI	Oficina de leitura
SESI	Oficina de matemática
SESI	Oficina de produção de texto
SESI	Produto/Serviço Cultura
SESI	Produto/Serviço Educação
SESI	Produto/Serviço Esporte e lazer
SESI	Produto/Serviço Responsabilidade social

SESI	Produto/Serviço Segurança e saúde no trabalho
SESI	Torneio
SESI	Vacinação
SENAI	Cursos
SENAI	Espaço sindical
SENAI	Evento
SENAI	Outras solicitações do sindicato
SENAI	Palestra
SENAI	Patrocínio
SENAI	Produto/Serviço – Educação Profissional
SENAI	Produto/Serviço – Inovação
SENAI	Produto/Serviço – Serviços Técnicos e Tecnológicos
SENAI	Reunião
SENAI	Clínicas Tecnológicas
SENAI	Caminhos da Profissão
SENAI	Mulheres Inventando Moda
SENAI	Ações de Responsabilidade Socioambiental
SENAI	Demandas RETEC

O sindicato está promovendo alguma ação que incentive a inovação nas empresas?

() Não () Sim. Se sim, qual(is):

O Sindicato desenvolveu eventos em parceria/patrocínio com o Sistema FIEP no último ano?

() Não () Sim. Se sim, qual(is):

Nome do evento	Tipo	Número de participantes

O sindicato participa de eventos promovidos pelo sistema FIEP no último ano?

() Não () Sim. Se sim, qual(is):

Nome do evento	Tipo

5) Você teve dificuldade em responder alguma das questões? Se sim, liste-as e explique qual a dificuldade.

() Sim

() Não

6) Que sugestões você daria para o questionário do Observatório Sindical?
