UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

TESE

Wilson Aparecido Costa de Amorim

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

SÃO PAULO
– ABRIL DE 2007 –

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE APOIO ÀS ENTIDADES SINDICAIS
BRASILEIRAS: UM ESTUDO SOB A LENTE DA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL**

Wilson Aparecido Costa de Amorim

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

SÃO PAULO

2007

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM

**A EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE APOIO ÀS ENTIDADES SINDICAIS
BRASILEIRAS: UM ESTUDO SOB A LENTE DA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a qualificação ao título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

SÃO PAULO

2007

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, para a seguinte banca examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Amorim, Wilson Aparecido Costa de

A evolução das organizações de apoio às entidades sindicais brasileiras : um estudo sob a lente da aprendizagem organizacional / Wilson Aparecido Costa de Amorim. -- São Paulo, 2007.
430 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007
Bibliografia

1. Aprendizagem organizacional 2. Relações de trabalho 3. Sindicatos I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 302.35

Para Alina, Diana e Flávia

FILOGRAFIA

O meu tempo no meio sindical me proporcionou uma experiência marcante de vida e trabalho coletivo. Com a tese, espero retribuir aos companheiros pelo que aprendi. Conhecimento e gratidão por conhecimento.

Agradeço à FEA-USP pela oportunidade de retorno. Os últimos quatro anos foram de muito trabalho, estudo e mudanças pessoais. A todos que perguntaram como ia o doutorado, quase sempre respondi: estou me divertindo muito. E de fato foi assim. Assistir aulas, participar de seminários e trabalhos de grupo, fazer provas foram atividades que me renovaram e fizeram crer que “quem corre por gosto não cansa.”

De lá para cá contei com a ajuda e estímulo de muita gente. Vamos lá aos nomes.

Dentro da FEA-USP gostaria de reconhecer a importância do meu orientador, Professor André Luiz Fischer. Entre um orientador amigo ou um amigo orientador, tive o privilégio de contar com os dois. Aprendi e continuo aprendendo com ele. Os professores Rosa Maria Fischer e Arnaldo José Franca Mazzei Nogueira fizeram preciosas observações, correções e deram sugestões no exame de qualificação. Regina Almeida foi amiga e paciente nos contatos cotidianos.

Durante o curso, contei também especialmente com a companhia de Adriana Roseli Würsch Takahashi, Amyra Moyzés Sarsur, Clandia Maffini Gomes e Flavio Gama Lício. Foram amigos e parceiros de aprendizado conjunto que me trouxeram para a forma acadêmica. Com elas e ele, fazer tese não foi tão solitário assim.

Com relação à etapa de pesquisa e elaboração da tese, agradeço às Direções Sindical e Técnica do DIEESE pela permissão de acesso e uso de documentos e informações da

organização. Eliana e Sérgio da biblioteca do DIEESE, sempre que necessário encontraram coisas raras e toleraram minha demora na devolução de tudo que peguei emprestado.

No Solidarity Center, a idéia de pesquisar a organização teve apoio permanente de Carolyn Kazdin, Terri Lapinsky (*Reps* do escritório em São Paulo) e Stanley Arthur Gacek. Deste apoio veio a rica experiência de pesquisa na sede da organização nos EUA. Esperanza Avalos, minha cicerone e anfitriã em Washington D.C., tornou tudo mais fácil e interessante por lá. Diana Guagliano, secretária do escritório em São Paulo, não faltou em atenção durante a elaboração da tese. Benjamin Davis, além de conceder a entrevista, também me enviou dados importantes sobre a atuação dos antigos institutos.

É indispensável registrar a enorme boa vontade de todos os entrevistados em dispor de seu tempo e contar suas experiências com o DIEESE e o AIFLD/Solidarity Center. Foi como descobrir novos cômodos em uma casa.

O apoio da Universidade São Judas Tadeu foi fundamental para o andamento da pesquisa. Agradeço especialmente aos professores João Miguel Caparroz (Economia), Fernando Herren Aguillar (Direito), Antonio Vico Mañas (Administração), responsáveis pelos cursos em que lecionei neste período e Cláudia Borim da Silva (coordenadora dos núcleos de pesquisa). Na sala dos professores, Flávio Esteves Calife, Sebastião Marcelo, Roberto Galassi Amaral e Maurício Pimentel foram companheiros na troca de experiências e informações na etapa final do doutorado. Dentro da USJT, contei ainda com a transcrição das entrevistas pelos alunos do curso de Tradutor e Intérprete: Claudia Briotto, Érica, Jéssica Wingerter, João Carlos Lopes, Raphael Correia e Wilson José. Sob a supervisão do Prof. Lellis, eles me prestaram um serviço e tanto.

Menciono ainda a importância das discussões livres no Grupo de Estudos em Tecnologia em Gestão do Conhecimento – GETGC. Fernando Castro Giorno e Gregório Bittar Ivanoff concederam-me ótimas oportunidades de fazer vários “laboratórios” da tese em nossas discussões mensais.

Vamos agora ao bloco dos demais amigos. Nos tempos de preparação do projeto para a seleção do doutorado tive boas conversas e sugestões com Hugo Cerqueira e Carlos Donizeti Macedo Maia (que voltaria a me ajudar na leitura de versões preliminares da tese). Também entram nesta turma Airton Gustavo dos Santos (buscando de informações difíceis), Rodrigo Wanderley de Araujo (grande ajuda nas transcrições de entrevistas), Ericson Crivelli (pelas dicas para a viagem a Washington), Weibert Berçot e Celi Audi (nos momentos de aflição com a informática), Philip Barsanti (pela ajuda indispensável no inglês) e Danilo Sanches (pelo empréstimo do micro adicional no finzinho).

Agora a família, amplamente explorada nesta pesquisa: Barbara, Bruno e Débora Cardelli de Amorim, Anajas Gasparello de Araujo Neitzel e Juliana Vieira também ajudaram nas transcrições das entrevistas. Eduardo Neitzel ajudou na diminuição das tensões com a informática quando o HD foi embora. Berenice Amorim Brandão, Ewerton José Castro Brandão e Tico deram apoio operacional indispensável para a viagem de pesquisa. Lucely Natividade Costa de Amorim, trabalhou bastante também na retaguarda de micragem da tese. Meu pai, Wilson Aparecido de Amorim, teve a dura tarefa de leitura de uma versão preliminar (e opinou pertinentemente) e minha mãe, Neusa Costa de Amorim, porque, bem, é minha mãe. Estes e todos os demais familiares deram amparo afetivo interminável todo o tempo (“Falta muito pra acabar?”).

Parafraseando Gilberto Gil neste agradecimento, os meninos e meninas são todos bons e os pecados da tese são todos meus.

Por fim e mais importante, minhas moças: Alina (a quem coube a tarefa impossível de revisão da tese), Diana e Flávia. A tese me tirou de perto delas por um tempo interminável. Como recuperá-lo?

Olhando para o futuro, tudo o que fiz foi por elas.

RESUMO

Este estudo objetivou principalmente analisar, sob a lente da aprendizagem organizacional, se as mudanças ocorridas nas relações do trabalho afetaram **Organizações de Apoio às Entidades Sindicais**. Sua atenção recaiu em especial nas negociações coletivas e atividades dos sindicatos nos anos 90. As finalidades específicas deste trabalho foram: identificar as competências organizacionais destas organizações antes do período da década de 90; as competências organizacionais demandadas pelas organizações a partir da primeira metade dos anos 90; como os processos de aprendizagem organizacional desenvolvidos foram percebidos pelos sindicatos após 1994 no Brasil; os eventos que originaram estas novas competências, os conhecimentos associados a estas competências e como a rede constituída a partir destes processos de aprendizagem organizacional afetou os demais agentes da mesma; e, finalmente, elaborar histórico das organizações no período da década de 90 em diante para contextualização do estudo.

Os pontos de partida teóricos foram dois: a aprendizagem organizacional (inclusive a discussão econômica sobre conhecimento e aprendizagem), relações de trabalho (para a contextualização do ambiente de atuação destas organizações). Sobre aprendizagem organizacional abordaram-se o debate sobre competências organizacionais e, particularmente, a própria aprendizagem organizacional. A discussão teórica sobre aprendizagem - organizacional concentrou-se nas compilações existentes e vertentes nelas identificadas.

A abordagem teórica baseou-se no construcionismo social interpretacionista. A pesquisa empírica investigou as atividades de duas organizações de apoio ao movimento sindical brasileiro com foco temporal no período de 1990 em diante. A pesquisa realizada foi qualitativa, descritiva, com coleta de dados por meio de análise documental e bibliográfica e entrevistas semi-estruturadas.

A pesquisa realizada demonstrou que as organizações experimentaram importantes processos de aprendizagem organizacional nos quais novas competências foram desenvolvidas. Destacou-se a competência de relacionamento, responsável pela estruturação de redes de conhecimento sindical que permitiram a introdução de inovações nas organizações estudadas e sua incorporação ao sistema nacional de inovação.

ABSTRACT

The main target of this study was to use the organizational learning approach to analyze whether the changes that took place regarding labor relationships affected organizations that supported unions, causing new competencies and creating organizational learning processes. The thesis was especially interested in collective bargaining and union activities during the 90's. The thesis intended to get these following specific targets: to identify, under Mills' concept, the organizational competencies before the 90's; the organizational competencies demanded by these organizations from the first half of the 90's; what the unions noticed about the organizational learning processes after 1994 in Brazil; how the organizational net formed through these organizational learning processes affected the other net partners; finally, to describe the organizational historic reports about the 90's to design the study context.

Regarding the theoretical point of view, two starting points were considered: the organizational learning (including also the economic elements of the discussion about knowledge and learning), labor relations (from where the contextual elements of the organizational environment were taken). Regarding organizational learning, some aspects about organizational competencies and, more deeply, about the organizational learning itself were studied. As for this point, theoretical discussion was focused on the compilation works and the several tendencies identified by them.

The theoretical approach was based on social constructionist interpretativism. The empiric research covered two important supportive union organizations in the Brazilian union movement as of in 1990. The research was qualitative, descriptive and obtained data from documents, bibliographic analysis and semi-structured interviews.

The research showed that both organizations experienced important organizational learning processes new competencies were developed on these processes. Among these competencies, the relationship competencies, responsible for the nets' union knowledge that allowed the introduction of innovation inside the two studied organizations, as well as the system of national innovation.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	3
LISTA DE QUADROS	6
LISTA DE TABELAS.....	9
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES.....	10
1 INTRODUÇÃO	11
2 OBJETIVOS.....	16
3 REFERÊNCIAS TEÓRICAS.....	20
3.1 Aprendizagem Organizacional, bases econômicas e uma lente para análise de mudanças.....	22
Schumpeter: inovação e desenvolvimento econômico	23
Economia Baseada em Conhecimento: um conceito neo-schumpeteriano	25
O Brasil e a Economia Baseada em Conhecimento	34
Escolhas teóricas para análise	40
3.2 Aprendizagem Organizacional.....	43
Histórico da Teoria.....	43
O debate em andamento	45
Como avançar teoricamente?	53
Escolhas teóricas para análise	61
3.3 Competências necessárias para competir	63
Competências: origens do conceito e a visão organizacional.....	63
O contexto do debate sobre competências.....	65
Escolhas teóricas para análise	73
4 METODOLOGIA.....	74
4.1 Pressupostos teóricos e abordagem metodológica	75
Método da pesquisa.....	76
População e amostra.....	81
Técnicas de coleta de dados e instrumentos	83
Opções metodológicas desta pesquisa.....	85
Estrutura de análise	89
4.2 Uma síntese sobre o método da pesquisa	92
5 ORGANIZAÇÕES DE APOIO AOS SINDICATOS: CONTEXTO DE	
SURGIMENTO E EVOLUÇÃO	93
5.1 Sistema de Relações de Trabalho no Brasil	94
O Sistema de Relações de Trabalho	94
Algumas características gerais do Sistema de Relações de Trabalho no Brasil	97
5.2 O surgimento das OAES e as diversas etapas das negociações coletivas no Brasil	98
1950 a 1964: surgem as primeiras OAES	102
O surgimento do DIEESE	105
Formação Sindical: ensejo para a chegada da dupla ICT-Iadesil	108
1964 a 1977: um período de resistência	110
1978 a 1985: novas OAES	113

Surtem DIESAT e DIAP	119
1986 a 1989: espaço para as OAES das Centrais (DESEP e ICT)	121
A localização da OAES	127
5.3 Definindo o perfil das OAES	130
5.4 Anos 90: os novos tempos para o mercado de trabalho e a ação sindical	140
A dimensão internacional	142
A resposta sindical em outros países	145
Economia e negociações coletivas no Brasil na década de 90	151
Brasil: o pano de fundo econômico e os efeitos sobre o emprego e a remuneração	152
As negociações coletivas a partir de 1990	153
5.5 Sindicatos de trabalhadores: a necessidade de mudanças estratégicas	157
5.6 Sindicatos: mudanças e aprendizado	160
6 SÍNTESE ANALÍTICA DO CASO DIEESE.....	163
6.1 Descrevendo o DIEESE	164
6.2 O DIEESE e sua aprendizagem organizacional	167
Uma síntese dos principais eventos	167
As competências essenciais desenvolvidas, conhecimentos e processos de aprendizagem organizacional constatados	174
A competência de governança e seus processos de aprendizado organizacional	187
A competência de gestão de relacionamentos (ação política) e seus processos de aprendizado organizacional	193
A competência de gestão organizacional e seus processos de aprendizado organizacional	199
A competência técnica e seus processos de aprendizado organizacional: a convergência dos aprendizados dos anos 90	206
Um breve resumo	217
7 SÍNTESE ANALÍTICA DO CASO AIFLD/SOLIDARITY CENTER	219
7.1 Descrevendo o Solidarity Center	220
7.2 O AIFLD/Solidarity Center e sua aprendizagem organizacional	225
Uma síntese dos principais eventos	226
As competências essenciais desenvolvidas, conhecimentos e processos de aprendizagem organizacional constatados	232
A competência de gestão de relacionamentos e seus processos de aprendizado organizacional	246
A competência na gestão organizacional	259
Um breve resumo	269
8 INOVAÇÕES, REDES E SISTEMA DE CONHECIMENTO SINDICAL	273
8.1 Aprendizado organizacional: inovação e redes do DIEESE	274
8.2 Aprendizagem organizacional: inovação e redes do Solidarity Center	278
8.3 A busca de mais inteligência e o Sistema de Conhecimento Sindical	281
9 CONCLUSÃO	288
REFERÊNCIAS	297
APÊNDICES	307
Apêndice 1 - O Caso DIEESE	308
Apêndice 2 - O Caso AIFLD/Solidarity Center	350
Apêndice 3 – DIEESE e AIFLD/Solidarity Center: Linhas de Tempo	392
Apêndice 4 – DIEESE e AIFLD/Solidarity Center: Tabulação dos Eventos	400
Apêndice 5 – Organogramas do DIEESE	409
Apêndice 6 – DIEESE: Composição de Receitas e Despesas	412
Apêndice 7 – Publicações do Solidarity Center	413
Apêndice 8 – Roteiros de Entrevistas	414

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAFLI - Asian-American Free Labor Institute
 AALC - African-American Labor Center
 ABCRED - Associação Brasileira de Microcrédito
 ACTWU – Amalgamated Clothing and Textile Workers Union
 AFA – Association of Flight Assistants
 AFL – CIO American Federation of Labor – Congress of Industrial Organizations
 AFSCME – American Federation of State, County and Municipal Employees
 AIFLD – American Institute for Free Labor Development
 ALCA – Área de Livre Comércio das Américas
 ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
 BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
 CASPC – Comissão de Acompanhamento das Sugestões e Propostas do Congresso
 CAT – Coordenação Autônoma dos Trabalhadores
 CEDEC - Centro de Estudos de Cultura Contemporânea
 CEERT – Centro de Estudos das Relações do Trabalho e da Desigualdade
 CENDEC – Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico e Social
 CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e Caribe
 CESIT – Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho
 CGIL - Confederazione Generale del Lavoro di Italia
 CGT – Central Geral dos Trabalhadores
 CIA – Central Intelligence Agency
 CIDA – Canadian International Development Agency
 CIOSL – Confederação Internacional das Organizações Sindicais Livres
 CISL - Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori
 CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
 CNM – Confederação Nacional dos Metalúrgicos
 CNPq - Conselho Nacional de Pesquisa
 CODEFAT - Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador
 CONCLAT - Congresso Nacional da Classe Trabalhadora
 CONTAG - Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura
 CTCOM - Conselho Consultivo para a Competitividade
 CUT – Central Única dos Trabalhadores
 CVTE - Comissão de Valorização do Trabalho e Emprego
 CWA – Communication Workers of America
 DESEP – Departamento de Estudos Sócio-Econômicos e Políticos
 DGB – Deutscher Gewerkschaftsbund
 DIAP – Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar
 DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
 DIESAT – Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho
 DSND - Diretoria Sindical Nacional do DIEESE
 DTG – Direção Técnica Geral
 EBC – Economia Baseada no Conhecimento
 E N – Escritório Nacional

ENOS - Encontro Nacional de Oposições Sindicais
 FAPESP – Fundo de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
 FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador
 FGV –RJ – Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro
 FITIM - Federação Internacional dos Trabalhadores da Indústria Metalúrgica
 FMI – Fundo Monetário Internacional
 FNV - Federatie Nederlandse Vakbeweging
 FTUI - Free Trade Union Institute
 FUMIN – Fundo Multilateral de Investimento
 GTUS – Global Trade Union Strenghtening Office
 IAD – International Affairs Departement
 IADESIL – Instituto Americano para o Desenvolvimento do Sindicalismo Livre
 IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
 ICEM – International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers
 ICT - Instituto Cultural do Trabalho
 IDEC – Instituto de Defesa do Consumidor
 ICV - Índice de Custo de Vida
 ILDES-FES - Instituto Latinoamericano de Desenvolvimento Econômico e Social – Friedrich Ebert
 ILO – International Labor Organization
 INSPIR - Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial
 INST – Instituto Nacional de Saúde no Trabalho
[IPCTT](#) – Federação Internacional dos Trabalhadores dos Correios, Telégrafos e Telefônicos
 IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
 ITUC – International Trade Union Confederation
 KAM - Knowledge Assessment Management
 MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia
 MR8 - Movimento Revolucionário Oito de Outubro
 MTE - Ministério do Trabalho Emprego
 NAFTA – North American Free Trade Area
 NED - National Endowment for Democracy
 OAES – Organizações Sindicais de Apoio às Entidades Sindicais
 OCDE – Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico
 OECD – Organisation for the Economic Co-operation and Development
 OIT – Organização Internacional do Trabalho
 ONU – Organização das Nações Unidas
 OPEIU – Office Professional Employees International Union
 OPRE – Oficial of Programs, Reporting and Evaluating
 ORIT - Organização Regional Sindical Interamericana
 PACTI - Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica
 PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
 PCDA - Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores
 PCI – Programa de Capacitação Institucional
 PCN - Programa de Capacitação em Negociação
 PCS - Plano de Cargos e Salários
 PDV – Plano de Demissão Voluntária
 PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego

PES - Planejamento Estratégico Situacional
PLR - Participação nos lucros e resultados
POF - Pesquisa de Orçamento Familiar
PME – Pesquisa Mensal de Emprego
POF – Pesquisa de Orçamento Familiar
PPVE – Pesquisa de Padrão de Vida e Emprego
PREALC – Programa Regional de Empleo para América Latina
PROCON – Fundação de Defesa e Proteção do Consumidor
PTS - Plano de Trabalho por Sócio
PUI - Pacto de Unidade Intersindical
RESE - Revista de Estudos Sócio-Econômicos
SALTE – Saúde, Alimentação, Transporte e Energia
SASK – Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskus
SDS – Social Democracia Sindical
SEADE - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados
SEA – Seafares Union
SEI – Secretaria Especial de Informática
SEIU – Service Employees International Union
SEMEAD – Seminários em Administração
SERT/SP - Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho/SP
SNI – Sistema Nacional de Inovação
TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação
UFCW – United Food and Commercial Workers
UNT – Unión Nacional de Trabajadores
UIL - Unione Italiana Del Lavoro
USAID - United States Agency of International Development
USP – Universidade de São Paulo
WDC – Washington District of Columbia

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conhecimentos: Tipos e Fontes	27
Quadro 2 - Aprendizagem econômica – Níveis e Descrição	34
Quadro 3 - Brasil – Pilares da Economia Baseada em Conhecimento	37
Quadro 4 - Economia, Conhecimento e Aprendizagem	41
Quadro 5 - Aprendizagem organizacional – Alguns aspectos destacados da literatura	47
Quadro 6 - Aprendizagem organizacional – Consensos e questões em aberto	49
Quadro 7 - Aprendizagem Organizacional – Questões e nível de análise.....	54
Quadro 8 - Aprendizagem/renovação nas organizações: quatro processos em três níveis	58
Quadro 9 - Aprendizagem Organizacional	61
Quadro 10 - Aprendizagem Organizacional e seus elementos	62
Quadro 11- Competências organizacionais	71
Quadro 12 – Recursos e Competências	73
Quadro 13 - Algumas Organizações de Apoio às Entidades Sindicais no Brasil.....	81
Quadro 14 - Entrevistas DIEESE	87
Quadro 15 - Entrevistas AIFLD/Solidarity Center.....	88
Quadro 16 - Instrumentos de pesquisa e fontes de dados.....	89
Quadro 17 - Questões orientadoras – Técnicas, Dados e Análise	91
Quadro 18– Método da pesquisa – Uma síntese.....	92
Quadro 19 - Relações de trabalho e Sindicatos	96
Quadro 20 - Características do Contexto das Relações do Trabalho no Brasil.....	100
Quadro 21 - Centrais Sindicais: criação e número de filiados	122
Quadro 22- Perfil das organizações de apoio aos sindicatos: algumas características.....	132
Quadro 23– Organizações Intersindicais de Apoio	134
Quadro 24 - OAES pertencentes a única entidade sindical	136
Quadro 25 – OAES de cooperação sindical internacional	138
Quadro 26 - OAES - Identificação e mensuração	140
Quadro 27 – Alternativas para ação sindical na dimensão internacional.....	146
Quadro 28 – Alternativas para ação sindical na dimensão internacional.....	149
Quadro 29– Principais características das negociações coletivas	155
Quadro 30 - Eventos importantes na década de 90 para as entidades sindicais no Brasil.....	162
Quadro 31 – Missão do DIEESE (Estatuto vigente em 2005)	164
Quadro 32 – DIEESE – Principais Eventos.....	171
Quadro 33 – Recursos e Competências	175
Quadro 34- Recursos do DIEESE: fim dos Anos 80 x 2000.....	176
Quadro 35- DIEESE (fim dos Anos 80 x 2000): Competências Essenciais de Governança .	183
Quadro 36 - DIEESE (fim dos Anos 80 x 2000): Competências Essenciais de Gestão de Relacionamento	183
Quadro 37- DIEESE (fim dos Anos 80 x 2000): Competências Essenciais de Gestão Organizacional.....	185
Quadro 38- DIEESE (fim dos Anos 80 x 2000): Competências Essenciais Técnicas	186
Quadro 39- DIEESE: Competências Essenciais de Governança com Direção Sindical (características da aprendizagem organizacional)(2000)	190
Quadro 40- DIEESE: Competências de Governança com Equipe Técnica (características da aprendizagem organizacional)(2000)	191

Quadro 41- Competências de Gestão de Relacionamento com Movimento Sindical (características da aprendizagem organizacional)(2000)	195
Quadro 42- Competências de Gestão de Relacionamento com Estado (características da aprendizagem organizacional)(2000)	197
Quadro 43 Competências de Gestão de Relacionamento com outras instituições não sindicais (características da aprendizagem organizacional)(2000)	198
Quadro 44- Competências de Gestão Organizacional de Projetos e Programas (características da aprendizagem organizacional) (2000)	202
Quadro 45 - Competências de Gestão Organizacional Interna (características da aprendizagem organizacional) (2000).....	205
Quadro 46 – Publicações do DIEESE (década de 90).....	208
Quadro 47 - PCDA: principais características.....	211
Quadro 48 - Principais eventos vinculados à produção técnica do DIEESE.....	213
Quadro 49- Competências Essenciais Técnicas (características da aprendizagem organizacional) (2000).....	215
Quadro 50 - Uma Síntese da Aprendizagem Organizacional do Caso DIEESE.....	217
Quadro 51 – Solidarity Center - Field Offices (2004).....	222
Quadro 52 – Entrevistados do caso AIFLD/Solidarity Center	225
Quadro 53 – AIFLD/Solidarity Center – Principais Eventos	230
Quadro 54 - Recursos e Competências.....	233
Quadro 55- Recursos do AIFLD/Solidarity Center: Fim dos Anos 80 x 2003	235
Quadro 56- AIFLD (fim dos Anos 80) X Solidarity Center (2003): Competências Essenciais de Relacionamento	244
Quadro 57 - AIFLD (Fim dos Anos 80) x Solidarity Center (2003): Competência Essencial de Gestão Organizacional.....	245
Quadro 58 - AIFLD/Solidarity Center: Competências de Gestão de Relações Sindicais (características da aprendizagem organizacional em 2003)	255
Quadro 59 - AIFLD/Solidarity Center: Competências de Gestão de Relações Institucionais com Fontes Financiadoras (características da aprendizagem organizacional em 2003).....	258
Quadro 60 - AIFLD/Solidarity Center: Competências de Gestão Organizacional Interna de Equipes (características da aprendizagem organizacional em 2003)	266
Quadro 61- AIFLD/Solidarity Center: Competências de Gestão Organizacional de Projetos e Programas (características da aprendizagem organizacional em 2003)	268
Quadro 62 - Uma Síntese da Aprendizagem Organizacional do Caso AIFLD/Solidarity Center	270
Quadro 63 – DIEESE: Competências - Redes de Conhecimento Sindical	276
Quadro 64 – DIEESE: Rede de Conhecimento Sindical (Parceiros)	277
Quadro 65– Solidarity Center: Competências - Redes de Conhecimento Sindical.....	280
Quadro 66 - Sistema de Conhecimento Sindical – Parcerias do DIEESE e Solidarity Center	282
Quadro 67 – DIEESE – Principais Eventos até 1990.....	321
Quadro 68 - Recursos do DIEESE – Fim dos Anos 80	323
Quadro 69 – DIEESE - Competências de Governança	323
Quadro 70 – DIEESE - Competências de Gestão de Relacionamento.....	324
Quadro 71 – DIEESE - Competências de Gestão Organizacional	324
Quadro 72 – DIEESE - Competência Técnica	324
Quadro 73 - Nova Governança - Eventos.....	332

Quadro 74 – Relações Institucionais - Eventos	338
Quadro 75 - Crise Financeira (1997/1999) - Eventos	341
Quadro 76 – Institutos de cooperação sindical internacional da AFL-CIO	353
Quadro 77 -AIFLD - Principais Eventos até 1990	361
Quadro 78 – Recursos do AIFLD	362
Quadro 79– AIFLD - Competências de Relacionamento.....	362
Quadro 80 – AIFLD - Competências de Gestão Organizacional	363
Quadro 81 – AIFLD - Principais eventos	372
Quadro 82 - AIFLD - Principais eventos	377
Quadro 83 – Solidarity Center – Principais eventos.....	389

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Painel sobre produção acadêmica nacional em Aprendizagem Organizacional – Abordagem	80
Tabela 2 - Painel sobre produção acadêmica nacional em Aprendizagem Organizacional - Método.....	80
Tabela 3 - Painel sobre produção acadêmica nacional em Aprendizagem Organizacional	84
Tabela 4- Painel sobre produção acadêmica nacional em Aprendizagem Organizacional Entrevistas em estudos de caso.....	84
Tabela 5 - Filiação de entidades sindicais a entidades civis (2001)	135
Tabela 6 - Dados relevantes para as negociações coletivas no Brasil	154
Tabela 7 – DIEESE: principais eventos externos segundo entrevistados	168
Tabela 8– DIEESE: principais eventos internos segundo entrevistados	169
Tabela 9– AIFLD/Solidarity Center: principais eventos externos segundo entrevistados.....	226
Tabela 10- AIFLD/Solidarity Center: principais eventos internos segundo entrevistados	228
Tabela 11 - Dados Estruturais em 31 de dezembro (exceto pré-1989)	315
Tabela 12 - Atividades do DIEESE.....	337
Tabela 13 – Fontes de financiamento do AIFLD (US\$ milhões).....	365
Tabela 14- DIEESE - Composição de Receita e Despesas	412

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Sistema Nacional de Inovação - Hélice Tripla	30
Ilustração 2 - O sistema de relações do trabalho	101
Ilustração 3 - O sistema de relações do trabalho e a inserção das OAES.....	129
Ilustração 4 - O sistema de relações do trabalho e a inserção das organizações de apoio aos sindicatos	133
Ilustração 5 – Organograma do Solidarity Center em 1997	262
Ilustração 6 – Organograma do Solidarity Center após 2003.....	263
Ilustração 7 – Sistema Nacional de Inovação e OAES.....	293
Ilustração 8 - DIEESE – Organograma da Seção de Estudos (1987).....	316
Ilustração 9- DIEESE – Organograma (Até abril 1990).....	409
Ilustração 10 - DIEESE – Organograma (1990 a 1995).....	409
Ilustração 11– DIEESE – Organograma (1995 a 1998)	410
Ilustração 12 - DIEESE – Organograma (1998 a 1999).....	410
Ilustração 13 - DIEESE – Organograma (1999 a 2003).....	411

1 INTRODUÇÃO

A observação dos fatos relacionados ao mundo do trabalho nas últimas décadas revela um conjunto de transformações sem precedentes. No nível mais geral, a liberalização dos mercados e o fenômeno da globalização, entre outros, aumentaram sobremaneira a mobilidade dos capitais entre os países. Tal mobilidade manifesta-se, mais evidentemente, no funcionamento dos mercados financeiros e na agilidade com que os grandes grupos empresariais internacionais se movem em busca de novos mercados de produto e trabalho.

No mundo organizacional, o imperativo da competição acelera o ritmo de adoção das novas tecnologias e também das inovações gerenciais. Inovar e produzir com baixo custo e alta qualidade transformaram-se em referenciais de sobrevivência para as empresas. No mercado de trabalho, a combinação dos diversos fatores provoca o aumento do desemprego, a precarização dos vínculos de contratação e o crescimento da informalização. No que se refere às empresas, generaliza-se a pressão pela contratação individualizada em detrimento da contratação coletiva mediada pela ação dos sindicatos. Em termos da qualificação do trabalhador, o aumento das exigências aponta para a necessidade da sua educação continuada.

Individualmente, o trabalhador defronta-se então com um mercado de trabalho em que as vagas são escassas e seu preenchimento requer novas habilidades e competências. No interior das organizações, a exigência por *performances* cada vez mais exigentes aparece em espaços estreitos de negociações quase sempre individuais. Parcela considerável das possibilidades de defesa do trabalhador neste ambiente hostil encontra-se, por um lado, nas políticas públicas e, por outro, nas suas organizações de representação, os sindicatos.

Este período tem sido desfavorável ao trabalhador em termos das políticas públicas. A orientação neoliberal prevalece em um grande número de países e, intencionando não prejudicar o livre funcionamento dos mercados, determina o encolhimento do raio de ação do Estado. Entre os sindicatos, as dificuldades encontram-se na redução de seu poder de barganha. A ação sindical é condicionada pelo alto nível de desemprego e tem pela frente a

pressão permanente das empresas pela flexibilização da contratação e remuneração de trabalhadores.

Este conjunto de fatos desenhou-se ao longo dos anos 80 e foi passível de generalização tanto entre os países desenvolvidos quanto entre aqueles em desenvolvimento. Porém, especificamente no caso do Brasil, estas mudanças aconteceram com alguma defasagem nos anos 90. Nessa década, ocorreram a abertura do mercado nacional, a queda da inflação e a adoção de uma política econômica com forte ênfase na estabilização e redução da participação do Estado na economia.

Os assuntos deste trabalho restringem-se ao Brasil e entremeiam-se a este quadro, pois serão abordados temas relacionados à gestão das organizações e seu envolvimento quanto à aprendizagem organizacional, às dificuldades enfrentadas pelos sindicatos brasileiros e - em nosso objetivo principal - o funcionamento de entidades que, dentro do País, atuam no apoio técnico e político aos sindicatos.

O contexto de acirramento da competição nos mercados internacionais também será delineado para se apontar o conjunto de mudanças cogitadas e implementadas no âmbito das organizações com o objetivo de enfrentar esta situação. Com novos marcos competitivos e tecnológicos – informática e telecomunicações à frente – iniciou-se um repensar dos processos de gestão no interior das organizações. Os aspectos estratégicos das organizações ganharam importância, decorrendo daí a necessidade de avaliação permanente dos seus diferentes recursos *vis-à-vis* seu ambiente de atuação e, por extensão, seus concorrentes.

A busca das organizações pela liderança, ou simplesmente pela sobrevivência, em um mercado que se move com rapidez liga-se indissolavelmente à sua capacidade de adaptação e inovação. Interpretar corretamente os sinais do mercado ou, de maneira mais ambiciosa, criar novas referências para o mercado, são atividades dependentes da capacidade de compreensão e elaboração da organização e seus integrantes. Em um mundo de informação cada vez mais abundante, conhecer e aprender são atividades ou habilidades indispensáveis para toda e qualquer organização, seja ela pública, privada, empresarial ou sindical.

Conhecimento e aprendizagem são temas tradicionais em campos como Filosofia, Psicologia, Pedagogia e Tecnologia, o que lhes propiciam diversas abordagens. Quando o conhecimento e a aprendizagem tornam-se assuntos da Administração, novas polêmicas somam-se às existentes nos seus campos de origem. Como ciência social aplicada, a Administração tem uma grande exigência quanto à operacionalização de seus conceitos. O ato de conhecer e aprender nas organizações deve conectar-se aos seus objetivos, ou seja, tornar-se parte da gestão. Por este motivo, detectar os melhores caminhos para o desenvolvimento de processos de disseminação e criação de conhecimento e aprendizagem encontra-se no centro das preocupações destes temas nas organizações.

Além das empresas privadas, a inserção da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional atinge também outros tipos de organização. De maneira geral, os ambientes organizacionais do Estado e das entidades sem fins lucrativos também são alcançados pela disponibilidade de novas tecnologias, ou pela própria necessidade de acompanhamento do ritmo das grandes empresas. No cerne do capitalismo, as empresas inovam na gestão e tecnologia (qualidade e produtividade, p.e.) criando referências, das quais as demais organizações na sociedade não conseguem se afastar, sob pena de serem suplantadas ou dominadas. Por conta dos padrões adotados nas principais empresas, a própria sociedade tende a alimentar novas expectativas relativamente às demais empresas e outros tipos de organização.

Na validade desse raciocínio, os sindicatos e seus organismos de apoio também não ficaram infensos a esse processo. Isto porque as relações de trabalho se estabeleceram com empresas que se reestruturavam e dentro de um mercado de trabalho francamente desfavorável aos trabalhadores. Diante deste cenário, os sindicatos reagiram e para isso recorreram a organizações - de natureza técnica e/ou política - em busca de recursos necessários para o desempenho de sua tarefa de representação. Entre eles, informação e conhecimento. Este trabalho pretende, com foco no Brasil, analisar duas destas organizações de apoio, sua evolução e suas relações com os aspectos de gestão envolvendo conhecimento e aprendizagem organizacional.

As organizações investigadas pertencem aos sindicatos ou contam com estes na sua direção. O apoio dado por elas pode revestir-se de caráter técnico, político ou mesmo financeiro. Com tais características, elas não ocupam o centro do tabuleiro das relações de trabalho. Encontram-se, ao contrário, na retaguarda das atividades de representação e negociação desenvolvidas pelas entidades sindicais. No apoio que oferecem, tais entidades dedicam-se à formação de sindicalistas, à assessoria nas campanhas salariais e às pesquisas ligadas ao mundo do trabalho.

As transformações ocorridas no campo das relações de trabalho no Brasil têm criado enormes desafios para o movimento sindical. A escolha das organizações pesquisadas como objeto de investigação justifica-se pela importância do papel desempenhado por essas entidades no enfrentamento desses desafios, particularmente nos últimos vinte anos.

Com ampla experiência de atuação em uma economia de inflação elevada e taxas de crescimento ainda positivas (mesmo que oscilantes), os sindicatos brasileiros tiveram na década de 80 um período de grande ascensão quando ocuparam importante papel na interlocução institucional e política. Na década de 90, entretanto, com a mudança de importantes aspectos estruturais na economia brasileira, o movimento sindical brasileiro ingressou em uma nova fase. No cenário consolidado na segunda metade da década, observou-se um crescimento decisivo do desemprego, queda persistente e sustentada da inflação, e a chegada de elementos de flexibilização relacionados à contratação do trabalho (terceirização, remuneração com base em acordos de participação nos lucros e resultados, e contratação). O resultado destas mudanças foi a diminuição do poder regulatório dos sindicatos.

Neste novo contexto, a experiência e conhecimento acumulados pelo movimento sindical ao longo das campanhas salariais da década de 80 em termos da organização e condução de suas atividades, ou mesmo do conteúdo dos assuntos negociados junto aos patrões, tornaram-se obsoletos. Em poucas palavras, os conhecimentos e competências adquiridos na década de 80 pelas entidades sindicais e suas lideranças para a organização de campanhas salariais, greves,

condução de rodadas de negociação, discussões junto às suas respectivas bases de trabalhadores, entre outras atividades, pouco serviram para o enfrentamento dos anos 90. Com isto, a definição de novos rumos e estratégias tornou-se necessária para que os sindicatos pudessem enfrentar os novos desafios.

Neste sentido, torna-se importante o tema deste estudo, pois a atividade sindical é e continuará sendo importante para o equilíbrio do jogo de forças na sociedade democrática. A análise das experiências vividas pelas organizações investigadas sob o enfoque da aprendizagem organizacional poderá contribuir para iluminar a participação do conhecimento e da aprendizagem como insumos da ação dos sindicatos.

Sabe-se que ao longo da década de 90, apesar do crescimento do desemprego, aumentou o número de espaços para a participação dos sindicatos nos debates públicos em temas como a qualificação profissional, os processos de integração econômica, entre outros. A ocupação destes espaços provocou um rearranjo institucional das entidades que exercem representação no mundo do trabalho. Ao destacar a importância do conhecimento para os sindicatos no enfrentamento de seus problemas, este trabalho ainda ofereceria referências para as necessárias políticas públicas de apoio à qualificação de seus dirigentes e assessores, bem como às pesquisas vinculadas às questões do mundo do trabalho. Políticas orientadas nestas direções podem contribuir para o equilíbrio do jogo de forças das relações de trabalho no Brasil.

Ao analisar os processos de aprendizagem organizacional, este estudo pode auxiliar dirigentes e assessores sindicais na compreensão sobre a gestão das entidades que os apóiam. Permite ainda compreender as novas identidades assumidas por estas organizações de apoio em meio a este quadro de rearranjo institucional vivido pelos sindicatos. Por fim, dada a escassez de pesquisas organizacionais sobre organizações que apóiem sindicatos, este estudo ainda contribuiria para abrir novos campos e trazer novos elementos e temas para a investigação acadêmica.

2 OBJETIVOS

A unidade de análise desta tese é constituída pelas organizações de apoio aos sindicatos que surgiram no meio sindical brasileiro desde a década de 50. Caberia a estas organizações parte expressiva dos esforços empreendidos para a compreensão da nova realidade vivida pelos sindicatos. Neste período, essas organizações - verdadeiros repositórios de informações – contam com corpos técnicos, bancos de dados e experiências sobre o mundo do trabalho, sobre suas entidades de representação e seus problemas. Com tais características, elas integram um conjunto de entidades de cooperação sindical que dão suporte técnico e, através deste, também suporte político às atividades sindicais.

Em função de todas as transformações em andamento no mundo do trabalho, supõe-se que as organizações pesquisadas também se obrigaram a repensar suas atividades, atribuições, estrutura, processos e cultura, para continuar a atender e mesmo melhorar seu atendimento às entidades sindicais. Supõe-se também que as entidades sindicais passaram a demandar novos subsídios em termos de informações e propostas de suas organizações de suporte. Com isso, surgiram demandas por novas competências técnicas (conhecimentos sobre o processo de trabalho e sobre o mercado de trabalho), institucionais (assessoria a negociações tripartites) e mesmo de gestão (financeira e de pessoas, por exemplo) em relação a estas organizações.

Este trabalho parte do pressuposto de que as organizações pesquisadas tiveram que analisar os dados da nova realidade, conhecer suas implicações, aprender com essa realidade e então atuar sobre ela e, para isso, levanta-se a hipótese de que tiveram que mudar. Em uma única pergunta: **estas organizações experimentaram processos de aprendizagem organizacional a partir das mudanças no ambiente macroeconômico e nas relações sindicais ocorridas na década de 90?**

Essa pergunta abre caminho para a apresentação dos objetivos da tese:

Este estudo tem como objetivo principal utilizar a abordagem da aprendizagem organizacional para analisar como as mudanças ocorridas nas relações do trabalho, nas negociações coletivas e atividades dos sindicatos nos anos 90 afetaram as **Organizações de Apoio às Entidades Sindicais – OAES** - exigindo novas competências.

Para atingir este objetivo geral, as seguintes finalidades específicas foram estabelecidas:

- Elaborar os históricos das organizações pesquisadas no período da década de 90 para contextualização do estudo e destaque das experiências que podem se constituir em processos de aprendizagem organizacional.
- Identificar, segundo o conceito de Hamel e Prahalad (1995) e Mills *et al* (2002), as competências organizacionais das OAES antes do período da década de 90.
- Identificar as competências organizacionais demandadas das organizações investigadas.
- Identificar os eventos que originaram a demanda por novas competências organizacionais.
- Identificar os novos conhecimentos associados a estas novas competências organizacionais.
- Identificar como os sindicatos perceberam os processos de aprendizagem organizacional desenvolvidos pelas organizações investigadas ao longo dos anos 90 no Brasil.
- Identificar como a rede constituída a partir dos processos de aprendizagem organizacional das entidades pesquisadas afetou os demais agentes que interferem nas relações sindicais.

O estudo sobre essas organizações é importante por diversas razões. A primeira delas é a possibilidade de auxiliar na compreensão das escolhas estratégicas que foram feitas pelo movimento sindical nacional diante do conjunto de condições móveis que caracterizaram o seu contexto de atuação. Isto porque nelas se origina grande parte da fundamentação das posições e propostas sindicais levadas tanto às tradicionais mesas de negociações junto aos patrões quanto aos fóruns tripartites, onde se discutem políticas públicas voltadas ao trabalho e à sociedade em geral.

Além disso, essas organizações lidam com informações, pesquisas e capacitação, o que as incluem no grupo das organizações de conhecimento, ou seja, daquelas em que o repertório de saberes individuais e socialmente compartilhados são ativos valiosos (ANGELONI, 2003:XVI). Portanto, a análise de sua atuação auxilia a compreensão dos processos típicos dessas organizações quando em ambiente sob pressão e - ao seu modo - competitivo como o sindical. O acompanhamento do trabalho dessas organizações permite o estudo sobre como acontecem a pesquisa e difusão de novas idéias e práticas e a formação de quadros no meio sindical.

Desta forma, o relato e a análise das experiências vividas pelas organizações de apoio aos sindicatos desde o início da década de 90 podem, pela perspectiva da aprendizagem organizacional, abrir um ângulo diferente para a compreensão do caráter dinâmico e não determinista das relações sociais no âmbito do trabalho.

Adicionalmente, os mecanismos e estruturas dessas organizações - de fora da área empresarial, caracteristicamente de conhecimento e de alguma forma envolvidas com atividades de assessoria, pesquisa e educação - são praticamente desconhecidos pela pesquisa organizacional. A melhor compreensão da vida das OAES pode ser útil ao estudo sobre entidades de pesquisas externas ao círculo tradicional das universidades ou das organizações privadas voltadas para esses fins. Neste aspecto, o estudo proposto pode mostrar que as teorias sobre aprendizagem organizacional também são aplicáveis em organizações não empresariais. Residem aqui, portanto, consistentes justificativas para esse estudo.

Para tratar destes assuntos, esta tese contém nove capítulos, aí inclusos o introdutório e este que apresenta os objetivos e justificativas que a originaram. O terceiro capítulo trata das referências teóricas que embasaram a pesquisa e análise realizadas. De forma sucinta, a aprendizagem organizacional é abordada inicialmente do ponto de vista da teoria econômica, sendo importantes as referências oferecidas pela visão da Economia Baseada em Conhecimento e a teoria da firma baseada em recursos. Ainda neste capítulo teórico são

tratadas mais a fundo as discussões em torno da aprendizagem no interior das organizações e das competências organizacionais.

O capítulo 4 elenca as bases metodológicas da pesquisa da tese, apontando: o método utilizado, a definição de população e amostra estudados, bem como as técnicas e instrumentos empregados na pesquisa. Os capítulo 5 trata do contexto dentro do qual as organizações pesquisadas atuaram. Os capítulos 6 e 7 constituem-se na síntese analítica dos estudos de caso desta tese. Dentro deles, merecem destaque os eventos mais importantes destas organizações no que se refere aos processos de aprendizagem por ela experimentados no período definido para a pesquisa. Tais processos foram analisados e caracterizados segundo os conhecimentos neles envolvidos, incorporação à memória organizacional, nível de aprendizagem e atores envolvidos. O capítulo 8 destaca dos estudos de caso, aspectos que relacionam o surgimento de inovações e a constituição de redes de conhecimento no meio sindical brasileiro. O capítulo 9 fecha o trabalho com conclusões gerais. Além destes capítulos constam ainda apêndices que contêm o histórico dos casos estudados, suas linhas de tempo, dados relativos às entrevistas realizadas no bojo da pesquisa, bem como os referentes às organizações pesquisadas.

3 REFERÊNCIAS TEÓRICAS

O percurso teórico deste trabalho abrangerá três dos possíveis níveis de análise para o fenômeno da aprendizagem organizacional: o primeiro deles é o nível macro que aborda os elementos econômicos que envolvem essa discussão. Neste ponto serão discutidas as características das economias baseadas em conhecimento e as condições segundo as quais se forma o Sistema Nacional de Inovação - SNI. Este sistema é composto pelos fluxos entre instituições de pesquisa, universidades, órgãos de governo e empresas. Quando presente nos países, o SNI é forte indutor de aprendizado e mudanças nas organizações pelo estímulo e condições que cria para as inovações e, conseqüentemente, a concorrência. No caso desta tese, pretende-se ainda investigar sinais de desdobramento do SNI na área sindical através do desenvolvimento de um Sistema de Conhecimento Sindical.

O segundo nível de análise - o nível meso - trata das relações de trabalho no Brasil, suas principais características e evolução, além das entidades de trabalhadores que nelas atuam. O estudo das relações de trabalho no Brasil é importante por permitir a contextualização do campo de atuação dos sindicatos e, por extensão, a localização do espaço das OAES, que serão objeto deste estudo. Pretende-se avaliar as transformações ocorridas nas relações de trabalho no Brasil e estabelecer relações entre estas e as OAES em termos de seu funcionamento e, no assunto desta tese, de seu aprendizado organizacional.

No nível micro - o mais específico e núcleo deste trabalho - serão abordadas as OAES enquanto organizações. Para esta análise serão destacados elementos conceituais referentes ao campo da aprendizagem organizacional como os eventos, processos de aprendizagem, institucionalização e níveis de aprendizagem.

Assim, as análises deste trabalho tomarão como referenciais teóricos dois diferentes pontos de partida que vão ordenados a seguir:

- a) Aprendizagem organizacional, suas bases econômicas e definição como uma lente para análise das mudanças nas organizações.

- b) Sindicato e relações de trabalho no Brasil: o papel das Organizações de apoio aos sindicatos.

Quanto à aprendizagem organizacional, serão identificadas as ligações existentes entre a dimensão macroeconômica e a vida organizacional, principalmente nos aspectos que relacionam o desenvolvimento econômico com conhecimento e aprendizagem. Neste intuito, este estudo destacará a abordagem de autores neo-schumpeterianos que levam à discussão a importância de um ambiente institucional favorável para o surgimento das inovações e da prática da aprendizagem entre os diversos tipos de organizações destes ambientes. Na microeconomia serão buscadas algumas das origens do conceito de competências na teoria da firma baseada em recursos. Entre os estudos organizacionais, o conceito de competências é central para estabelecer a ligação entre a estratégia das organizações e a delimitação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao seu bom desempenho, bem como das ações para sua obtenção (FLEURY, 2000).

Os estudos organizacionais voltados para a aprendizagem organizacional têm como autores seminais Argyris e Schön (1978), Fiol e Lyles (1985), Nonaka e Takeuchi (1997) entre outros, cujos trabalhos têm perfil mais acadêmico, com foco portanto em pesquisas científicas. Observa-se, no entanto, que a premência da vida organizacional praticamente não permite a espera por resultados conclusivos das pesquisas sobre aprendizagem organizacional e conhecimento. Com isto, as numerosas publicações em torno desses assuntos também relatam conclusões a partir de experiências bem-sucedidas de consultores. Da discussão estabelecida entre os autores, pesquisadores acadêmicos ou consultores, emergem diferentes posições quanto às possibilidades analíticas e prescritivas da gestão do conhecimento e do aprendizado organizacional.

Este trabalho fará uma revisão da bibliografia nacional e internacional a respeito da aprendizagem organizacional. Da comparação estabelecida entre os autores, será definida a abordagem teórica que orientará a pesquisa empírica. Desde já, reconhece-se a importância de indivíduos e grupos na aprendizagem organizacional, mas antecipa-se que o **foco recairá**

sobre a organização – um ser social capaz de aprender e gerar conhecimento, detentor, portanto, de um portfólio de competências - como sujeito do processo.

No que se refere aos sindicatos e às relações de trabalho no Brasil, o personagem principal desse estudo é a organização de apoio ao movimento sindical brasileiro. Para seu estudo, será necessário inicialmente delinear o ambiente das negociações coletivas no Brasil, para por meio delas chegar às organizações que dão suporte aos sindicatos. Com esse objetivo, serão apontadas sucintamente as definições sobre os sindicatos, suas funções e o sistema de relações do trabalho no Brasil. A origem e as funções assumidas pelas organizações de apoio ao movimento sindical nacional dentro desse sistema serão também analisadas.

Os aspectos da atuação sindical nos últimos vinte anos serão resgatados tendo como referência os processos de negociações coletivas. Para isso, serão discutidos os aspectos mais relevantes a respeito das relações de trabalho no Brasil e seus paralelos com as transformações ocorridas no mundo do trabalho neste período. Neste ponto, entrelaçam-se questões de natureza internacional, como o processo de globalização, a disseminação de novas tecnologias e a reconfiguração dos mercados de produto e trabalho, e outras questões nacionais, como o processo de ajuste interno, de combate à inflação, abertura do mercado nacional e redução do Estado na economia na década de 90. Estes assuntos, no entanto, serão desenvolvidos na parte relativa ao contexto de atuação dos sindicatos no período estudado.

A partir destes referenciais serão obtidos e escolhidos os elementos necessários para o estudo proposto, tanto em termos teóricos quanto metodológicos.

3.1 Aprendizagem Organizacional, bases econômicas e uma lente para análise de mudanças

O conhecimento, e por extensão a aprendizagem, sempre estiveram presentes nas obras dos principais autores de Economia. Desde cedo, o papel central ocupado pela competição entre os agentes econômicos tornou indispensável o domínio técnico do processo produtivo e seu aperfeiçoamento por parte das organizações e daqueles que as gerem. Além da vinculação

mais direta à competição, o conhecimento também liga-se a questões econômicas relativas ao bem-estar, nas quais a educação tem papel preponderante.

Este item apresentará sinteticamente aspectos relacionados à Economia no que se refere ao conhecimento e à aprendizagem. Para isso serão destacados os autores neo-schumpeterianos, que formulam o conceito de Economia Baseada em Conhecimento, e também autores econômicos dedicados à Teoria da Firma Baseada em Recursos. Essa breve retrospectiva teórica objetiva destacar os fundamentos econômicos da atual valorização do conhecimento e da aprendizagem nas organizações mais contemporâneas e, assim, demonstrar as ligações entre a Economia e o conceito de competências nos níveis macroeconômico e microeconômico das organizações.

Schumpeter: inovação e desenvolvimento econômico

As principais obras do economista austríaco Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) refletem sua preocupação com as graves crises econômicas e políticas de seu tempo, como as duas grandes guerras e o advento da revolução comunista. Autor de difícil enquadramento nas escolas econômicas, ele analisa crítica e criativamente idéias ideologicamente distantes entre si – como as de Marx e Marshall - nos principais assuntos da Economia, entre eles, o processo de desenvolvimento econômico.

Para Schumpeter o processo de desenvolvimento econômico é composto por ciclos econômicos que, por sua vez, se relacionam às ondas de inovações. Segundo este autor, o impulso fundamental para a dinâmica econômica era dado pelo novo, que na sua chegada realizava a “destruição criadora” – um dos seus mais importantes conceitos – dos elementos baseados nas velhas formas da produção. O surgimento de novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial ...”revoluciona’ a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando a nova”. (SCHUMPETER, 1984:113)

Desta forma, a presença bem-sucedida do novo na economia destruiria as oportunidades de sobrevivência das estruturas velhas através da concorrência capitalista. O autor assinala que a

concorrência capitalista não acontece conforme a visão tradicional em que o preço tem função dominante e os padrões de produção não variam. Em sua opinião, a principal concorrência ocorre na forma da venda de novas mercadorias, na utilização de novas tecnologias, novas fontes de oferta e mesmo de novas formas de organização da produção. Esta concorrência, baseada na inovação, visaria a obtenção de lucro mas, indo além disso, seria capaz de alterar os próprios fundamentos das empresas. Nela, o empresário, mesmo como monopolista, sente-se concorrendo pela simples ameaça de que outros empresários venham disputar seu mercado. Por causa disto busca a inovação (SCHUMPETER, 1984:114-115). No balanço entre custos e benefícios para a economia, as perdas provocadas nos setores perdedores nesta disputa seriam mais que compensadas pelos benefícios trazidos pelas inovações, ainda que sob a responsabilidade de empresas monopolistas.

Do nível macro ao nível microeconômico, a figura do empresário inovador desempenha um papel importante nos movimentos de inovação na economia. Schumpeter critica as definições mais tradicionais da figura do empresário (uma delas “...bem conhecida, que remonta a J. B. Say¹: a função do empresário é combinar os fatores produtivos, reuni-los”, ou conforme “...a versão marshalliana de empresário, que trata a função empresarial simplesmente como ‘administração’”), e entende que ele deve ser um líder que assume os riscos inerentes da inovação, conduz os meios de produção em direção aos novos canais, e, ao fim, lidera a própria concorrência que seguirá seus passos pelo caminho aberto.(SCHUMPETER, 1982:54,55 e 63)

É curioso notar que, a despeito de perceber a importância dos processos de inovação no âmbito econômico, Schumpeter era bastante pessimista quanto ao futuro do capitalismo. Para ele, o declínio do capitalismo ocorreria em função de pelo menos três fatores: a substituição gradual do empreendedor pelas burocracias gerenciais das grandes empresas, a resistência dos intelectuais relativamente ao sistema capitalista e também o crescimento da intervenção estatal na economia. A combinação destes elementos resultaria na perda do ímpeto pela

¹ Jean Baptiste Say (1767-1832), economista francês que, a partir da leitura de Adam Smith e David Ricardo, formulou uma lei econômica segundo a qual toda oferta gera sua própria demanda (decorrendo daí uma situação de pleno emprego para a economia). Esta lei econômica é um dos fundamentos da teoria econômica neoclássica.

acumulação causada pela saída de cena, ou mesmo redução do espaço de atuação do empreendedor inovador, elemento-chave no capitalismo. Sua previsão era que deste declínio adviria o socialismo. (FUSFELD, 2001: 224-225)

O tempo mostrou que Schumpeter equivocou-se em sua previsão. As décadas seguintes ao seu último livro foram marcadas por um expressivo crescimento econômico mundial e, já no final da década de 80, aconteceria a própria derrocada dos regimes socialistas pelo mundo. De qualquer modo, a sua abordagem para a relação entre inovação e desenvolvimento mostrou-se bastante pertinente para a compreensão dos fenômenos econômicos nas últimas décadas.

Economia Baseada em Conhecimento: um conceito neo-schumpeteriano

A importância dada por Schumpeter à inovação dentro do processo de desenvolvimento econômico abre caminho para interessantes abordagens relativamente à aprendizagem e conhecimento na Economia. Isto porque a noção de inovação na economia traz implícitas a criação e aquisição de conhecimento através das pesquisas necessárias para a produção de novos produtos e processos, e, inseparável destes dois fenômenos, a necessidade de aprendizagem. Em outras palavras, conhecer e aprender situam-se no centro do processo produtivo.

A expressão “Economia Baseada em Conhecimento” – EBC - tem como precursor um economista heterodoxo entre os autores neoclássicos: Fritz Machlup. Este autor desenvolveu trabalhos teóricos e de pesquisa sobre a economia do conhecimento e informação já no início da década de 60, e concluiu pela existência de grandes transformações nas economias industrializadas, entre elas o aumento da participação dos setores intensivos em conhecimento.(LENHARI;QUADROS, 2002)

Em desenvolvimento mais recente, Foray e Lundvall debruçam-se sobre a Economia Baseada em Conhecimento. Os autores assinalam pelo menos dois fatos importantes que dificultam teoricamente a aplicação dos princípios econômicos fundamentais tradicionais à generalização e produção de conhecimento:

- a) existem grandes mudanças no modo de produção e distribuição de conhecimento (nova dinâmica entre conhecimento tácito e codificado, aumento de importância das redes de trabalho, aceleração do processo de aprendizado) que precisam ser repensadas em termos dos princípios econômicos;
- b) há importantes assuntos políticos – globalização, subdesenvolvimento, crescimento econômico sustentável, questões ambientais que precisam ser interpretadas sob a luz da Economia (com foco no conhecimento e aprendizado).(FORAY;LUNDVALL, 1996:12)

Desde sempre, a capacidade do homem para aprender novas habilidades e transmiti-las às demais gerações ocupa uma função relevante na atividade humana. Entretanto, relativamente às etapas históricas anteriores, a atual é caracterizada por mudanças importantes na relação entre conhecimento e desenvolvimento. (FORAY;LUNDVALL, 1996:13)

Foray e Lundvall inserem-se na corrente neo-schumpeteriana, que trata das grandes mudanças do capitalismo e estuda a divisão do trabalho que existe e é organizada nos chamados sistemas nacionais de inovação (PAULA *et al*, 2000: 421). Tais autores estão envolvidos com a formulação de uma nova teoria do crescimento econômico que compreende os papéis do conhecimento e da tecnologia enquanto geradores de produtividade e desenvolvimento. Elementos como investimentos em pesquisa e desenvolvimento, educação e treinamento, e novas formas de gerenciamento passam a ser importantes do ponto de vista dessa análise.

Em termos institucionais, os estudos e pesquisas desenvolvidos pelos neo-schumpeterianos têm influenciado as discussões do grupo de países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. (OECD, 1996). Os estudos dos autores neo-schumpeterianos têm oferecido insumos para a elaboração de instrumentos e políticas adequadas à situação dos países da OCDE, cujos setores intensivos em conhecimento e tecnologia tendem a ser os mais dinâmicos em termos de crescimento.

Em documento de 1996, encontram-se sintetizadas as principais conclusões a que chegaram estes estudos. Os tópicos a seguir sumarizados referem-se a: características, tendências e

implicações da EBC, seus principais indicadores e também o papel desempenhado pelo sistema científico (OECD, 1996).

A EBC poderia ser descrita a partir de pelo menos três fenômenos: a nova dinâmica na formação de conhecimento tácito e codificado, a importância crescente das redes de conhecimento e a aceleração dos processos de aprendizado interativo. Analisaremos a seguir cada um deles, uma vez que podem ser aplicados às mudanças ocorridas no ambiente de atuação das organizações pesquisadas nesta tese.

- Nova dinâmica na formação de conhecimento tácito e codificado

Esta nova dinâmica seria dada pela intensificação do processo de codificação do conhecimento, ou seja, a sua transformação de conhecimento tácito – fundado na experiência e não sistematizado - em explícito. O documento aponta para quatro tipos de conhecimentos envolvidos nessa dinâmica:

Quadro 1 - Conhecimentos: Tipos e Fontes

Tipo de conhecimento	Fonte
Conhecimento e Informação <ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-what</i>: o conhecimento sobre fatos (que seria muito próximo da informação) • <i>Know-why</i>: refere-se ao conhecimento científico sobre as leis da natureza 	<ul style="list-style-type: none"> • podem ser obtidos através dos livros, aulas ou do acesso a bancos de dados
Conhecimento Tácito <ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-how</i>: habilidade ou capacidade de fazer algo • <i>Know-who</i>: o conhecimento sobre “quem sabe o quê” ou “quem sabe fazer o quê” 	<ul style="list-style-type: none"> • tipicamente apreendido nas situações em que o aprendiz acompanha seu mestre e o reconhece como autoridade • é apreendido na prática social e às vezes em ambientes educacionais específicos

FONTE: OECD (1996)

A codificação do conhecimento ocorreria principalmente por meio da transformação do *Know-how* e do *Know-who* em registros sistematizados e de fácil acesso e manuseio, ou seja, em um estágio no qual esses conhecimentos possam constituir informação. As tecnologias de informação permitem crescente codificação do conhecimento e a sua disponibilidade nos bancos de dados. Estes eventos conferem ao conhecimento, uma vez sistematizado e

disponível, a característica de *commodity*, ou seja, uma matéria-prima padronizada e de baixo custo.

A continuidade do processo de codificação através da tecnologia move os limites entre o conhecimento tácito e o explícito, extraindo as experiências de pessoas e organizações e colocando-as à disposição de outras. A codificação crescente do conhecimento permite ainda a criação de pontes entre campos e áreas de conhecimento diminuindo a dispersão do mesmo.

- Importância crescente das redes de conhecimento

Segundo a EBC, e de acordo com a lógica schumpeteriana, a economia tem na inovação uma de suas principais forças, o que evidentemente pressupõe conhecimento. Desta forma, o uso e difusão da informação são tão importantes quanto a criação do conhecimento.² Dada a crescente possibilidade de acesso à informação, o surgimento da inovação pode ocorrer a partir de várias fontes, inclusive de novas capacidades de manufatura e de reconhecimento de necessidades do mercado.

Moreira e Queiroz (2007:9) apontam que existem cerca de vinte diferentes classificações para os tipos de inovação. Não sendo nosso objetivo aprofundar a discussão em torno das mesmas, tomaremos como referência a taxonomia de Knight (1967) que, conforme os autores, é uma das utilizadas há mais tempo. De acordo com Knight, as inovações podem ser classificadas em quatro tipos: inovações no produto ou processo (novos produtos ou serviços oferecidos pela organização), inovações no processo de produção (novos elementos nas tarefas da organização, seu sistema de informação ou na produção física ou operações de serviços), inovações na estrutura organizacional (mudanças nas relações de autoridade, alocações de trabalho, nas formas de remuneração, nas formas de comunicação etc) e inovação nas pessoas (mudanças de comportamento ou crenças por meio de educação e treinamento).(MOREIRA;QUEIROZ, 2007: 9-10)

² Neste parágrafo, os conceitos de conhecimento e informação são usados, como na fonte, indistintamente como sinônimos.

Em busca da inovação, as empresas que atuam na EBC procurarão conectar-se com outras para promover um aprendizado interativo, e assim através da constituição de verdadeiras redes encontrar parceiros com os quais possam obter bens complementares à sua produção. Ao estabelecer estas relações, as empresas poderão dividir os custos e riscos associados às inovações entre as diversas organizações, acessar os resultados das pesquisas, adquirir componentes tecnológicas importantes de produtos e processos e dividir ativos na manufatura, *marketing* e distribuição.

Com isso, na EBC, o surgimento do novo não é necessariamente uma sequência fixa e linear de acontecimentos, como determina a visão econômica tradicional do processo de inovação em que as descobertas acontecem em fases de desenvolvimento do produto, produção, *marketing* e finalmente venda dos novos produtos e serviços. Na busca pela inovação, a economia se articulará em redes, e estas, conforme suas necessidades, estabelecerão uma hierarquia voltada para a aceleração da taxa de mudança e da taxa de aprendizagem. Além das empresas, podem tomar parte dessas redes as instituições de pesquisa, as universidades e o próprio governo. Da interação entre estes atores, pode-se constituir um verdadeiro sistema voltado para a busca de inovação.

- Aceleração dos processos de aprendizado interativo

A competição impele à inovação, e a inovação, dependente do conhecimento, dá margem ao movimento de codificação da informação e do desenvolvimento das competências para uso dessa informação. Dessa forma, a EBC é caracterizada pela necessidade de aprendizado contínuo em que a educação ocupa papel central para o avanço dos indivíduos, organizações e sociedades.³

Na definição do documento da OCDE, todo este processo confluiria para a montagem de um **Sistema Nacional de Inovação – SNI**. O SNI seria composto pelos fluxos e relações existentes entre empresas, indústria, governo e academia no desenvolvimento da ciência e

³ Meister e Eboli (esta autora, especialmente para o caso brasileiro) desenvolvem trabalhos interessantes que estabelecem a ligação entre as iniciativas das empresas (que necessitam de aprendizado contínuo) e as universidades corporativas como forma de proporcionar educação continuada aos seus funcionários e, eventualmente, parceiros. Ver Meister (1999) e Eboli (2004).

tecnologia e que influenciam empresas e economias. A ilustração a seguir traz uma forma de representação de um SNI.

Ilustração 1 – Sistema Nacional de Inovação - Hélice Tripla⁴

Fonte: Stal *et al* (2006:21)

Uma vez percebida sua lógica de funcionamento, a **EBC poderia ser definida como uma economia baseada diretamente na produção, distribuição e uso do conhecimento e informação**. Entre as suas características estão:

- preexistência de um sistema nacional de inovação maduro;
- papel da infra-estrutura de conhecimento é importante no sistema de inovação;
- construção de infra-estrutura informacional (como consequência das TICs – tecnologias de informação e comunicação);
- sofisticação da divisão do trabalho (com participação expressiva da força de trabalho na produção, difusão e transmissão de conhecimentos).

⁴ O modelo recebe este nome porque cada hélice (Empresas, Governo e Universidade) é “...uma esfera institucional independente, mas trabalha em cooperação e interdependência com as demais esferas, por meio do fluxo de conhecimento entre elas. (STAL *et al*, 2006:20)

Os trabalhos desenvolvidos no âmbito da OCDE têm ainda a preocupação de instrumentalizar as políticas públicas no que se refere à relação entre conhecimento e desenvolvimento. Com isso, da análise desta economia chega-se à sua definição, caracterização, avaliação e, finalmente, à elaboração de uma abordagem prescritiva.

Todavia, as dificuldades de mensuração econômica dos chamados ativos intangíveis são inúmeras, tanto nas empresas quanto no nível das economias nacionais. Nas economias nacionais, o tradicional sistema de contas nacionais lida prioritariamente com um mundo econômico de bens tangíveis e não permite a compreensão dos fenômenos da economia do conhecimento.⁵

Para isso, o relatório da OCDE apresenta uma série de indicadores voltados para a mensuração econômica dos insumos, estoques e fluxos de conhecimento, bem como do desempenho de redes e de aprendizado.⁶ Com indicadores disponíveis a respeito do conhecimento, seria possível estabelecer parâmetros de eficiência em termos da capacidade ou poder de uma economia em distribuir conhecimento. A avaliação dos fluxos de conhecimento entre os participantes do sistema nacional de inovação (universidades, centros de pesquisa, empresas etc) ou da distribuição de conhecimento no mercado entre ofertantes e usuários torna-se então uma referência para a avaliação do desenvolvimento de um país.(OECD, 1996:40)

A abordagem desenvolvida pelos neo-schumpeterianos traz um conjunto de conceitos novos como EBC, Economia do Aprendizado e Sistema Nacional de Inovação que por sua vez são incorporados às discussões da OCDE. Com base nestes conceitos, a OCDE chega às proposições práticas de instrumentos à disposição das políticas públicas. O objetivo então é

⁵ Entre as dificuldades, o relatório aponta a inexistência de um sistema de preços de conhecimento que servisse de base para agregações nacionais e, mensuração da adição líquida de conhecimento (conhecimento novo menos conhecimento obsoleto) na economia, para citar duas delas. (OECD, 1996:30-31)

⁶ O Banco Mundial dispõe de um interessante instrumental voltado para a mensuração do conhecimento nos países que permite estudos comparativos. Vide “Knowledge Assessment Methodology – KAM” in www1.worldbank.org/gdln/kam.htm.

enfrentar os desafios conceituais e práticos da EBC e tocar em aspectos levantados por autores aqui abordados.

Ao analisar o conceito de SNI, Paula *et al* (2000) destacam que no pólo do trabalho intelectual da economia existe uma sofisticação da divisão do trabalho através da interação que passa a figurar nas redes que compõem o SNI (centros de pesquisa, universidades e áreas de P&D das grandes empresas). Paula *et al* (2000) assinalam ainda que a sofisticação da divisão do trabalho é institucionalmente organizada e busca meios para viabilizar a aplicação sistemática da ciência à produção.

Para os neo-schumpeterianos, a inovação é a mola propulsora da concorrência. As necessidades de conhecimento e aprendizado daí decorrentes tornam-se dependentes do desenvolvimento das capacidades dos indivíduos, que por sua vez tem como seu ponto de partida a educação. Dessa maneira, estabelece-se aqui um ponto de contato com o conceito de capital humano desenvolvido por Marshall.⁷ Porém, a dinâmica da EBC não está relacionada apenas à educação formal, mas também à necessidade de aprendizado contínuo, dado que a inovação resulta das novas leituras da realidade permitidas pela ciência e tecnologia em geral, em especial aquelas relacionadas à informação.

O lado prescritivo das idéias neo-schumpeterianas, por sua vez, indica que a esfera pública também tem por tarefa a elaboração de políticas públicas voltadas para o estímulo às inovações. As prioridades dessas políticas seriam o incentivo à difusão tecnológica, o incremento do capital humano e a promoção da mudança organizacional (OECD, 1996:19). Nesta linha, Lundvall afirma que uma política voltada à inovação deveria contribuir para a capacidade de aprendizagem das empresas, das instituições voltadas para o conhecimento e das pessoas. Em poucas palavras, a aprendizagem deve ser o objetivo em todos os lugares, inclusive nas organizações. Desta forma, alguns dos elementos centrais para a aprendizagem

⁷ Segundo Marshall, o capital humano seria definido como o grau de capacitação da comunidade para o trabalho qualificado, a inovação científica e tecnológica, a liderança, a iniciativa e a organização em nível empresarial privado e na vida pública (FONSECA, 1992:79). Para Marshall, caberia ao Estado, através do provimento da educação universal, garantir condições para a oferta adequada do capital humano (MARSHALL, 1985: 91).

seriam o desenvolvimento de recursos humanos, as novas formas de organização empresarial, a formação de redes, a definição de uma nova função dos serviços intensivos em conhecimentos e das universidades. (LUNDVALL, 2003:117)

Segundo Lundvall, mudança e aprendizado são faces de uma mesma moeda, de tal forma que competir, aprender, inovar e novamente competir são ações que compõem um processo circular e cumulativo (LUNDVALL, 2003:117). Nesse processo, a capacidade de sobrevivência de uma organização passa a depender de sua capacidade de adquirir e desenvolver competências – vale dizer aprender - que por sua vez são altamente dependentes do desenvolvimento e apropriação de conhecimento.

Está claro neste ponto que uma economia baseada no conhecimento é também uma economia do aprendizado. Matthews desenvolve o conceito de aprendizagem econômica para analisar os níveis em que o aprendizado pode acontecer dentro de uma economia tomando as firmas e seu ambiente como referências. Por meio deste conceito verifica-se o quanto algumas economias nacionais são mais hábeis do que outras em acomodar mudanças provocadas por novos produtos, tecnologias ou mesmo pelo surgimento de mercados. (MATTHEWS, 1996:161)

No Quadro 2 observa-se como Matthews estabelece níveis de aprendizado dentro da economia. Segundo o autor, o aprendizado econômico guarda paralelo com a aprendizagem organizacional, quando esta estabelece níveis dentro dos quais o aprendizado pode acontecer no interior das firmas.⁸

⁸ Mais adiante, os níveis de aprendizagem organizacional serão tratados conforme sua extensão e profundidade segundo formulação de Argyris e Schön (1978).

Quadro 2 - Aprendizagem econômica – Níveis e Descrição

Níveis	Descrição
Primeira ordem	<ul style="list-style-type: none"> • Acontece no interior das firmas através dos seus próprios esforços de aprendizado
Segunda ordem	<ul style="list-style-type: none"> • Acontece entre firmas através de redes estruturadas e <i>clusters</i> de colaboração de firmas
Terceira ordem	<ul style="list-style-type: none"> • Acontece no nível da economia propriamente dita por meio das instituições públicas e suas interações com firmas e redes (a economia aprende como aprender)

FONTE: Matthews (1996:161)

Dentro da economia, as instituições de alguma forma ligadas ao pólo mais dinâmico do mercado - ou seja, aquele em que o conhecimento é cada vez mais intensivo como insumo produtivo – tornam-se (ou deveriam tornar-se) organizações de aprendizagem (OECD, 1996:14). Atentas para as possibilidades de aprendizado nos três níveis enunciados por Matthews dentro da economia, as organizações devem garantir a contínua preparação de sua gestão, habilidades e estrutura para o novo.

Após esta etapa, é interessante observar de que maneira o Brasil se enquadra nas características constitutivas da EBC no período focado nesta pesquisa. A intenção é, a partir destas características, verificar em que proporção as organizações pesquisadas nesta tese estiveram próximas das redes constituídas na EBC brasileira.

O Brasil e a Economia Baseada em Conhecimento

O ambiente econômico da década de 90 no Brasil foi marcado por fatos importantes, entre outros a abertura comercial e o estancamento do processo inflacionário - este já em meados de 1994. Este trabalho não verificará com maior detalhamento como estes eventos afetaram o mundo da produção no Brasil. Entretanto, o tipo de ajuste praticado pelas empresas que atuavam no Brasil dá pistas sobre como o setor produtivo se articulava com as áreas de conhecimento que poderiam estimular a produção e os negócios.

Fischer compila resultados de estudos que acompanharam a forma pela qual as empresas que atuam no Brasil buscaram se adaptar ao novo quadro. Em uma primeira etapa, as empresas no Brasil adotaram o que o autor qualifica como estratégias reativo-defensivas. Desta forma, reestruturaram-se com foco prioritário na redução de custos, baixo nível de investimentos em P&D e treinamento, porém com alguns traços de maior atenção na busca de qualidade e aproximação com o cliente (FISCHER, 1998:81 e 96). Em um segundo momento, já a partir de 1995, a preocupação com a qualidade, a racionalização da produção, o treinamento e a aquisição de novas tecnologias encabeçam as principais estratégias empresariais de ajuste.⁹ (FISCHER, 1998:88)

Fischer destaca que, principalmente nas grandes empresas, a implementação de reestruturações administrativas e a adoção de técnicas de gestão da produção (CEP, *just-in-time*, qualidade total etc) começaram a exigir um novo perfil educacional por parte dos empregados (FISCHER, 1998:96). Além disto, não é arriscado apontar que a implementação tanto de novas tecnologias quanto de novas formas de gestão tenha acontecido em boa parte através de aquisição de conhecimento externo de consultorias.

Da parte do governo existiram algumas iniciativas visando a modernização e aumento da competitividade das empresas no País. Entre estas iniciativas, a constituição de programas como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP (Ministérios da Ciência e Tecnologia, do Desenvolvimento e do Trabalho), Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica – PACTI e PCI – Programa da Capacitação Institucional (ambos do Ministério da Ciência e Tecnologia). Tais iniciativas, entretanto, tiveram alcance limitado por não “...estruturar e fomentar os sistemas de inovação e de P&D responsáveis pelo progresso técnico...” e por também “... não proteger e reestruturar os setores considerados estratégicos...” para o País (FISCHER, 1998:73). O incremento da competitividade brasileira parece ter priorizado a concepção de deixar às ações do mercado a tarefa de direcionamento dos ajustes nas empresas, antes de se utilizar uma política industrial ativa voltada para o aperfeiçoamento tecnológico. (FISCHER, 1998:73)

⁹ A preocupação com a qualidade revela-se, por exemplo, no crescimento expressivo no número de certificações ISO 9000 que quase triplicou entre 1994 e 1996. (ABNT/CB25 in FISCHER, 1998:86)

Na verdade, as dificuldades brasileiras no que se refere à introdução e à incorporação de novas tecnologias à produção têm raízes mais antigas. Conforme Stal *et al*, a insistência brasileira na estratégia de desenvolvimento para dentro por várias décadas deixou o País de fora da fase inicial de empuxo dado desde a década de 70 pela globalização dos mercados. Para a autora, a insistência nesta estratégia tornou-se um elemento comprometedor da capacidade competitiva brasileira. (STAL *et al*, 2006:27)

Com tais precedentes, os dados relativos à inserção da economia brasileira no âmbito da EBC mostram-se preocupantes. Dahlman utiliza um instrumental desenvolvido pelo Banco Mundial - o Knowledge Assessment Management-KAM - para apresentar resultados relativos ao Brasil (DAHLMAN, 2002:175).¹⁰ Os resultados identificados pelo autor através dos dados (em sua maioria de 2000), são sintetizados no Quadro 3:

¹⁰ O KAM agrega cerca de 70 indicadores diversos de natureza estrutural e/ou qualitativa para cada um dos quatro pilares da EBC (regime institucional e de incentivos econômicos, educação, inovação e regime de incentivos econômicos). Este instrumental permite comparações internacionais possíveis de serem realizadas através de acesso à página do Banco Mundial (www.worldbank.org).

Quadro 3 - Brasil – Pilares da Economia Baseada em Conhecimento

Pilar	Avaliação
Regime institucional e de incentivos econômicos <ul style="list-style-type: none"> Caracterização: barreiras tarifárias e não tarifárias, a ordem legal (direitos de propriedade), regime econômico geral (regulamentação) e grau de competição. 	<ul style="list-style-type: none"> Situação relativamente fraca. Apesar da estabilidade econômica experimentada pelo País em termos inflacionários, persistem fragilidades legais, ineficiência do governo e persistente corrupção. País tem posição isolada na competição internacional. País ainda compete pouco internacionalmente, havendo também percepção de pouca competição interna; Baixa taxa de investimento.
Infra-estrutura de informação <ul style="list-style-type: none"> Caracterização: número de linhas telefônicas, de computadores, hospedagens na internet etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Área onde houve progressos nos últimos anos (privatização, aumento da competição na indústria brasileira de telecomunicações e programas de melhoria de acesso aos telefones e computadores). Rápida disseminação da internet; Agressivo desenvolvimento do governo eletrônico; País precisa fazer uso mais eficiente desta infra-estrutura.
Educação <ul style="list-style-type: none"> Caracterização: taxa de letramento de adultos, taxas de matrículas em escolas secundárias e terciárias. 	<ul style="list-style-type: none"> Ponto fraco brasileiro em relação à economia do conhecimento. O elemento de maior força no quesito educação são os recursos humanos. Suas características positivas no Brasil são a flexibilidade das pessoas e abertura da cultura nacional às idéias externas.
Sistema de Inovação <ul style="list-style-type: none"> Caracterização: número absoluto de cientistas e engenheiros em P&D, textos científicos e técnicos por milhão da população, conhecimento global (importação e exportação de manufaturados/PIB) 	<ul style="list-style-type: none"> País tem algumas áreas fortes (aeronáutica, petróleo de águas profundas e biotecnologia), mas sistema de inovação no geral ainda é fraco. Baixas proporções de gastos P&D/PIB e maior parte do investimento é feito pelo governo; Baixo número de pesquisadores de P&D e baixo número de artigos científicos; Baixa utilização do crescente estoque global de conhecimento (importação de bens e serviços, investimentos externos diretos, pesquisa conjunta com instituições estrangeiras e publicações técnicas); Disseminação interna do conhecimento é fraca.

FONTE: Dahlman (2002:178)

O retrato elaborado por Dahlman identifica deficiências em quase todos os pilares da EBC. Entretanto, conforme o próprio autor, é importante notar que a perspectiva naquele momento (tomando por base 1995) era de evolução (DAHLMAN, 2002:179). Embora a política macroeconômica de estabilização inflacionária tenha subordinado a maior parte das demais

políticas públicas desde a implantação do Plano Real, algumas transformações ocorridas contribuíram positivamente para o uso do conhecimento e da inovação no Brasil. Particularmente de 2000 em diante, embora não tenham sido estruturadas políticas articuladas e significativas visando a constituição de uma EBC nacional, foram registrados avanços. Tais avanços concentraram-se em aspectos vinculados à continuidade de aperfeiçoamento da infraestrutura de comunicações e ao aumento da competição externa e interna da economia nacional dado o seu maior grau de exposição à competição internacional.

Em outro estudo sobre a importância do conhecimento para a economia brasileira, Frischtak assinala que o País apresenta uma situação relativamente desigual entre os setores econômicos ao final da década de 90. Analisando a inserção dos setores econômicos atuantes no Brasil em termos do comércio internacional, o autor demonstra que o grupo das *commodities* (*agribusiness*, metais e aço, papel e celulose e alimentos, entre outros) - produtos de baixa para média intensidade tecnológica - é aquele no qual o País tem vantagens comparativas mais expressivas no comércio internacional. (FRISCHTAK, 2001:12)

Em um segundo grupo, de conteúdo médio para elevado em termos tecnológicos – área química, petroquímica e fármacos, eletroeletrônicos e equipamentos mecânicos-, Frischtak registra perdas de competitividade em termos de comércio internacional ao longo dos anos 90. Entretanto, tomando por base os últimos anos da década, o autor nota dentro deste grupo a reação de setores em busca de competitividade por meio de agressivos investimentos voltados para o atendimento do mercado interno. No interior deste grupo, Frischtak ressalta aquele cujas atividades encontram-se em torno da indústria de equipamentos de transportes (aí incluída a indústria automobilística). Este grupo, que pode ser considerado de moderada para alta ou mesmo de alta intensidade tecnológica, foi o único a obter substantivos ganhos de competitividade entre 1998 e 2001 (FRISCHTAK, 2001:14). O autor também destaca o setor voltado para a produção de equipamentos de telecomunicações que, na esteira da privatização dos serviços de telecomunicações, apresentou crescimento expressivo na segunda metade dos anos 90.

Como referência mais geral, Frischtak observa também a participação do Brasil nas exportações mundiais. O autor apresenta dados que atestam que a proporção de produtos de alto ou mesmo médio conteúdo tecnológico entre as exportações brasileiras é inferior à verificada para o total das exportações mundiais (FRISCHTAK, 2001:21).

Em meio a este quadro de indicadores desfavoráveis, tanto Dahlman quanto Frischtak mostram casos de setores ou organizações que através das inovações tornaram-se exceções bem-sucedidas no uso de mais conhecimento. Dahlman destaca na economia brasileira algumas áreas fortes em inovação como a indústria aeronáutica, a prospecção e extração de petróleo de águas profundas e biotecnologia. Frischtak, por sua vez, indica empresas como a Oxiteno (química), a Weg (motores elétricos) e a própria Embraer (fabricação de aviões) como exemplos bem-sucedidos de desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e busca de conhecimento em outros países.

Frischtak opina que a economia brasileira encontra-se no limiar do ingresso definitivo na EBC. Para isto deveriam ser empreendidos esforços massivos em educação e acesso à informação, criação de um contexto favorável ao empreendedorismo, visando uma sociedade mais flexível, orientada para a mudança e baseada em um regime macroeconômico que estimule o crescimento (FRISCHTAK, 2001:9). Tais movimentos contribuiriam para levar o País da situação de um SNI incompleto para um SNI intermediário, ou mesmo maduro.¹¹ (STAL *et al*, 2006:19 citando PATEL; PAVITT, 1994)

Os dados apresentados para uma apreciação da economia brasileira no que se refere ao uso do conhecimento são de natureza geral e têm forte referência no setor produtivo, quando não, nos exemplos de algumas empresas. Ao longo deste trabalho, procuram-se evidências da incorporação do conhecimento através de processos de aprendizagem organizacional também por parte de outros integrantes importantes do jogo político e econômico no País: os

¹¹ Na classificação de Patel e Pavitt (1994), os SNIs maduros operariam na fronteira tecnológica (EUA, Alemanha, Japão, França, Reino Unido e Itália). Os SNIs intermediários se caracterizariam pela difusão da inovação e forte capacidade doméstica de absorver avanços técnicos gerados nos SNIs maduros (Suécia, Dinamarca, Suíça, Coreia do Sul e Taiwan). Os incompletos teriam infra-estrutura tecnológica reduzida ou sistemas de C&T que não se transformaram em SNIs (Brasil, Argentina, México, Índia e China). (*in* STAL, 2006:19)

sindicatos brasileiros e suas organizações de apoio técnico. Para estes, a busca de conhecimento e aprendizado não tem exatamente a motivação competitiva identificada no setor produtivo com vistas à inovação.

No meio empresarial e sob orientação mais ou menos dirigida dos governos, a busca de conhecimento para a inovação resulta na organização de sistemas voltados para a inovação. Neste estudo, a partir do pano de fundo das mudanças ocorridas nas relações de trabalho no Brasil, investigaram-se evidências sobre a existência de um sistema voltado para o conhecimento no meio sindical. Em um ambiente dinâmico como o dominado pelas inovações, as transformações nos processos produtivos, na vida organizacional bem como nos mercados de trabalho afetam a vida do trabalhador em diversas dimensões, chegando mesmo alcançar o sistema de relações trabalhistas. No caso dos sindicatos, o conhecimento e aprendizado são essenciais para a compreensão e acompanhamento das mudanças na realidade dos trabalhadores, e a partir daí, para a sua ação de representação. As evidências de um sistema de conhecimento do meio sindical, e da dependência de inovações neste meio, foram pesquisadas através dos estudos de caso desenvolvidos nos itens posteriores deste trabalho.

Escolhas teóricas para análise

No Quadro 4, encontram-se sintetizados conceitos que serviram de referência para a continuidade deste estudo. No primeiro deles, a existência da Economia Baseada em Conhecimento, ou de traços dela, valoriza o conhecimento e a experiência como insumos e resultados do processo produtivo. No segundo, o Sistema Nacional de Inovação, criou-se uma referência para as condições de inserção das organizações nesta dinâmica de tratamento e uso do conhecimento na economia e sociedade.

Quadro 4 - Economia, Conhecimento e Aprendizagem

Conceito	Definição	Constatação/Mensuração
Economia Baseada em Conhecimento –EBC	<ul style="list-style-type: none"> • Economia caracterizada por dinâmica intensa de codificação de conhecimento, redes de conhecimento e processos de aprendizado interativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de indicadores econômicos e sociais vinculados à inovação (educação, pesquisa e infraestrutura física e institucional).
Sistema Nacional de Inovação - SNI	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema em que os setores produtivos, governo, academia e centros de pesquisa se relacionam em busca da inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação e avaliação dos fluxos e relações existentes em termos de conhecimento e aprendizado que resultem em inovação.
Redes Sindicais de Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Redes compostas no meio sindical com características da EBC com o objetivo de melhorar a ação sindical nesse contexto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de processos de aprendizado interativo através da ligação entre entidades sindicais (nacionais e estrangeiras), OAES e outros atores para embasar a ação sindical.

No caso brasileiro, foi possível colher, através de alguns autores, evidências do montante e qualidade da inserção do País e suas empresas na dinâmica do SNI. Em resumo, estas inserções mostraram-se bastante problemáticas. Entretanto, observando especialmente as empresas, as preocupações com relação ao assunto revelam-se pelos investimentos realizados em máquinas e equipamentos, pela incorporação de novas práticas de gestão e pela criação de estruturas e processos que valorizam o conhecimento no seu interior.

Em nosso estudo, considerando a pressão exercida pela EBC e a existência ou construção de um SNI, a questão passa a ser como os sindicatos de trabalhadores e suas organizações de apoio respondem a toda essa movimentação. Para continuar exercendo sua função de representação dos trabalhadores dentro do pólo mais dinâmico do mercado, os sindicatos precisam de alguma forma ingressar nessa nova economia para então responder a ela.

Uma primeira razão para isso vincula-se à própria tarefa dos sindicatos de posicionar os trabalhadores em condições mais vantajosas, num jogo das relações do trabalho em que o conhecimento ganha mais importância. Uma segunda razão, intrinsecamente ligada à primeira, é a de que para ingressar nessa economia do conhecimento e aprendizado é

necessário fazê-lo da mesma forma que as empresas e países, ou seja, através do conhecimento e aprendizado.

Em seu comportamento padrão, os sindicatos agem segundo a lógica da pressão efetiva ou potencial de seus filiados sobre as empresas através das greves e outras formas de movimento. De alguma forma, esse “processo produtivo” sindical sempre contou em alguma proporção com conhecimento e aprendizado para a consecução de seus objetivos. Nisso há semelhança com o constatado nas organizações. Entretanto, diante da EBC, torna-se necessário que a proporção de conhecimento e aprendizado na “produção sindical” se eleve, sob o risco de perda de espaço por parte dos sindicatos. Trata-se, nesse caso, de um inevitável uso de fogo contra fogo no campo das relações do trabalho.

A validade desse raciocínio deve ser comprovada a partir da constatação no meio sindical daqueles elementos básicos das EBC: nova dinâmica na formação de codificação de conhecimento tácito e codificado, e presença de redes de conhecimento e aceleração de processos de aprendizado interativo. Decorrem daí várias questões para as quais buscaremos respostas:

- estes elementos são verificáveis no meio sindical? Em caso afirmativo, com que características?
- Existem redes sindicais de conhecimento? Quais organizações elas ligam? Há aprendizado interativo e contínuo a partir delas?
- Onde se realiza a codificação do conhecimento tácito no meio sindical?
- Em poucas palavras, há condições para tornar as ações sindicais mais inteligentes?

Todas essas perguntas incluem de alguma forma as organizações de apoio aos sindicatos em suas respostas e servem como guia preliminar para o nosso estudo. No entanto, para a discussão dessas questões é necessário contar com elementos teóricos para análise dos fenômenos de aprendizagem nas organizações, o que será feito nos próximos itens.

3.2 Aprendizagem Organizacional

Nos itens anteriores foi traçada uma linha de reflexão em que, no contexto de uma economia do aprendizado, mudar e aprender são verbos que integram um processo circular e cumulativo voltado à competição, à inovação e novamente à competição e assim por diante. Diante ao ritmo ditado pelas mudanças e da avidez do mercado por inovações, as organizações se vêem obrigadas a estabelecer estratégias que, por sua vez, só se viabilizam com a identificação e uso de seus recursos e competências. As mudanças ou não das competências das organizações relacionam-se à transformação da organização (em suas estruturas e processos, p.e.) e de seu ambiente externo.

Os processos de aprendizagem organizacional combinam a leitura do ambiente de atuação da empresa, dos seus recursos internos e das possibilidades oferecidas pelas redes constituídas no(s) sistema(s) dos quais a organização toma parte. Na etapa seguinte será organizado um percurso teórico para a discussão da aprendizagem organizacional. Esta, por sua vez, será desenvolvida em três partes: um histórico a respeito das origens do debate sobre a aprendizagem organizacional, as questões mais atuais relativas ao tema e as alternativas para o avanço do debate científico nesse campo.

Histórico da Teoria

A literatura sobre aprendizagem organizacional foi alvo de diversas revisões teóricas nos últimos anos. Em uma das mais recentes, Prange assinala que o debate sobre o tema inaugurou-se com os primeiros artigos na década de 60, mas somente no final dos anos 70 uma série mais regular de estudos e publicações começou a ser divulgada. A autora indica como trabalhos significativos desse período os de Argyris e Schön (1978), Duncan e Weiss (1979) e March e Olsen (1975). Nas décadas de 80 e 90, o volume de trabalhos publicados internacionalmente cresceu de maneira expressiva, transformando o tema em um dos principais entre os estudos organizacionais.(PRANGE, 2001:42)

Como referências mais comumente encontradas nos trabalhos em todo esse período, Prage cita os conceitos de aprendizagem de ciclo simples e duplo e as teorias de ação espositiva e em uso de Argyris e Schön (1978). Outra presença constante nos trabalhos da área é a espiral de conhecimento e os modos de transferência de Nonaka (1997). Um outro autor bastante citado é Peter Senge, que ajudou a popularizar a expressão *organizações de aprendizagem*, ou seja, a organização permanentemente orientada em suas estruturas e processos para o aprendizado.¹² (SENGE, 1990)

Vale citar que os autores não exatamente acadêmicos enquadrados na categoria de consultores e administradores profissionais também tomaram parte desse debate. Em geral, esses autores adotam um viés bastante prescritivo, através de propostas de modelos e ferramentas gerenciais voltadas para a gestão da aprendizagem, normalmente baseados na sua experiência profissional.¹³ Com essa orientação, seus trabalhos voltam-se fortemente para a ação, valorizando a gestão nos seus aspectos de diagnósticos e avaliação de processos e produtos. (EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001)

Easterby-Smith e Araujo avaliam que, embora esses autores agreguem à discussão sobre aprendizagem organizacional aspectos interessantes de suas próprias experiências, eles tendem “... a carecer de objetividade crítica, própria do trabalho acadêmico tradicional” (EASTERBY-SMITH, 2001:16). Concordando com esses autores, esse estudo privilegia abordagens de perfil mais acadêmico.

A aprendizagem é um tema estudado em áreas como a Filosofia, Sociologia, Psicologia e Pedagogia, que lhe conferem várias possibilidades de abordagens. A inserção da aprendizagem como tema da organização precisa levar em consideração o complexo contexto de interações sociais, dentro do qual as áreas do conhecimento anteriormente citadas, entre outras, oferecem referenciais. Com tais fundamentos, este é um assunto cuja delimitação

¹² Segundo Antonello (2005:14), a expressão “*organização de aprendizagem*” tem entrado em desuso, prevalecendo a expressão “*aprendizagem organizacional*” para essa mesma acepção.

¹³ Como exemplos, Sveiby (1998), Garvin (2000) e Stewart (2002).

conceitual não é simples. Neste item apontaremos a evolução epistemológica da questão destacando:

- a variedade de abordagens possíveis e as tentativas de classificação como forma de clarear o campo e;
- a discussão metodológica e científica.

Desta forma, destacaremos os principais assuntos relacionados a ela procedendo às escolhas do que será utilizado em termos conceituais nesse trabalho.

O debate em andamento

No campo dos estudos organizacionais encontra-se uma grande variedade de perspectivas sobre a aprendizagem organizacional. Por conta disto, existem diversos autores que compilaram a produção acadêmica sobre o tema. A opção deste estudo é a de aproximação com a aprendizagem organizacional a partir da sistematização já realizada por autores de trabalhos expressivos no campo.

Nicolini e Mezner apontam pelo menos duas razões para a variedade de posições no debate sobre aprendizagem organizacional. A primeira razão reside nas várias características da aprendizagem organizacional. Sob este fenômeno se abrigariam, por exemplo, quatro tipos de processos: a aquisição de conhecimento, a distribuição e interpretação de informação, e a memória organizacional. A decisão de estudar a aprendizagem envolveria de saída uma escolha de qual das características do fenômeno abordar. (NICOLINI; MEZNAR, 1995 citando HUBER, 1991)

Uma segunda razão consiste nas diversas maneiras de conceituar aprendizagem organizacional. Citando Shrivastava (1983), esses autores apontam ser possível sintetizar a aprendizagem organizacional de quatro maneiras diferentes: como experiência institucional, como fenômeno de adaptação, como processo de mudança de pressupostos compartilhados e, por fim, como processo de relações resultantes de ações e conhecimentos desenvolvidos. (NICOLINI; MEZNAR, 1995)

A pesquisa sobre a aprendizagem organizacional pode envolver, portanto, priorizações quanto a qual característica do fenômeno estudar e, por outro lado, uma escolha quanto à sua própria definição. Independentemente da sua validade, as simples combinações de possibilidades de abordagens entre as duas razões apontadas por Nicolini e Meznar já são suficientes como referência da multiplicidade de visões existentes.

Na expressão de Prange existe uma “selva de aprendizagem organizacional”, que está se tornando cada vez mais densa e impenetrável”, residindo aí uma das principais preocupações dos pesquisadores (PRANGE, 2001:42). Como consequência, é grande o número de estudos que compilam a produção e pesquisa realizada sobre o tema tentando identificar seus pontos comuns e diversidade de posições entre os autores. O Quadro 5 abrange seis desses trabalhos e sintetiza pontos destacados pelos autores em meio à produção sobre aprendizagem organizacional.

Quadro 5 - Aprendizagem organizacional – Alguns aspectos destacados da literatura

Autores	Pontos destacados
Fiol e Lyles (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • apontam as áreas de consenso e dissenso dentro do campo; • distinguem aprendizagem organizacional de adaptação organizacional e mostram que a mudança não necessariamente implica aprendizado; • apontam que a aprendizagem pode ser de alto e baixo nível e que isso pode provocar impactos diferenciados na gestão estratégica da firma.
Nicolini e Meznar (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • revêem as diferentes abordagens para aprendizagem organizacional apontando as causas para a diversidade de perspectivas; • discorrem sobre a importância do esquecimento ou desaprendizagem organizacional; • propõem a abordagem de construção social e o caráter institucional da aprendizagem organizacional.
Easterby-Smith e Araujo (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • apontam as diferenças entre os conceitos de aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem; • apontam os problemas e oportunidades da discussão sobre aprendizagem em termos dos trabalhos empíricos, desenvolvimentos teóricos e utilização.
Prange (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • compara os desenvolvimentos teóricos em aprendizagem organizacional aplicando critérios de consistência, contribuição descritiva X prescritiva; • defende o uso de metáforas e analogias no estudo da aprendizagem organizacional.
Huysman (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • revisa deficiências da literatura de aprendizagem organizacional destacando quatro tendências (à melhoria, ação individual, à adaptação ambiental, à aprendizagem planejada) e suas respectivas propostas para sua correção.
Elkjaer (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • vê a existência de duas abordagens diferentes para aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: como ferramenta gerencial (cognição individual) e segundo sua ocorrência em ambientes sociais (aprendizagem situada); • defende que uma teoria sobre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem deve ser tomada pela perspectiva da teoria da aprendizagem social.
Antonello (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • revisa a literatura existente e constata a evolução do conceito de aprendizagem organizacional; • entende que o conceito de mudança permeia todas as visões sobre aprendizagem organizacional; • identifica seis focos na abordagem da aprendizagem organizacional: aprendizagem individual e coletiva, cultura, gerenciamento do conhecimento, melhoria contínua, inovação e sistemas/processos.

FONTES: Antonello (2005), Elkjaer (2001), Easterby-Smith e Araujo (2001), Fiol e Lyles (1985), Huysman (2001), Nicolini e Meznar (1995) e Prange (2001)

O quadro anterior - também uma compilação - evidentemente não pretende ser representativo da totalidade de trabalhos de levantamento e análise de produção a respeito de aprendizagem organizacional e suas conclusões. Entretanto, exemplifica o esforço de sistematização que

repetidas vezes é realizado pelos pesquisadores com um duplo intuito: organizar as principais idéias do campo e apresentar a sua própria contribuição.

O trabalho de Fiol e Lyles (1985), o primeiro deste quadro, revisa a literatura e identifica em meio à variedade de posições três pontos de consenso entre os autores sobre aprendizagem organizacional: a relevância do alinhamento, a distinção entre aprendizagem individual e organizacional e a presença de quatro fatores contextuais no processo de aprendizagem (cultura, estratégia, estrutura e ambiente). Analisaremos cada um deles pela sua importância para este estudo.

- Relevância do alinhamento da organização com o ambiente

Este consenso está centrado na noção de que para garantir sua sobrevivência de longo prazo e crescimento a organização deve alinhar-se por si própria ao ambiente para manter-se competitiva e inovativa. O alinhamento da organização torna-se peça importante na gestão estratégica, implicando o desenvolvimento de potencial da organização em termos de aprendizagem, desaprendizagem ou mesmo de reaprendizagem com base em comportamentos passados. (NICOLINI; MEZNAR, 1995) e (FIOL; LYLES, 1985:804)

- Distinção entre aprendizagem individual e organizacional

Segundo a opinião comum identificada, o aprendizado individual é importante para a organização, mas a produção de conhecimento organizacional não é simplesmente a soma dos aprendizados individuais. Isto porque a organização é capaz de criar e manter sistemas de aprendizado que não somente atuam sobre seus integrantes, como também são capazes de comunicar suas formas de organização, história e normas a outros. Ou, de outra forma, o aprendizado organizacional é capaz de viabilizar a leitura e compreensão de seu ambiente e assim providenciar as ações para tornar suas estratégias viáveis. (FIOL; LYLES, 1985:804)

- Presença de quatro fatores contextuais no processo de aprendizagem: cultura, estratégia, estrutura e ambiente

Para os autores envolvidos com a aprendizagem organizacional, estes fatores estabelecem com ela uma relação circular, posto que de uma só vez eles criam a aprendizagem, são criados por ela e também a reforçam. (FIOL;LYLES, 1985:804)

O Quadro 6 mostra que os pontos de consenso identificados ainda possuem dentro de si um grande conjunto de questões em aberto.

Quadro 6 - Aprendizagem organizacional – Consensos e questões em aberto

Consensos	Questões em aberto
Alinhamento da organização com o ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • críticas quanto a uma excessiva ênfase dada à força da abordagem da gestão estratégica em relação ao ambiente; • crítica quanto a uma dicotomia patente entre a organização e o ambiente.
Aprendizagem individual e organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • não há uma definição clara sobre a relação entre a aprendizagem individual e a organizacional.
Fatores contextuais	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura: vista como postura cognitiva organizacional, como formada por ideologias internas e padrões de comportamento, ou como estilos estratégico e cognitivo; • Estratégia: Estratégia produz <i>stress</i> que provoca adaptação e aprendizagem. Por outro lado, a definição de objetivos estratégicos também é dependente da capacidade de aprendizagem da organização. Os processos de formulação e implementação estratégica são estimuladores de aquisição de conhecimento; • Estrutura: alguns autores vêem a estrutura como resultado da aprendizagem organizacional. Outros entendem que as diferentes estruturas têm impacto sobre a aprendizagem. Nessa segunda linha, há disputas para identificar qual estrutura é mais conducente à aprendizagem; • Ambiente: aqui discussões já abordadas no ponto consensual sobre o alinhamento da organização relativamente ao ambiente são retomadas. Além disso, há discussões sobre a relação entre a complexidade ambiental e a capacidade de aprendizagem da organização (grande complexidade prejudica aprendizagem por sobrecarga de exigência e baixa complexidade também prejudica a capacidade de aprendizagem por produzir sonolência organizacional).

FONTE: Nicolini e Mezner (1995) e Fiol e Lyles (1985)

No que se refere ao alinhamento da organização ao seu ambiente, as polêmicas subjacentes remetem a questões como a de validade da teoria contingencial: na relação entre ambiente e organização, o quê determina o quê e, em que proporção? Outra questão vincula-se ao tipo de aprendizado que se estabelece na relação entre indivíduos (organizações ou não) e ambiente.

Já com relação à existência de aprendizagem individual e organizacional, podem ser identificadas pelos menos duas posições. Na primeira, considera-se que os agentes da ação e

aprendizagem organizacional são os membros individuais da organização (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; e KLEIN, 1989 *in* NICOLINI; MEZNAR, 1995). Na segunda, afirma-se a importância de tomar a organização e sua estrutura como agentes do processo (CYERT; MARCH, 1963; DUNCAN; WEISS, 1979; LEVITT; MARCH, 1988; LANT; MEZIAS, 1990; *in* NICOLINI; MEZNAR, 1995). Entre um extremo e outro há ainda a percepção de que a aprendizagem pode acontecer no nível intermediário dos coletivos ou grupos intraorganizacionais. (HUBER, 1991 *in* PRANGE, 2001:47) e (CROSSAN *et al*, 1999)

Por fim, quanto aos fatores contextuais, cada um deles integra um campo de estudo próprio nas organizações. Desta maneira, toda a gama de debates em torno de conceitos e políticas associados a cultura, estratégia, estrutura e ambiente acrescenta-se à discussão sobre aprendizagem.

Independentemente das polêmicas subjacentes a cada um dos pontos de consenso sobre a aprendizagem organizacional, Fiol e Lyles tentam, a partir destes, clarear o campo de discussão, aproximando as posições existentes em termos de conteúdo e níveis de aprendizado. Segundo as autoras, a mudança, adaptação e aprendizado nas organizações – com presença consistente na literatura - sempre foram assuntos relacionados à forma como as organizações ajustam-se a seu ambiente. A seguir, apontaremos como as autoras diferenciam o que são a mudança e a adaptação. (FIOL; LYLES, 1985:805)

Segundo as autoras, a mudança se relacionaria aos ajustes provocados na organização em suas maneiras de interpretar os eventos e como se desenvolvem a compreensão e os esquemas explicativos entre seus membros. A mudança se referiria, assim, a um desenvolvimento cognitivo da organização, sendo essa uma atitude consciente. A adaptação, por sua vez, consistiria no surgimento de ações e respostas da organização na forma de novos comportamentos não necessariamente conscientes. Dessa maneira, para melhor definição sobre o que se origina no ajuste entre a organização e seu ambiente em termos de conteúdo, é preciso identificar se houve uma alteração comportamental ou cognitiva (FIOL; LYLES, 1985: 806). A interpretação, ou seja, a atitude consciente de compreensão dos eventos como elemento importante da aprendizagem organizacional, receberá maior atenção deste trabalho.

A preocupação das autoras é diferenciar esses dois processos mostrando que é possível que ocorram ajustes no comportamento da organização sem que tenha ocorrido algum desenvolvimento cognitivo. Da mesma forma, pode haver desenvolvimento cognitivo na organização sem que nela ocorra uma alteração de comportamento. Na opinião das autoras, haveria o aprendizado da organização através do desenvolvimento cognitivo. (FIOL; LYLES, 1985: 806)

Essas posições sobre mudança ou adaptação da organização em relação ao ambiente se estabelecem na perspectiva de que é possível demarcar onde termina um fato no ambiente e onde se constata a aprendizagem no indivíduo - em nosso caso a organização - a partir de uma atitude consciente ou alteração de seu comportamento. Em outras palavras, trata-se de separar o indivíduo e seu objeto quando do aprendizado.

Analizando como acontece o conhecimento, Maturana e Varela afirmam que a demarcação entre indivíduo e objeto não é uma questão relevante para a aprendizagem. Eles entendem que indivíduos e objetos interagem compondo uma cena em que os dois sofrem modificações em um processo de natureza circular. Assim, conforme os autores, “todo fazer é um conhecer e todo conhecer é um fazer” (MATURANA; VARELA, 2001:32). A partir destes autores pode-se considerar as organizações como sujeitos da aprendizagem em um processo cuja circularidade diminui a importância de se saber se o fenômeno estudado foi de adaptação ao ambiente ou de adaptação do ambiente à organização.

A validade dessa posição torna importante a busca de sinais de que alguma aprendizagem ocorreu. Nesse ponto, destaca-se o papel da memória organizacional. Segundo Levitt e March, a memória consistiria no conhecimento obtido a partir da experiência da organização (LEVITT; MARCH, citado em SIMS, 2001:65-66). Diante de um desenvolvimento cognitivo importante na organização, essa memória pode ser alterada nos seus aspectos tangíveis (registros e regras formais escritas) ou intangíveis (fruto das diversas interpretações possíveis dentro da organização, seus grupos e indivíduos).

Constatar o aprendizado a partir das alterações da memória organizacional torna necessária a verificação da extensão em que isso pode acontecer. Indo nessa direção, Fiol e Lyles atentam para a extensão do desenvolvimento cognitivo, bem como o nível em que se realizou. O aprendizado de baixo nível fica caracterizado como o que ocorre segundo fenômenos simples e repetitivos e dentro da estrutura e regras organizacionais. Seus efeitos são normalmente de curto prazo e apenas parciais sobre a organização e seus membros. Já no aprendizado de alto nível, é possível ocorrer mudanças nas regras, bem como o aperfeiçoamento nos comportamentos da organização diante de seus problemas. O aprendizado de alto nível é portanto mais complexo, sendo capaz de reconhecer relações de causa e efeito nos fenômenos enfrentados pela organização e seus membros.

A abordagem de Fiol e Lyles ilumina dois aspectos importantes para esse trabalho no que se refere à aprendizagem organizacional: a definição do foco de sua atenção nos aspectos cognitivos da organização e também dos níveis em que ela acontece. Esta abordagem dá conta de acomodar teoricamente contribuições importantes como as de Argyris e Schön (1978) – aprendizagem de ciclo simples e duplo - também baseadas em pressupostos cognitivistas.

Segundo estes autores, a aprendizagem de ciclo simples envolveria a detecção e solução de problemas segundo as regras estabelecidas pela organização (sua teoria de ação). Esta detecção, no entanto, envolve as contradições entre a teoria de ação esposada pelos indivíduos e a teoria em uso, ou seja, aquela realmente colocada em prática por eles. Os autores apontam que os indivíduos afirmam seguir uma teoria, e na verdade, inconscientemente praticam outra. Desta contradição emerge um comportamento defensivo em relação à detecção de erros e/ou problemas e sua conseqüente correção. Em outras palavras, surge uma resistência a observar de maneira crítica as situações, inibindo o questionamento das regras e procedimentos existentes e a chegada às soluções. A aprendizagem de ciclo duplo envolveria a superação desta postura defensiva, o questionamento do estabelecido na organização e, por meio do aprendizado da situação, a promoção das mudanças necessárias para a concretização das soluções. (ARGYRIS, 2000)

Do apresentado até aqui a respeito da aprendizagem organizacional fica a percepção da sua associação à noção de movimento e fluxo. Adaptação, alinhamento, ajustes, desenvolvimento cognitivo e interação são palavras que pressupõem a existência de um movimento dos indivíduos e organizações de uma determinada posição em termos de conhecimento para uma outra posição. Antonello também coteja as diversas abordagens existentes para este debate. Em sua síntese para estas abordagens, a noção de movimento traduz-se na presença da mudança nas organizações e, associada a esta, da aprendizagem.

Conforme Antonello, a “...literatura existente promove uma relação forte entre aprender e mudar” (ANTONELLO, 2005:18). A pressão pela mudança seria ocasionada pelo ambiente concorrencial instável no qual as organizações estão imersas. Neste ambiente, a capacidade de sobrevivência das organizações associa-se diretamente à sua capacidade de mudar a si própria. A autora identifica na literatura seis diferentes focos de exigências de aprendizado organizacional, todos eles permeados pela noção de mudança.¹⁴ A relação aprendizagem-mudança é tratada de diversas maneiras pelos autores. Em Argyris e Schön a preocupação é o que barra o aprendizado e a conseqüente mudança nas organizações. Em outros autores, o objetivo é a criação de condições adequadas na organização para a mudança, ou mesmo classificação da mudança oriunda do aprendizado entre outros. Antonello aponta que, de maneira geral, o conceito de aprendizagem organizacional tem como qualidade seu caráter “dinâmico e agregador” em relação à discussão da teoria da mudança (ANTONELLO, 2005:17). Apesar disso, a diversidade de abordagens para a aprendizagem organizacional é objeto de grande debate.

Como avançar teoricamente?

Ao compilar a produção sobre aprendizagem organizacional, Prange estipula “blocos constitutivos”, ou seja, questões-chave para a compreensão e comparação dos estudos sobre aprendizagem organizacional (PRANGE, 2001). A estruturação destas questões é simples, porém elucida os elementos e níveis de análise relacionados à aprendizagem organizacional, razões pelas quais elas são apresentadas no Quadro 7.

¹⁴ Aprendizagem Individual e Coletiva, Melhorias e Gestão de Qualidade Total, Sistema e Processos, Inovação, Cultura e Gestão de Conhecimento. (ANTONELLO, 2005:17)

Quadro 7 - Aprendizagem Organizacional – Questões e nível de análise

Questões-chave	Nível de análise
Definição de aprendizagem organizacional	<ul style="list-style-type: none"> conteúdo e referências das definições dos diferentes autores.
Quem aprende	<ul style="list-style-type: none"> sujeito da aprendizagem: indivíduos, grupos ou a organização.
O que aprende	<ul style="list-style-type: none"> conteúdo: procedimentos, decisões, teorias, informação, conhecimento, padrões cognitivos ou comportamentais, rotinas.
Quando aprende	<ul style="list-style-type: none"> Incentivos para a aprendizagem: recursos abundantes, estresse de situações, comparação entre resultados esperados e ocorridos, tensões, necessidades.
Com que resultados	<ul style="list-style-type: none"> eficiência da aprendizagem: adaptação, diminuição de estresse e melhoria da tomada de decisões, aperfeiçoamento, alinhamento ambiental e melhoria de desempenho, mudança de comportamento, diminuição de erros.
Como aprende	<ul style="list-style-type: none"> Processos de aprendizagem: adaptação de objetivos, de comportamentos, atenção e busca de regras, pela experiência, compartilhamento de informações, suposições, processamento de informação, avaliação das relações entre ações e resultados.

Elaboração do autor a partir de Prange (2001:46-48)

As questões-chave apresentadas pela autora fornecem um interessante menu para a discussão sobre aprendizagem organizacional, pois elenca suas diversas portas de entrada e também um esquema analítico para o fenômeno a ser estudado. Por outro lado, os vários níveis possíveis de análise, quando vinculados às diferentes visões dos autores, geram vertentes de análise para as quais torna-se difícil uma escolha segura.

A autora reconhece a complexidade do tema e ao analisar o debate conclui não haver consistência entre as diversas abordagens existentes. A título de exemplo, avalia a evolução histórica do conceito de aprendizagem organizacional e registra oito definições diferentes. Apesar de identificar um aperfeiçoamento conceitual, entre as primeiras e as últimas definições nessa variedade de visões, Prange aponta contradições entre todos os níveis de análise apresentados. Especialmente quanto aos processos de aprendizagem, a autora destaca haver algum consenso no campo quanto ao fato de a aprendizagem levar a algum tipo de conhecimento cuja forma é normalmente identificada. Entretanto, não há entre os autores maiores aprofundamentos em termos da relação entre processos e seus resultados além desse ponto. (PRANGE, 2001: 46-48)

No entanto, o principal interesse da autora neste levantamento é discutir as dificuldades para o avanço da pesquisa nessa área. Assim, o objetivo de seu artigo reside em mostrar que, em meio à disputa entre os autores pela prevalência de seus conceitos e pontos de vista, existe uma preocupação excessiva em tornar as conclusões de seus estudos operacionais, ou seja, aplicáveis à gestão.

As críticas de Prange dirigem-se então a duas frentes. Na primeira, ela critica os autores que avaliam a qualidade dos estudos sobre aprendizagem organizacional pelo tanto que eles podem prescrever de boas práticas aos gestores. Prange qualifica estes autores como funcionalistas.

Na segunda frente, de cunho mais epistemológico, a autora contesta o fato de muitos críticos das teorias de aprendizagem organizacional só qualificarem como boas teorias aquelas que apresentem descrições e respostas corretas sobre a realidade. Esta postura é qualificada como positivista, e também inadequada para o tratamento da aprendizagem organizacional. Como fenômeno social, a aprendizagem organizacional merece um método de análise que considere as interações existentes entre os indivíduos e processos envolvidos nesse fenômeno. No social, os contornos não são definidos e previsíveis como na natureza, em que a Física e a Química, por exemplo, apresentam descrições e respostas mais exatas.

Para a autora, as expectativas excessivas por prescrição e exatidão descritiva em relação à aprendizagem organizacional bloqueariam o desenvolvimento da teoria por fixar o objeto de estudo apenas naquilo que, em tese, seria de maior interesse aos gerentes – a aplicação da teoria à gestão. Essa restrição de objetivo da pesquisa levaria a uma menor preocupação com o conteúdo dos processos subjacentes aos fenômenos e, por consequência, também a uma menor capacidade de explicação da teoria. Em poucas palavras, tais comportamentos levariam a teorias com capacidades apenas parciais de explicação da realidade.

Sua proposta, então, é a de que a teorização sobre aprendizagem organizacional não deve se restringir aos apelos dos critérios de objetividade ou utilidade para sua validação. Para Prange, o aprofundamento do uso de metáforas e analogias superaria estas restrições por

liberar a imaginação e estimular variadas visões sobre as organizações (PRANGE, 2001:57).¹⁵ Desta forma, os fenômenos relacionados à linguagem e construção de imagens seriam mais importantes para os estudos sobre a aprendizagem organizacional.

Com essa formulação, Prange afirma que as teorias de aprendizagem organizacional devem abandonar a pretensão de construção de ferramentas para uso objetivo na gestão. Deveriam, em vez disso, ser lentes ou filtros através dos quais os fenômenos pudessem ser mais bem compreendidos. Sua posição aproxima-se então do que ela denomina como um paradigma interpretativo – como o adotado nesta tese –, que toma a realidade como socialmente construída, e não como ocultadora de regras a serem descobertas.¹⁶

Conforme Morgan, o “... paradigma interpretativista é baseado na visão de que o mundo social possui uma situação ontológica duvidosa e de que o que se passa como realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos....O teórico social tenta entender como as múltiplas realidades compartilhadas surgem, se sustentam e se modificam.”(MORGAN, 2005: 61)

Assim, aos estudos não seria possível estabelecer generalizações prescritivas, mas apenas descrever processos e resultados de aprendizagem organizacional (PRANGE, 2001: 43). No âmbito das organizações, trata-se de compreender como os seus integrantes atribuem sentido às suas ações (*sensemaking*). De acordo com Weik, a atribuição de sentido - *sensemaking* – diz respeito às formas, ou seja, processos - como as pessoas geram o que interpretam e não só o que resulta desta interpretação.(WEICK, 1995:13)

Em termos mais gerais, este trabalho caminhará a partir do conceito de Prange sobre a aprendizagem organizacional como lente para o estudo das mudanças ocorridas nas organizações de apoio aos sindicatos – objetos deste estudo.

¹⁵ Segundo a autora, esta abordagem seria “... antipositivista, em que não há realidade independente esperando ser descoberta pelos pesquisadores; em vez disso o mundo social é continuamente composto por seres humanos, por meio de recursos simbólicos e lingüísticos”. (PRANGE, 2001:56)

¹⁶ Essa classificação tem como fonte a obra de Burrell e Morgan (1982:28) que indica a existência de quatro paradigmas nas ciências sociais (funcionalista, interpretativo, radical-humanista e radical-estruturalista) e discorre sobre as relações existentes entre eles.

Em uma linha de raciocínio semelhante, Nicolini e Meznar (1995) também argumentam contra uma definição mais restrita para o que seria aprendizagem organizacional. Os autores sugerem, por exemplo, que a distinção entre comportamento e cognição na forma definida por Fiol e Lyles não é adequada para ajudar a definir o que é a aprendizagem organizacional. Em primeiro lugar, porque essa distinção estreitaria os limites da aprendizagem organizacional. Em segundo lugar, porque esconderia as relações entre comportamento e cognição, que para Nicolini e Meznar são duas formas de mudança cognitiva na organização.

Nicolini e Meznar opinam que a aprendizagem organizacional só pode ser entendida se considerada como processo contínuo de mudanças da estrutura cognitiva da organização. Conforme os autores, a aprendizagem organizacional é um processo social no qual as organizações constroem suas identidades através das mudanças que operam, moldando a si próprias. Dar forma à organização através da construção social da aprendizagem demonstra a sua intenção de controlar o comportamento futuro, tendo como referência o seu passado.(NICOLINI; MEZNAR, 1995)

Estes autores incluem a aprendizagem organizacional na perspectiva da construção social da realidade conforme definido por Berger e Luckmann na sociologia do conhecimento.¹⁷ Tendo como base Berger e Luckmann, observar o passado significa inquirir sobre os hábitos da organização, verificar em que termos eles se consolidam – ou, nos termos desses autores, se institucionalizam - e então tornam-se reconhecíveis. A institucionalização ocorre a partir do momento em que os atores estabelecem reciprocamente uma tipificação de seus hábitos (BERGER; LUCKMANN, 2004:79). No interior da organização isso significa reconhecer a si, ao outro e ao que ambos fazem em comum, e checar se aconteceram alterações nestes três pontos, em um processo social dinâmico.

¹⁷ Na definição de Berger e Luckmann, a realidade é uma “...qualidade pertencente a fenômenos que reconhecemos ter um ser independente de nossa própria volição”. Já o conhecimento é “...certeza que os fenômenos são reais e possuem características específicas”. (BERGER; LUCKMANN, 2004:11)

Com uma visão semelhante, Crossan *et al* oferecem elementos interessantes para a observação do fenômeno da institucionalização do conhecimento nas organizações (CROSSAN *et al*, 1999). Em primeiro lugar, salientam que há três sujeitos diferentes para a aprendizagem: o plano individual, dos grupos e o da própria organização.¹⁸ Em segundo lugar, indicam que esses planos de aprendizado estão ligados por quatro processos sociais e psicológicos (os “4 I’s”): intuição, interpretação, integração e institucionalização. Os planos e os processos vão detalhados no Quadro 8:

Quadro 8 - Aprendizagem/renovação nas organizações: quatro processos em três níveis

Nível	Processos	Inputs e Resultados
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Intuição • Interpretação 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências, imagens e metáforas; • Linguagem, mapas cognitivos, diálogo.
Grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Integração 	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensões compartilhadas, ajustes mútuos, sistemas interativos.
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalização 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotinas, sistemas de diagnósticos, regras e procedimentos.

FONTE: Crossan *et al* (1999:525)

No processo de institucionalização, a organização exploraria conhecimentos já adquiridos e sistematizados, ou seja, recorreria à sua memória tangível. No outro extremo, o processo de intuição seria o ponto de partida para a investigação ou busca de novos conhecimentos, vale dizer, novos aprendizados, cujas origens estariam em conhecimentos tácitos dos indivíduos. Nos processos intermediários, a interpretação faria a ponte entre o aprendido nos níveis individual e grupal, e a integração faria o mesmo entre os grupos e a organização. Evidentemente, todos os quatro processos se influenciam mutuamente em um processo não-linear.

Desta forma, dentro da organização os novos e os velhos aprendizados criam uma tensão permanente entre inovar e conservar. Os autores alertam para o fato de que nem todos os níveis de aprendizado experimentam todos os processos apresentados. Ou seja, apenas os

¹⁸ Em seu texto, Crossan *et al* designam indivíduo, grupo e organização como níveis de aprendizagem organizacional. A nosso ver, esta designação trata, na verdade, dos diferentes sujeitos possíveis na aprendizagem, sentido que adotaremos em nosso estudo.

indivíduos podem ter intuições, e somente as organizações podem promover institucionalização.

O modelo de análise de Crossan *et al* possui semelhança com os ciclos de conversão de conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997). As mudanças de estado do conhecimento defendidas por estes autores formam a chamada espiral de conhecimento em que ocorre a socialização (de conhecimento tácito para conhecimento tácito), externalização (de conhecimento tácito em conhecimento explícito), combinação (de conhecimento explícito em conhecimento explícito) e internalização (de conhecimento explícito em conhecimento tácito). Para estes autores, a conversão do conhecimento tácito individual em explícito – a externalização - está no centro da criação do conhecimento organizacional. (NONAKA;TAKEUCHI, 1997:73)

Comparativamente, em Crossan *et al* é possível verificar com clareza algumas situações latentes na análise de Nonaka. Um exemplo ocorre quando a organização tenta a institucionalização de um conjunto de normas qualquer sem que isso tenha sido intuído pelo indivíduo ou interpretado pelos grupos que assim não o legitimam. Em Nonaka isso poderia ser identificado como uma falha no processo de internalização (passagem do conhecimento explícito para o tácito). Em Crossan *et al* pode-se ir além na análise. Isto porque a não legitimação na organização demonstra que não houve reciprocidade entre seus indivíduos. Segundo Berger e Luckmann, a reciprocidade é imprescindível para que aconteça a necessária tipificação e institucionalização de novos hábitos. Nesses casos, torna-se mais fácil constatar que a ocorrência de uma cognição qualquer (novos conhecimentos ou crenças, p.e.) não leva necessariamente a uma nova ação (ou mudança de comportamento) organizacional.¹⁹

A visão de Crossan *et al* oferece uma estrutura de entendimento bastante interessante para a compreensão da aprendizagem organizacional. Entretanto, ela também merece reparos pelo excessivo peso dado à intuição como fonte de aprendizado no plano individual. A linha de análise sobre a aprendizagem organizacional que se dedica à aprendizagem individual é uma

¹⁹ Nesse caso, o inverso do fenômeno detectado por Fiol e Lyles, em que um novo comportamento não necessariamente significava a incorporação consciente de um novo conhecimento.

das mais alentadas no campo e oferece diversas perspectivas para este fenômeno.²⁰ Nessa linha, é possível verificar que entre os indivíduos também pode ocorrer aprendizado formal – através de treinamentos ou cursos, por exemplo - ou situado na própria prática social – ou seja, na experiência de acompanhamento do trabalho de outro indivíduo.²¹

Como objeto de estudo, o aprendizado individual ocupa apenas uma posição complementar neste trabalho. Entretanto, quando de sua inserção no acompanhamento da aprendizagem organizacional, ele será tomado como possível nos diversos processos existentes de aquisição de conhecimento, ou seja, além do intuitivo, também no formal ou por experiências.

Assumimos, portanto, que a aprendizagem organizacional define-se como socialmente construída nas organizações por transformar o adquirido cognitivamente pela organização na ação (no seu conjunto e por seus grupos e indivíduos) em conhecimento abstrato mensurável. Dessa forma, cabem na definição da aprendizagem organizacional os significados tanto de processo (infinito de mudança cognitiva, no caso organizacional) quanto de produto (como resultado desse processo).²²

Os argumentos de Nicolini e Mezner, e Crossan *et al* alinham-se aos de Prange por afirmar o caráter limitado das abordagens de aprendizagem organizacional que recortam demais o campo de estudo e assim reduzem o próprio alcance da teoria. Para eles, os métodos normalmente utilizados pelos acadêmicos, de recorte cartesiano do objeto estudado, podem não oferecer resultados muito efetivos para a pesquisa e a gestão da organização. Isto porque, em vez de objeto de estudo típico da natureza - ou seja, mais facilmente descritível e explicável -, a organização é um corpo social cujas relações precisam ser desvendadas para que se obtenha acesso à sua realidade.

²⁰ Entre os autores que privilegiam a aprendizagem individual como foco, destacam-se Argyris e Schön (1978) - quando, por exemplo, analisam a influência do raciocínio defensivo na aprendizagem -, Senge e suas cinco disciplinas (1990) e mesmo Nonaka e Takeuchi (1997).

²¹ O aprendizado situado seria o encontrado na prática social em contraponto ao existente nos ambientes formais. (ELKJAER, 2001:106-107)

²² É interessante notar que o caráter cíclico do fenômeno do aprendizado é uma constatação recorrente nos diversos autores citados – Argyris e Schön (1978), Nonaka e Takeuchi (1997), Fiol e Lyles (1985) e Crossan (1999).

Assim, antes de ciência em busca de explicações e proposições corretas, a gestão é *arte*. Ou seja,

“...uma expressão sintética de interpretar a relação entre conhecimento, sistemas formais e informais de conhecimento e ação humana situada”.²³ (NICOLINI; MEZNAR, 1995)

Em outras palavras, a gestão como arte é uma representação da realidade a partir da interpretação do gestor.

Escolhas teóricas para análise

Nos quadro a seguir, encontram-se sintetizados conceitos que apoiarão a realização dos estudos de caso deste trabalho. No Quadro 9, há a definição básica de aprendizagem organizacional adotada como referência. No Quadro 10, encontram-se os conceitos a serem utilizados para a constatação e mensuração dos fenômenos de aprendizagem organizacional que constituem o objeto de estudo de nosso trabalho.

Quadro 9 - Aprendizagem Organizacional

Aprendizagem organizacional (PRANGE, 2001)	Processo de construção social que responde a eventos internos e externos na organização, criando novas interpretações da realidade que são armazenadas na memória organizacional quando devidamente institucionalizadas. Seus produtos – interpretações e mudanças concretas da realidade – têm diferentes níveis de complexidade e profundidade na organização.
--	--

²³ “... a particular way of interpreting the relationship between knowledge, formal, and abstract systems of knowledge, and situated human action.” (NICOLINI; MEZNAR, 1995) (nossa tradução)

Quadro 10 - Aprendizagem Organizacional e seus elementos

Conceito	Definição	Constatação/Mensuração
Evento (ZARIFIAN, 2001) e (MATURANA;VARELA, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> fato parcialmente inesperado que perturba o andamento normal da produção questionando a sua auto-regulação. 	<ul style="list-style-type: none"> identificação das ocorrências internas e externas disparadoras dos processos de aprendizagem e seus resultados (mudança nas regras, estruturas, processos e cultura da organização).
Processo de Aprendizagem (PRANGE, 2001)	<ul style="list-style-type: none"> processo de construção social, através do qual surgem novas interpretações da realidade e crenças, e, que se institucionalizando na memória organizacional, resulta em mudanças organizacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> identificação da forma pela qual surgiram novas interpretações da realidade e como foram incorporadas e institucionalizadas na memória e se transformaram em mudança organizacional.
Conhecimento (NONAKA;TAKEUCHI, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> produto ou resultado do processo de aprendizagem organizacional que gerou novas interpretações da realidade ou crenças. 	<ul style="list-style-type: none"> identificação de novos padrões cognitivos organizacionais (conhecimentos, entendimentos e crenças organizacionais) na forma de competências.
Memória organizacional (LEVITT;MARCH, <i>In</i> SIMS, 2001:65-66).	<ul style="list-style-type: none"> conhecimento obtido e armazenado a partir das diferentes experiências da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> identificação de alterações no conjunto de interpretações que a organização mantém sobre elementos relevantes da realidade. Estas interpretações podem ser tangíveis (registros e regras formais escritas) e/ou intangíveis (conhecimentos, habilidades etc).
Níveis de aprendizagem (ARGYRIS;SCHÖN,1978) e (FIOL; LYLES, 1985)	<ul style="list-style-type: none"> Extensão e profundidade em que a aprendizagem é capaz de afetar a organização. Pode ser de baixo nível/ciclo simples (rotinas e comportamentos) ou de alto nível/ciclo duplo (estruturas e cultura) 	<ul style="list-style-type: none"> identificação de mudanças de menor a maior complexidade: comportamentos organizacional e individual, rotinas, processos, estruturas e cultura
Agentes envolvidos (NONAKA;TAKEUCHI, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> atores que interferem no processo da aprendizagem organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> classificar quais foram os atores relevantes para o processo de aprendizagem: organização (objeto de análise), grupos, indivíduos e outras organizações.

Uma vez delimitados os aspectos mais importantes referentes à aprendizagem organizacional, serão tratados os aspectos teóricos voltados para a discussão sobre competências no âmbito das organizações, como demarcadores dos processos de aprendizagem nas organizações.

3.3 Competências necessárias para competir

O papel central ocupado pela inovação no contexto da Economia Baseada no Conhecimento leva à constatação de que as competências organizacionais serão mais ou menos desenvolvidas em função do quanto as organizações são capazes de aprender. Esta capacidade, por sua vez, está relacionada ao grau de adesão ou atrelamento da organização a algum(ns) nó(s) das redes de conhecimento voltadas para a inovação existentes na economia. Da mesma forma, a aprendizagem vincula-se a adoção e desenvolvimento pelas próprias organizações de práticas de aprendizagem geradoras de conhecimentos.

Uma vez discutidos os diversos aspectos teóricos referentes à aprendizagem organizacional, cabe agora verificar como o resultado desta aprendizagem – o desenvolvimento, incorporação e uso de competências por parte das organizações - é tratado pelos diversos autores. Para isto, este item abordará inicialmente as suas origens teóricas e, em um segundo momento, o contexto do debate em torno da noção de competências no âmbito organizacional.

Competências: origens do conceito e a visão organizacional

Uma das origens da noção de competências organizacionais está na economia, no interior da abordagem da firma baseada em recursos, que aninha-se na microeconomia. A teoria da firma baseada em recursos tem por livro clássico “The theory of the growth of the firm”, editado em 1959 por Edith Penrose. Nesse livro, a autora desenvolve uma linha de análise em que procura aproximar a teoria microeconômica do que ela chama de “organizações de carne e

osso”. Desta forma, ela se afasta das definições tradicionais da economia neoclássica que qualificam a firma como mera unidade administrativa. Para a autora, a firma é uma coleção de recursos produtivos que podem ser dispostos entre diversos usos e, a qualquer momento, determinados por uma decisão administrativa. Entre os recursos disponíveis na firma estão os físicos (constituídos de bens tangíveis como plantas, terra e recursos naturais, estoques não vendidos de bens finais etc) e humanos (trabalho qualificado ou não, *staffs* administrativo, financeiro, legal, técnico e gerencial).(PENROSE, 1980:24)

Penrose conceitua diferentemente recursos e serviços. Para a autora, os recursos da firma são compostos pelo conjunto de serviços que podem ser definidos independentemente de seu uso ou não. Os serviços constituem-se na forma como o recurso será usado no âmbito da firma. Na firma, um mesmo recurso pode ser utilizado de diversas maneiras, em diversas combinações e propósitos diferentes. Posto que cada firma usa seus recursos de maneira diferente, a distinção entre recurso e serviço acaba tornando-se a fonte do caráter único que cada firma assume. (PENROSE, 1980: 24-25)

Quanto à gestão, a autora estuda o crescimento da firma e conclui que no interior das grandes corporações a gestão é caracterizada pela atuação de um time de gerentes e não pela atuação individual de um único deles. Tais observações são feitas no intento de inserir decisivamente o gerenciamento da empresa entre as principais condicionantes de seu crescimento. A composição da equipe de gestão e seu método de trabalho tornam-se então fundamentais para o bom desempenho da organização. As capacidades, experiências e entrosamento passam a ser qualidades valorizadas dentro da equipe de gestão e adquiridas com o tempo de trabalho conjunto. Com isso, não se pode melhorar o desempenho de gestão simplesmente contratando mais gente para trabalhar. Os recém-contratados à empresa podem chegar com boa especialização e qualificação mas precisarão ganhar experiência trabalhando juntos antes de contribuir eficientemente com as decisões da empresa.(SLATER, 1980:xi)

A organização seria então uma fonte de recursos diversos dotada de uma história, uma trajetória, um conjunto de recursos herdados (acumulados), relações internas (formais e informais) próprias e de competências. As competências, nesse contexto, seriam definidas

como as capacitações tecnológicas e comerciais das organizações. Em última análise, suas habilidades únicas e traço distintivo da empresa. Estas competências são seu eixo de coordenação no processo de crescimento, síntese dos conhecimentos e experiências acumulados na organização e fonte de vantagens competitivas consistentes. O modo pelo qual a empresa é administrada em suas diversas atividades é também a particular forma pela qual as competências geram suas vantagens competitivas (capacidade de obter serviços dos recursos).(SOUZA, 2004)

O contexto do debate sobre competências

Segundo Fleury, a apreensão do conceito de competência só é possível quando sua discussão vincula-se à evolução histórica do mundo da produção (FLEURY, 2000:19). O debate a respeito do uso do conceito de competências no campo dos estudos organizacionais iniciou-se na década de 70 com a participação de pesquisadores dos EUA e Europa. Nesse debate questionou-se intensamente o modelo taylorista-fordista de organização do trabalho. As primeiras posições procuravam identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador como suas competências. De maneira simples, tais abordagens ainda se mantinham vinculadas aos conceitos tradicionais dos requisitos necessários para a ocupação de um cargo.

Uma análise importante desse conceito é desenvolvida por Zarifian (2001). Esse autor francês examina as características históricas do trabalho industrial e identifica três mudanças ocorridas no final do século XX que interferem no trabalho na empresa contemporânea:

- Passa a prevalecer a noção de evento. O evento seria aquilo que perturba o funcionamento normal da máquina produtiva de maneira parcialmente inesperada de modo a ir além da capacidade de autoregulação da própria máquina. O evento pode acontecer tanto no ambiente interno quanto externo da organização.(ZARIFIAN, 2001:41-42)
- Intensificação e dependência da comunicação. Este fato consiste no “...entendimento recíproco e bases de compromissos que serão garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto”.(ZARIFIAN, 2001:45)

- Predomínio do serviço. Passa a vigorar a noção de que trabalhar é gerar serviço. Assim, o serviço seria “...uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro ser humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço (o cliente, o usuário ou o setor público)”.(ZARIFIAN, 2001:48)

A presença destas três características nas organizações implicaria importantes mudanças no seu funcionamento. Os eventos imprevistos tornam-se cada vez mais frequentes (mas ainda imprevistos em seu conteúdo e conseqüências). Com isto, as exigências em relação aos trabalhadores e organizações ultrapassam as atividades a eles anteriormente prescritas. Assim, trabalhar significa ir além dos limites descritos para tarefas de cada cargo, e torna-se “...o prolongamento da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa”.(FLEURY, 2000:20)

Zarifian constata que no padrão taylorista-fordista a forte pressão pela divisão do trabalho diminui a importância da comunicação na produção. Na percepção do autor, na atualidade, o desempenho das organizações vincula-se fortemente à qualidade das interações. Em outras palavras, o desempenho das organizações liga-se às comunicações que ocorrem dentro delas através de seus indivíduos. A noção de serviço envolve o atendimento ao cliente interno ou externo à organização, e por ser central, logo está em todas as atividades. Por extensão, a comunicação torna-se fundamental na realização dos serviços.(FLEURY, 2000:20)

Através da comunicação estabelecem-se os processos de troca de informações e aprendizado necessários à solução dos problemas surgidos a partir dos eventos, assim como os acordos sobre os objetivos organizacionais. As relações entre evento, comunicação e aprendizado integram-se portanto ao aprendizado organizacional.

O efeito combinado da presença dos conceitos de evento, serviços e comunicação nas organizações conduziria ao surgimento de um “modelo da competência” ou de uma “lógica da competência” (ZARIFIAN, 2001:134). A competência seria definida segundo três elementos complementares como: “...a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta...”; “...uma inteligência prática das

situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta...”; “...a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade” (ZARIFIAN, 2001:68, 72 e 74). Uma vez explicado o surgimento desse modelo ou lógica e dada a definição de competências do indivíduo, o autor apresenta em termos práticos os seus desdobramentos, ou seja, as competências organizacionais deles decorrentes.

Os aspectos vinculados à questão das competências e sua gestão abrem uma agenda extensa de discussões. Entre elas, as formas de organização do trabalho e de remuneração a elas associadas, e a formação e educação do trabalhador segundo as novas exigências do mundo do trabalho. Especialmente nesse último aspecto, a contribuição de Zarifian é importante por estabelecer ligações entre o debate sobre competências do âmbito estritamente privado das organizações e as políticas públicas voltadas para a formação do trabalhador.²⁴ Entretanto, o debate sobre a relação entre competências e políticas públicas não será aprofundado neste trabalho por não constar de seus objetivos.

Analisando a posição de Zarifian sobre competências, Fleury conclui pela necessidade de desenho de um modelo que relacione as competências individuais dos trabalhadores às competências organizacionais, buscando compor um todo coerente nas formas de ação em termos estratégicos na organização.

Na dimensão da organização, o alinhamento entre estratégias e as competências organizacionais pode ser identificado em duas abordagens: a da firma baseada em recursos e a perspectiva da estratégia competitiva.(FLEURY, 2000: 44)

Segundo a perspectiva da firma baseada em recursos, dado o potencial de recursos tangíveis e intangíveis existentes no interior da organização, as suas escolhas estratégicas não deveriam se definir apenas em função das oportunidades oferecidas pelo mercado. A observação dos

²⁴ No Brasil, a exemplo do verificado na Itália, Espanha e França, a discussão de políticas públicas voltadas para a formação dos trabalhadores tem contado com a participação de sindicatos. Como exemplo, houve nos governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) o Plano Nacional de Formação – Planfor, financiado com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT.

recursos internos da organização e posterior definição das vantagens competitivas da organização desenha uma estratégia de “dentro para fora”. (FLEURY, 2000: 44)

Hamel e Prahalad (1995) seguem esta estratégia de “dentro para fora” quando criam o conceito de competências essenciais – “...um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes” (HAMEL; PRAHALAD, 1995:229). As competências essenciais têm, segundo estes autores, três características: permitem a diversificação da presença da empresa em diversos mercados, criam efetivamente valor para os clientes e, por fim, são difíceis de serem copiadas pela concorrência (MINTZBERG *et al*, 2000). A gestão da organização se empenharia no desenvolvimento e aplicação dessas competências em uma abordagem contida na visão da firma baseada em recursos de Penrose, pois conforme esta autora, é do uso dos recursos tangíveis e humanos da organização que se originam as competências essenciais. O conceito de competências essenciais é peça importante no posicionamento da organização diante da concorrência e, por isto, seu enraizamento na gestão é necessário. Os gestores devem encarregar-se de cinco tarefas ao lidar com as competências da organização: “(1) identificar as competências essenciais existentes; (2) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais; (3) desenvolver as competências essenciais; (4) distribuir as competências essenciais e (5) proteger e defender a liderança das competências essenciais” (HAMEL; PRAHALAD, 1995:261). Na opinião de Nonaka, a definição de competências essenciais de Hamel e Prahalad atenta para as tecnologias e habilidades de produção da organização como um todo. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997:55)

A estratégia competitiva tem como precedente teórico importante a visão de Schumpeter sobre a competição capitalista. Em Schumpeter, a competição é um processo em que as empresas ganhadoras esforçam-se pela inovação de produtos, processos, ou tecnologias, que na sua chegada vitoriosa ao mercado destroem as antigas referências nele existentes. A capacidade de aprender mais e mais rapidamente para ocupar o mercado com o novo permite que a organização acumule conhecimento e assim introduza assimetrias de informação como vantagens em relação à concorrência. (ARAÚJO JR., 1999:4)

Segundo Fleury, este tipo de estratégia exige da empresa compreensão do setor, ramo ou indústria em termos de suas características e tendências. Uma vez identificado o nicho de mercado privilegiado em que a empresa pode se posicionar, são tomadas em seguida as decisões gerenciais necessárias para a sua mobilização em direção a esse objetivo. Essa abordagem estratégica poderia ser chamada como “de fora para dentro”, posto que o posicionamento da empresa é definido após o estudo sobre seu mercado. (FLEURY, 2000:44). A organização nesse caso seria bem-sucedida quando fosse capaz de oferecer ao seu cliente o menor custo de um produto em relação à concorrência, ou então de oferecer produtos cujos “benefícios singulares” mais que compensassem custos mais elevados. (PORTER, 1992:2)

Fleury assinala que, na verdade, a prática das empresas leva a uma combinação das duas visões (firma baseada em recursos e vantagem competitiva) em busca da melhor escolha em termos das competências organizacionais. As atuais características de funcionamento da economia – intensa competição, forte ritmo de inovações, entre outras – exigem acima de tudo uma visão estratégica que se preocupe tanto com a dinâmica do mercado quanto com a própria organização e suas possibilidades. A definição das competências da organização é elemento-chave dentro da estratégia.

Percebe-se que Fleury procura estabelecer uma ligação mais objetiva entre as escolhas estratégicas da organização e suas competências organizacionais. Em primeiro lugar, o referencial para as competências é dado segundo a estratégia adotada pela organização. Em segundo lugar, acrescentam-se a essa orientação estratégica os tipos de competências pelas quais a organização pretende se destacar no mercado. Fleury aponta que as classificações são modelos ideais para efeito de análise, mas que através das várias combinações possíveis entre eles é possível identificar e escolher estrategicamente as formas de atuação da organização segundo suas competências de modo que haja alinhamento entre as competências organizacionais e individuais.

Também dentro da abordagem da firma baseada em recursos, Mills *et al* estabelecem inicialmente uma distinção entre recursos e competências. Os recursos são a base a partir da

qual as competências da organização se manifestam, e estas são avaliadas segundo o desempenho obtido perante os concorrentes nos aspectos reconhecidos pelos clientes. (MILLS *et al*, 2002)

A abordagem de Mills *et al* é bastante semelhante à enunciada por Penrose quando essa diferencia recursos e serviços (forma como o recurso será usado na organização). Estes autores pretendem dar mais operacionalidade ao conceito de competências organizacionais no que se refere às práticas de gestão. Para isto, qualificam mais objetivamente alguns serviços da firma (no conceito de Penrose) como competências segundo diversas modalidades. Para Mills *et al*, as competências organizacionais podem ser definidas segundo: sua centralidade na empresa (as essenciais), a percepção do cliente em termos de diferenciação relativamente à concorrência (distintivas), sua localização na estrutura da empresa (de unidade de negócio) e posicionamento na estrutura de competências da organização (competência de suporte ou metacompetência). Além dessas, ainda há a capacidade dinâmica – uma competência organizacional que viabiliza permanentemente a adaptação das demais competências da organização.

O Quadro 11 apresenta sinteticamente as visões dos autores consultados a respeito do conceito, características e tipos de competências organizacionais.

Quadro 11- Competências organizacionais

Autores	Definições/características/tipos
Hamel e Prahalad (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Competências essenciais: são competências organizacionais capazes de viabilizar vantagens reais ao cliente, permitir o acesso a diversos mercados e ser de difícil imitação pelos concorrentes. O principal aspecto relativo às competências essenciais é a capacidade de articulação dos recursos da organização.
Teece e Pisano (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades dinâmicas: competências organizacionais que permitem a firma gerar novos produtos e processos em resposta às mudanças do mercado. As capacidades dinâmicas referem-se especialmente à forma como a organização, usando recursos internos e externos, desenvolve e renova suas competências internas. Estas capacidades dependem intensamente do trabalho dos gestores.
Mills et al (2002)	<p>Definições:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos: algo que a organização possui, ou tem acesso mesmo que temporário, e que pode ser fonte de vantagem ou desvantagem competitiva sustentável. • Competências: capacidade de fazer algo. Uma empresa é forte ou altamente competente se tem uma <i>performance</i> melhor que a de seus competidores em fatores competitivos valorizados pelos consumidores/clientes. <p>Tipos de competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competências essenciais: usualmente referem-se às atividades de alta competência mais no nível corporativo da firma e são a chave para a sobrevivência da firma e centrais para sua estratégia • Competências distintivas: referem-se às atividades de alta competência que os clientes reconhecem como diferenciadoras de sua firma em relação aos seus competidores, sendo portanto uma vantagem competitiva. • Competência Organizacional ou competência de unidade de negócio: pequeno número de atividades-chave (duas a seis), esperadas de cada unidade de negócio na organização. • Competências-suporte ou metacompetências: atividade que é valorizada por ser o suporte de uma gama de outras. • Capacidade dinâmica: capacidade da firma para adaptar suas competências o tempo todo. Estreitamente relacionada com os recursos importantes para as mudanças.
Fleury (2000)	<p>Definição: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de Estratégia (relacionadas às competências): excelência operacional, inovação no produto, orientada para serviço • Tipos de Competências (envolvendo organização e seus indivíduos): organizacional, social e técnica.
Zarifian (2001)	<p>Definição: é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que estes atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade.(ZARIFIAN, 2001:74)</p> <p>Tipos de competências: técnicas e sociais, sobre processos, a organização e serviços</p>

FONTES: Fleury (2000), Hamel e Prahalad (1995), Mills *et al* (2002), Zarifian (2001)

Os conceitos de competências essenciais, distintivas e capacidades dinâmicas em Mills merecem destaque por permitir a demarcação de mudanças nas organizações. O reforço ou criação de diferentes competências essenciais e/ou distintivas durante um período pode sinalizar a existência de capacidades dinâmicas na organização através de um estudo da organização ao longo de um período. A existência destas capacidades dinâmicas, por sua vez,

permite observar como a organização interage – ativa ou reativamente – em relação ao seu contexto de atuação.

Os conceitos enunciados por Mills *et al* encontram similaridade naqueles apontados por Hamel e Prahalad no que se refere à centralidade das competências essenciais para as organizações. Porém, enquanto para Hamel e Prahalad o reconhecimento pelos clientes é uma das características das competências essenciais, para Mills *et al* o reconhecimento ou percepção do cliente, em termos do valor proporcionado por uma competência, justifica a definição de um tipo específico de competência, a distintiva.

Tanto no caso de Hamel e Prahalad quanto no de Mills *et al* um ponto importante passa a ser: como tornar uma competência percebida (Hamel e Prahalad) ou distintiva (Mills *et al*)? A resposta pode ser encontrada em dois pontos. Em primeiro lugar, é preciso que a organização tenha ou desenvolva um recurso que, uma vez utilizado, alcance a percepção do cliente. Em segundo lugar, o destaque ou desenvolvimento desta competência organizacional, vale dizer, sua mobilização, dependerá de uma competência específica da organização, que em Mills *et al* é a chamada capacidade dinâmica da organização. Esta competência diz respeito à capacidade da organização adaptar constantemente as suas competências, e a partir dali torná-las perceptíveis ao cliente.

Teece e Pisano são os principais autores no que se refere ao conceito de capacidades dinâmicas. Sua abordagem também filia-se à firma baseada em recursos de Penrose, que reconhece a relevância das capacidades específicas de cada firma. Entretanto, Teece e Pisano chamam a atenção para um subconjunto de competências da organização, e as nomeiam capacidades dinâmicas, ou seja, que permitem o desenvolvimento e renovação de suas competências.

No foco destes autores, estas capacidades permitem a criação e disseminação de novos conhecimentos na organização, conformando as habilidades da organização em aprender, adaptar-se e mudar, renovando-se todo o tempo. O ponto central desta abordagem seria que, diante da incessante mudança no ambiente, o sucesso na competição se relacionaria à

habilidade das organizações em reconfigurar seus recursos organizacionais internos e externos da melhor forma. Tal habilidade dependeria, por sua vez, do trabalho desenvolvido por seus gestores.(BOERNER *et al*, 2001:109-110)

Escolhas teóricas para análise

Neste último item será apresentado o quadro com as escolhas conceituais que embasarão a continuidade deste estudo. No Quadro 12 encontram-se os principais aspectos abordados no que se refere ao ambiente das organizações e suas competências.

Quadro 12 – Recursos e Competências

Conceito	Definição	Constatação/Mensuração
Recursos (MILLS, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • algo que a organização possui, ou tem acesso mesmo que temporário, e que pode ser fonte de vantagem ou desvantagem competitiva sustentável. Podem ser tangíveis ou intangíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • valor trazido ao cliente; • sustentabilidade da vantagem competitiva; • versatilidade do recurso (possibilidade de usos).
Competências essenciais (MILLS, 2002) (HAMEL; PRAHALAD,1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades de alta competência no nível corporativo da organização, centrais para sua estratégia e que permitem oferecer um determinado benefício aos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculação com a estratégia; • Identificação dos fatores competitivos valorizados pelos consumidores/clientes.

A revisão teórica necessária a este trabalho destacou aspectos relevantes sobre conhecimento e aprendizagem entre autores de Economia. No campo organizacional, abordou os tópicos relativos à aprendizagem organizacional e às competências organizacionais. Ao longo de todo o percurso teórico percebemos a diversidade de posições em todos os assuntos, dando maior atenção à aprendizagem organizacional. Esta diversidade pode ser compreendida como típica das ciências humanas enquanto campo de conhecimento, já que nela o social possui diferentes formas e maneiras de observação.

No capítulo 4 trataremos das características metodológicas deste trabalho e no capítulo 5, já sob as escolhas teóricas, será cuidado o contexto no qual se incluem os casos estudados neste trabalho.

4 METODOLOGIA

De acordo com Selltitz, em uma pesquisa, as escolhas de suas formas de observação ou coleta de dados tornam-se científicas à medida que: servem a um objetivo formulado pela pesquisa; são sistematicamente planejadas; são sistematicamente registradas e ligadas a proposições mais gerais; e são submetidas a verificações e controles de validade e precisão (SELLTIZ *et al*, 1975:225). Em outras palavras, é preciso:

- definir onde se quer chegar com a pesquisa;
- os passos para realizar a pesquisa;
- garantir a coerência entre os objetivos da pesquisa;
- sua fundamentação teórica e suas formas de observação, e;
- checar se as formas de pesquisa foram válidas e precisas no que buscavam.

Esse roteiro para a garantia de cientificidade de uma forma de coleta de dados pode ser considerado também para a escolha da técnica a ser adotada na pesquisa. A existência de várias possibilidades de escolhas, por si só, já cria uma dificuldade inicial para qualquer pesquisador. (SELLTIZ *et al*, 1975:225)

Assim, a escolha da técnica de pesquisa depende inicialmente do objetivo declarado da pesquisa, das condições de execução do seu planejamento, das suas condições de registro de resultados e vinculação a enunciados fundados em uma teoria, e, por fim, da possibilidade de checagem quanto à validade e precisão das informações recolhidas.

Este roteiro será seguido nos próximos itens e viabilizará a descrição dos fundamentos metodológicos, dos aspectos referentes à coleta e análise de dados das organizações a serem pesquisadas e da estrutura de análise.

4.1 Pressupostos teóricos e abordagem metodológica

De acordo com Burrell e Morgan, a pesquisa social deve ser feita a partir da adoção de pressupostos no que se refere à natureza do mundo social e do modo como este será investigado. O pesquisador deve estipular pressupostos sobre os aspectos ontológicos do fenômeno a ser estudado, a natureza epistemológica do fenômeno, a natureza humana e especialmente a sua relação com o ambiente e, por fim, a natureza metodológica com a qual o fenômeno será tratado. (BURRELL; MORGAN, 1982:1-3)

Assim, em termos ontológicos este trabalho investigará um tipo específico de organização – a organização de apoio às entidades sindicais, a OAES. Esta organização insere-se no sistema brasileiro de relações do trabalho e tem por finalidade apoiar os sindicatos de trabalhadores em suas atividades de representação de classe. A intenção deste estudo é investigar os processos de aprendizagem organizacional das OAES ocasionados a partir de eventos importantes de suas histórias. Espera-se ao fim do estudo obter uma melhor compreensão sobre o funcionamento e gestão deste tipo de organização.

Os processos de aprendizagem organizacional a serem estudados figuram entre os acompanhados pelas ciências sociais aplicadas. De acordo com as abordagens escolhidas para o direcionamento deste estudo, a revisão teórica evidenciou que os processos de aprendizagem são socialmente construídos e institucionalizados. Nesta visão, os indivíduos envolvidos criam suas próprias realidades a partir da interação com o ambiente, que também é criado pelos mesmos indivíduos. (MORGAN; SMIRCICH, 1980:494) (MATURANA; VARELA, 2001:31)

Em termos epistemológicos, a abordagem solicitada deve abrir espaço para a verificação de conhecimentos mais relacionados à experiência do indivíduo pesquisado – as OAES –, em detrimento de uma abordagem que se preocupe com sua realidade externa. Assim, as abordagens estritamente positivistas de pesquisa foram descartadas *a priori* porque tendem a estudar os eventos humanos e sociais em busca de regularidades e verdades absolutas. Tais

procedimentos podem ser indicados para fenômenos típicos da natureza, mas não para os estudos dedicados às realidades sociais complexas.

Esse estudo tomará a abordagem fenomenológica de pesquisa como a mais adequada aos seus propósitos. Na fenomenologia, identifica-se que a essência do Homem é diferente da essência da Natureza, merecendo portanto formas diferentes de investigação daquelas utilizadas para o estudo dos fenômenos naturais. Para a fenomenologia, indivíduo e objeto devem ser estudados a partir da interação que ocorre entre eles (CHAUÍ, 1999:124). Tal definição é importante por também indicar a natureza interativa da relação entre o indivíduo e seu ambiente.

Na fenomenologia, por conta dessa interação o observador é parte do observado e deve atentar para a totalidade da situação estudada. Em sua pesquisa, o observador deve formalizar as interpretações dessa situação, desenvolvendo suas idéias a partir da indução (EASTERBY-SMITH *et al*, 1999:27). Conforme Burrell e Morgan, buscar a compreensão da realidade a partir do Interpretacionismo significa tentar entender o mundo como ele é a partir das experiências subjetivas dos agentes envolvidos na situação estudada. (BURRELL;MORGAN, 1982:28)

No item a seguir, aprofundaremos os aspectos relacionados ao método desta pesquisa.

Método da pesquisa

Conforme Coltro, a abordagem fenomenológica “...utiliza-se fartamente de relatos descritivos das características do fenômeno em estudo; porém não de forma passiva, mas por uma reflexão que permita interpretar tais relatos, objetivando pôr a descoberto as características, as categorias, os sentidos menos aparentes, aqueles mais fundamentais do fenômeno” (COLTRO, 2000:42). Nesta abordagem, os fatos são descritos a partir da reunião dos dados a eles relacionados. Estes dados não devem ser apenas acumulados, mas sim compreendidos. A descrição serve então como etapa de aproximação do fenômeno estudado, que será submetido à análise/interpretação, após o que surgirá uma nova compreensão do mesmo.

A abordagem de pesquisa deste estudo - a fenomenológica - caracteriza-se pela observação direta, se possível com o envolvimento do próprio pesquisador. No que se refere às pesquisas em Administração, o recurso à abordagem fenomenológica faria com que a pesquisa fosse “...além das aparências das ações administrativas dos agentes que ocupam cargos em qualquer nível hierárquico...” e “...além das ações do próprio autor enquanto participante do mundo” (COLTRO, 2000: 44). Desta maneira, esta abordagem caracteriza-se pelo recurso a métodos variados para compor diversas visões sobre os fenômenos como, por exemplo, as entrevistas e a pesquisa participante.

Dada a dimensão da tarefa, os estudos realizados sob essa linha metodológica normalmente são feitos a partir de pequenas amostras, que, porém, são investigadas em profundidade e/ou ao longo do tempo. Tais métodos apresentam dificuldades como a demora na coleta de dados e a variedade de fontes de informações, bem como a pouca uniformidade dessas informações. Todavia, através da abordagem fenomenológica é possível examinar processos de mudança ao longo do tempo, viabilizando o ajustamento da pesquisa às novas questões e idéias surgidas durante os levantamentos. (EASTERBY-SMITH *et al*, 1999:32)

Nas pesquisas em Administração – um dos campos das Ciências Sociais Aplicadas -, dependendo do objeto a ser estudado é possível buscar apoio mais efetivo em técnicas quantitativas, sendo esse o exemplo de áreas como finanças e contabilidade. A pesquisa quantitativa preocupa-se com a precisão das informações que serão utilizadas para a análise. Conforme Godoy “... num estudo quantitativo, o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas”. (GODOY, 1995:58)

Entretanto, em termos de aprendizagem organizacional, as fontes e os fatos de onde se originam as informações são pouco suscetíveis à mensuração por quantificação. Por lidar com conceitos abstratos como conhecimento, educação e comportamento, entre outros, é importante na pesquisa buscar a opinião das pessoas a respeito do que é pesquisado, seguindo, portanto, a lógica do construcionismo social interpretacionista.

O ponto de partida da pesquisa qualitativa é constituído pelas "... questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida em que [*sic*] o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo" (GODOY, 1995:58). Para Godoy, constam ainda como características importantes da pesquisa qualitativa o seu caráter descritivo, o enfoque indutivo para a análise dos dados e o papel do pesquisador como instrumento na busca do significado que as pessoas dão às coisas. (GODOY, 1995:62-63)

Independentemente de serem qualitativas ou quantitativas, as pesquisas podem ainda ser exploratórias ou descritivas. De acordo com Selltitz, as pesquisas exploratórias preocupam-se em "...familiarizar-se com um fenômeno ou conseguir nova interpretação deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses". Nas pesquisas exploratórias a "...principal acentuação refere-se à descoberta de idéias e intuições". (SELLTIZ *et al*, 1975:59)

Já as pesquisas descritivas teriam por objetivos "...apresentar precisamente as características de uma situação ou grupo, ou indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas a respeito da natureza de tais características); verificar a freqüência com que algo ocorre ou que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre com uma hipótese inicial específica)" (SELLTIZ *et al*, 1975:59). Através das pesquisas descritivas, pode-se buscar a identificação ou confirmação de nexos causais entre os fenômenos estudados.

Para os casos de pesquisas exploratórias, o planejamento de pesquisa deve ainda possuir flexibilidade para viabilizar a consideração de muitos aspectos diferentes de um fenômeno. Em sentido diferente, os estudos descritivos devem ter por característica a busca de exatidão. (SELLTIZ *et al*, 1975:59)

A realidade das OAES - unidade de análise deste trabalho – é ainda praticamente desconhecida em termos de seu funcionamento e gestão. Por esta razão, a pesquisa realizada objetivou o desenho das características básicas das organizações estudadas e dos eventos que marcaram sua história, sendo, portanto, descritiva.

Ainda com respeito aos aspectos do método deste trabalho, cabe uma referência aos estudos de caso. Para Yin, os estudos de caso constituem uma estratégia de pesquisa. O autor define o estudo de caso como “...investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Segundo este autor, os estudos de casos se aplicam quando da necessidade de compreensão de fenômenos sociais complexos. (YIN, 2001:32)

De acordo com Yin, o estudo de caso “...enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Por conta disso, o estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e também beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (YIN, 2001:32-33). Com tais características, o estudo de caso aproxima-se do desenho das pesquisas qualitativas.

Conforme Flick, a triangulação é “...utilizada para indicar a combinação de diferentes métodos, grupos de estudo, ambientes locais e temporais e perspectivas teóricas distintas no tratamento de um fenômeno” (FLICK, 2004:237). O autor assinala que, em um primeiro momento, a triangulação foi empregada para validação de resultados alcançados com métodos individuais, mas, posteriormente, o foco de seu uso deslocou-se para o objetivo de enriquecer e completar o conhecimento (FLICK, 2004:238). Flick (citando Denzin²⁵) enumera quatro tipos de triangulação: dos dados, do investigador, da teoria e da metodologia (FLICK, 2004:237-38). Esta pesquisa empregou a triangulação de dados.

²⁵ Denzin (1989:237-241).

As opções de realização de estudos de caso e pela abordagem qualitativa para a investigação da aprendizagem organizacional estão entre as mais frequentes entre os pesquisadores nacionais. As Tabelas 1 e 2 contêm informações sobre as formas mais comuns de procedimentos metodológicos sobre aprendizagem organizacional entre artigos de autores nacionais. Os dados foram obtidos a partir de resumos de artigos divulgados em revistas nacionais e eventos acadêmicos da área de gestão e mostram que a pesquisa qualitativa e o estudo de caso são alternativamente as práticas mais comuns.

Tabela 1– Painele sobre produção acadêmica nacional em Aprendizagem Organizacional – Abordagem

Abordagem	Nº	%
Qualitativa	18	45,0
Quantitativa	4	10,0
Ambas	2	5,0
Não identificadas	16	40,0
Total	40	100

FONTE: resumos de artigos de autores nacionais em revistas (RAC, RAE, ReAd, RAUSP), livros e anais de eventos (ANPAD e SEMEAD) do período 1999-2004.

Elaboração: do autor e de Flávio Gama Lício (*in* LÍCIO, 2005)

Tabela 2 - Painele sobre produção acadêmica nacional em Aprendizagem Organizacional - Método

Método	Nº	%
Estudo de caso	25	62,5
Estudo de caso múltiplo	5	12,5
Experimento	2	5,0
<i>Surveys</i>	6	15,0
Não identificados	2	5,0
Total	40	100

FONTE: resumos de artigos de autores nacionais em revistas (RAC, RAE, ReAd, RAUSP), livros e anais de eventos (ANPAD e SEMEAD) do período 2000-2004.

Elaboração: do autor e de Flávio Gama Lício (*in* LÍCIO, 2005)

Os dados deste levantamento apresentam resultados semelhantes ao estudo realizado por Antonello para o período 1997 a 2000 que também apontou como mais frequentes os estudos de natureza qualitativa e os estudos de caso.(ANTONELLO, 2002:11)

A maior frequência encontrada para a abordagem qualitativa e também para o método de estudo de caso nos dois levantamentos constantes das Tabelas 1 e 2 sugere a adoção do desenho básico usado para a pesquisa a ser aplicada neste trabalho, ou seja, uma pesquisa qualitativa descritiva realizada através de estudo de caso.

População e amostra

A unidade de análise desta pesquisa será composta pelas organizações que prestam apoio técnico às entidades sindicais dos trabalhadores brasileiros. Estas entidades desenvolvem e apóiam atividades de assessoria, pesquisa e educação em temas relevantes para o sistema de relações do trabalho no País. Como dado adicional, o movimento sindical está presente na direção política e financiamento destas organizações. Estas entidades começaram a surgir no Brasil da metade da década de 50 em diante, mas é só a partir dos anos 80 que a maior parte delas é criada, em um processo que acompanha a evolução das atividades sindicais no Brasil. Embora importante para o suporte das atividades sindicais, o universo das organizações pesquisadas é também relativamente restrito em termos de número de organizações se comparado ao total de entidades sindicais no Brasil. O Quadro 13 apresenta algumas das mais importantes organizações de apoio às entidades sindicais no Brasil.

Quadro 13 - Algumas Organizações de Apoio às Entidades Sindicais no Brasil

• DESEP/CUT – Departamento de Estudos Sócio-Econômicos e Políticos
• DIAP – Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar
• DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos
• DIESAT – Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho
• ICT/CGT – Instituto Cultural do Trabalho
• INSPIR – Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial
• INST/CUT – Instituto Nacional de Saúde do Trabalhador
• Instituto Observatório Social
• Progetto Sviluppo
• SASK
• Solidarity Center

Da população de organizações existentes com este perfil, duas delas foram destacadas intencionalmente para descrever o conjunto: o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos – DIEESE e o AIFLD/Solidarity Center. A melhor caracterização das organizações e as justificativas para suas respectivas indicações para a pesquisa serão apresentadas no capítulo 5 deste trabalho. Para tanto, os dados primários e secundários

obtidos nos levantamentos, bem como as entrevistas realizadas permitiram a apresentação do histórico de cada uma das organizações, assim como do contexto de sua participação no sistema de relações de trabalho no Brasil.

Preliminarmente, no entanto, salientamos a importância das duas entidades pesquisadas no meio sindical. O DIEESE é hoje a maior e mais antiga entidade voltada para o apoio técnico aos sindicatos brasileiros e conta atualmente com mais de 450 entidades filiadas de todas as regiões do Brasil.

O Solidarity Center, a segunda organização pesquisada, deu continuidade nos anos 90 a uma atividade de cooperação sindical entre a AFL-CIO (central sindical norte-americana) e os sindicatos brasileiros. O Solidarity Center sucedeu o American Institute for Free Labor Development - AIFLD (Instituto Americano para o Desenvolvimento do Sindicalismo Livre – Iadesil, segundo sua sigla em português) que, desde o início dos anos 60, era a organização que viabilizava esta cooperação. O escritório da entidade em São Paulo integra-se a uma rede de representações com sede em Washington D.C. (EUA) e atuação em todos os continentes. Entre as organizações congêneres de cooperação sindical de outros países no Brasil, é a única a manter uma representação fixa desde a década de 60.

As duas organizações têm ainda algumas características comuns que reforçam sua importância dentro do universo estudado:

- a) são as mais antigas em funcionamento dentro dos seus respectivos subgrupos (organizações intersindicais e de cooperação sindical internacional, respectivamente);
- b) desenvolvem atividades com todos os principais segmentos sindicais brasileiros, seja pelo critério de orientação política, seja pelo critério setorial;
- c) desenvolvem atividades de apoio aos sindicatos que, dentro do sistema de relações de trabalho brasileiro, ajudam a compor o que seria um sistema de conhecimento sindical.

Ambas as entidades serão estudadas dentro de uma perspectiva longitudinal, ou seja, através de comparações de suas respectivas situações ao longo de um determinado período. Conforme Ruas e Antonello, a utilização da perspectiva longitudinal é interessante por permitir o estudo

dos “processos de aprendizagem organizacional referindo-se ao como, ou seja, as formas de aprendizagem”.(RUAS;ANTONELLO, 2003:207)

Técnicas de coleta de dados e instrumentos

Conforme Lakatos, as técnicas são “...um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência. São também as habilidades para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos” (LAKATOS, 2001:107). As técnicas devem dar sustentação à busca de dados para as pesquisas. Segundo a autora, as técnicas de coleta de dados podem ser de dois tipos: a documentação direta e a indireta. A documentação direta consiste no levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos acontecem. A documentação direta pode ser realizada através da pesquisa de campo e/ou da pesquisa de laboratório. Conforme a autora, em ambos os casos, é possível utilizar técnicas de observação direta intensiva (observação e entrevista) e direta extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião, p.e.).(LAKATOS, 2001:43)

Lakatos define as entrevistas como “...uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica...”, ”... que proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”. Segundo a autora, a entrevista pode ser estruturada, desestruturada ou através de painel (LAKATOS, 2001:107). Dentro das pesquisas qualitativas, as entrevistas semi-estruturadas são aquelas de uso mais comuns, existindo, no entanto, diversos tipos delas (focais, semipadronizadas, centralizadas no problema, com especialistas e etnográfica). (FLICK, 2004:89)

A documentação indireta utiliza fontes de dados recolhidos por outras pessoas – podendo ser material já elaborado ou não. Esta divide-se em pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias).(LAKATOS, 2001:43)

Nas Tabelas 3 e 4 a seguir encontram-se tabulações realizadas entre os estudos de caso do painel de artigos de autores nacionais sobre aprendizagem organizacional no período 1999 a 2004. O objetivo foi verificar a frequência com que alguns instrumentos de pesquisa são utilizados nos estudos de caso, especialmente no que se refere aos tipos de entrevistas aplicadas.

Tabela 3 - Painel sobre produção acadêmica nacional em Aprendizagem Organizacional Estudos de Caso

Instrumentos de coleta de dados	Nº	%
Apenas Entrevista	11	61,1
Apenas Análise documental	1	5,6
Entrevista + Análise documental	3	16,6
Entrevista + Observação	1	5,6
Entrevista + Análise documental + Observação	2	11,1
Total	18	100

FONTE: resumos de artigos de autores nacionais em revistas (RAC, RAE, ReAd, RAUSP), livros e anais de eventos (ANPAD e SEMEAD) do período 2000-2004.

Elaboração: do autor e de Flávio Gama Lício (*in* LÍCIO, 2005)

Tabela 4- Painel sobre produção acadêmica nacional em Aprendizagem Organizacional Entrevistas em estudos de caso

Entrevistas em estudos de caso	Nº	%
Entrevista (não definida)	1	5,6
Entrevista estruturada	6	33,3
Entrevista semi-estruturada	10	55,5
Entrevista não estruturada	1	5,6
Total	18	100

FONTE: resumos de artigos de autores nacionais em revistas (RAC, RAE, ReAd, RAUSP), livros e anais de eventos (ANPAD e SEMEAD) do período 2000-2004.

Elaboração: do autor e de Flávio Gama Lício (*in* LÍCIO, 2005)

A primeira constatação na Tabela 3 é que a entrevista é o instrumento principal para a quase totalidade dos estudos de caso deste painel. A segunda constatação é que ela é utilizada normalmente de maneira combinada com outros instrumentos, merecendo destaque a análise documental. Na Tabela 4 nota-se que, entre os estudos de caso, as entrevistas semi-estruturadas são as mais frequentes, constando a seguir as estruturadas.

Opções metodológicas desta pesquisa

Seguindo a tendência delineada em um grande conjunto de artigos sobre aprendizagem organizacional e demonstrada na tabelas anteriores, dadas as especificidades de objetivos e objeto de estudo, consolidamos então as opções metodológicas desta pesquisa. Ela foi feita na qualidade de um estudo descritivo com aspectos qualitativos. O método de pesquisa foi o de estudo de caso enfocando duas organizações nas quais realizaram-se o levantamento e análise de dados através de fontes documental e bibliográfica e de entrevistas semi-estruturadas.

O primeiro passo da coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica para buscar conhecimentos e informações já coligidos em outros estudos sobre estas organizações. O segundo passo foi a pesquisa documental que consistiu na busca de dados das próprias organizações em seus documentos internos ou de divulgação externa.

Após o levantamento documental, foram realizadas 29 entrevistas com técnicos e dirigentes relacionados às duas entidades pesquisadas. As entrevistas foram realizadas com o recurso a roteiros semi-estruturados com questões abertas cuja formulação baseou-se nas escolhas conceituais realizadas na parte teórica deste trabalho. Os roteiros empregados nas duas entidades foram devidamente pré-testados e constam do Apêndice 8.

As entrevistas semi-estruturadas desta pesquisa aproximaram-se do tipo proposto por Flick: centralizada no problema. Este tipo de entrevista utiliza um guia com questões e estímulos narrativos e orienta-se por três critérios: “a centralização no problema (ou seja, a orientação do pesquisador para um problema social relevante); orientação do objeto, isto é, que os métodos sejam desenvolvidos ou modificados com respeito a um objeto de pesquisa; e finalmente, orientação no processo de pesquisa e na compreensão do objeto de pesquisa” (FLICK, 2004:100). As entrevistas foram gravadas e transcritas para que fosse possível a tabulação e análise das informações ali contidas, segundo as categorias destacadas no capítulo teórico desta tese.

Na definição da amostra de entrevistas optou-se pela seleção gradual da estrutura da amostra no processo de pesquisa. Esta definição é feita pela “amostragem teórica”, que, conforme

Flick, foi desenvolvida por Glaser e Strauss e não se baseia em critérios estatísticos usuais.²⁶ Os indivíduos e ou grupos são selecionados segundo “seu nível (esperado) de novos *insights* para a teoria em desenvolvimento em relação à situação da elaboração da teoria até o momento. As decisões relativas à amostragem visam àquele material já utilizado e do conhecimento dele extraído”. (FLICK, 2004:79)

Desta forma, adotou-se como critério inicial para escolha dos entrevistados o exercício de cargos na direção técnica, tanto no caso do DIEESE quanto no caso do AIFLD/Solidarity Center (tomou-se como equivalente a chefia do escritório da entidade no Brasil). A relação de entrevistados das duas organizações encontra-se nos Quadros 14 e 15.

No caso DIEESE, foram entrevistados todos os funcionários da entidade que ocuparam cargos na Direção Técnica da entidade ao longo dos anos 90. De forma complementar, foram entrevistados também alguns integrantes da direção técnica da entidade na década de 80 e também após 2000, bem como sindicalistas que ocuparam cargos na direção política da entidade.

No caso AIFLD/Solidarity Center, foram entrevistados dois dos chefes do escritório da entidade no Brasil na década de 90 e, complementarmente, dois funcionários do *staff* deste escritório no Brasil, além de dirigentes sindicais brasileiros de três centrais sindicais nacionais. Na segunda quinzena de janeiro de 2006, o autor esteve durante duas semanas em Washington D.C., período no qual realizou um programa de entrevistas e um levantamento documental complementar nos arquivos e biblioteca do Solidarity Center. A estadia na capital norte-americana foi subsidiada pelo Solidarity Center e, por sua ocasião, o autor entrevistou integrantes do *staff* do escritório central da entidade na cidade, dirigentes sindicais norte-americanos da AFL-CIO e também funcionários do Departamento de Estado dos EUA.²⁷

²⁶ Glaser e Strauss (1967).

²⁷ Os funcionários do Departamento de Estado foram incluídos entre os entrevistados com o objetivo de perceber a visão de um importante *stakeholder* (na qualidade de financiador) do AIFLD/Solidarity Center.

Quadro 14 - Entrevistas DIEESE

Entrevistado	Cargo/função	Data e local
Sérgio E. A. Mendonça	• ex-diretor técnico	• 28/10/05-SP (residência)
Clemente Ganz Lúcio	• ex-coordenador técnico e atual diretor técnico	• 30/10/05-SP (residência)
José Caetano Lavorato	• ex-presidente do DIEESE	• 03/11/05-SP (sede da Associação Brasileira de Microcrédito - ABCRED)
Suzanna Sochaczewski	• ex-coordenadora técnica	• 04 e 18/11/05-SP (residência e Escritório Nacional do DIEESE, respectivamente)
Walter Barelli	• ex-diretor técnico	• 05/11/05-SP (residência)
Antonio J. C. Prado	• ex-coordenador técnico	• 11/11 e 26/12/05-SP (residência)
João C. Gonçalves – Juruna	• ex-presidente do DIEESE	• 16/11/2005-SP (sede da Força Sindical)
Dirceu Huertas	• ex-coordenador técnico	• 21 e 23/11/05-SP (escritório)
Adelaide Vilalba Silva	• ex-coordenadora administrativa	• 22/11/05-SP (escritório)
Reginaldo Muniz Barreto	• ex-coordenador técnico	• 19/12/05-SP (Escritório Nacional do DIEESE)
Solange Sanches	• ex-coordenadora técnica	• 26/12/05-SP (residência)

Quadro 15 - Entrevistas AIFLD/Solidarity Center

Entrevistado	Cargo/função	Data e local
Stanley Gacek	• ex-dirigente sindical da AFL-CIO	• 14/04/05 (hotel em SP) e 23/01/2006 (AFL-CIO WDC)
Luiz Paulo Bresciani	• ex-staff do escritório no Brasil	• 23/10/05-SP (residência)
Paulo Fontes	• ex-staff do escritório no Brasil	• 27/10/05-SP (escritório particular)
Teresa Elaine Casertano	• staff da sede – Washington D.C.	• 08/11/05-SP (escritório do SC)
Carolyn Kazdin	• chefe do escritório no Brasil	• 14/11/05-SP (residência)
Bruce Allen Jay	• ex-chefe do escritório no Brasil	• 27/11/05 p/ telefone (de SP para Miami)
Mário Rogério Bento	• staff do escritório no Brasil	• 12/12/2005-SP
Kjeld A. Jacobsen	• dirigente sindical da CUT	• 04/01/2006-SP (Instituto Observatório Social)
Darcy Wertz	• staff da sede – Washington D.C.	• 19/01/2006-WDC (escritório do SC)
Mike Lescault	• staff da sede – Washington D.C.	• 20/01/2006-WDC (escritório do SC)
Benjamin Davis	• chefe do escritório no México e ex-staff da sede – Washington	• 22/01/2006 p/ telefone (de Washington D.C. para a Cidade do México)
Barbara Shailor	• dirigente sindical e atual diretora executiva	• 23/01/2006- WDC (AFLCIO)
Linda Chavez-Thompson	• dirigente sindical da AFL-CIO e ORIT	• 24/01/2006 WDC (sede da AFLCIO)
Entrevistado “X”	• Funcionário do Departamento de Estado dos EUA	• 24/01/2006-WDC
Harry Kamberis	• ex-diretor executivo e então staff da sede	• 25/01/2006-WDC (escritório do SC)
Entrevistado “Y”	• Funcionário do Departamento de Estado dos EUA	• 25/01/2006-WDC
Jack Howard	• assessor sindical da AFSCME (EUA)	• 27/01/2006-WDC (residência)
Valdir Vicente	• dirigente sindical da CGT	• 14/06/2006-SP (CGT)

Observação: a Entrevista com João Carlos Gonçalves (Juruna) contém informações de ambas entidades pesquisadas.

Adicionalmente, cabe salientar que a escolha destas técnicas de levantamento de dados orientou-se também pela facilidade de acesso aos documentos bem como pela pronta disponibilidade dos entrevistados vinculados a ambas organizações.

O Quadro 16 apresenta os instrumentos de coleta de dados e suas respectivas fontes.

Quadro 16 - Instrumentos de pesquisa e fontes de dados

Instrumentos	Fonte	Localização
Documentação indireta Pesquisa documental	<ul style="list-style-type: none"> • DIEESE: atas de reuniões de diretoria, publicações das entidades, relatórios de atividades, relatórios de avaliação de entidades externas e relatos escritos de eventos • Solidarity Center: relatórios de atividades, atas de reuniões sindicais e relatórios financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> • DIEESE: bibliotecas, sítio na internet e arquivos da entidade em São Paulo • Solidarity Center: arquivos da entidade em São Paulo, bibliotecas e arquivos em Washington D.C (EUA) e sítio na internet
Documentação indireta Pesquisa bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Artigos e publicações com vistas aos aspectos teóricos e históricos da tese (a respeito da economia do conhecimento, da aprendizagem organizacional, das competências organizacionais, sobre as relações do trabalho no Brasil) bem como das OAES, seu histórico e funcionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • bibliotecas e internet
Documentação direta Entrevistas semi-estruturadas	<ul style="list-style-type: none"> • DIEESE: 9 dirigentes do corpo técnico e 2 dirigentes sindicais • AIFLD/Solidarity Center: 2 responsáveis pelo escritório no Brasil, 4 dirigentes sindicais e 14 funcionários do <i>staff</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • DIEESE: São Paulo • Solidarity Center: São Paulo e Washington D.C. (EUA)

Estrutura de análise

Os dados obtidos a partir dos diferentes levantamentos receberam o seguinte tratamento: na pesquisa bibliográfica foram lidos os principais autores vinculados aos temas da tese. O objetivo foi selecionar os conceitos utilizados na análise dos dados e elaboração da conclusão.

A seguir, estabeleceu-se uma estratégia analítica baseada em proposições teóricas, ou seja, fundada nas questões que levaram à formulação dos estudos de caso (YIN, 2001:133). Nesta tese, tratou-se de conhecer a história das organizações pesquisadas tomando como referência as escolhas teóricas realizadas em torno da aprendizagem organizacional. Desta maneira, os dados relativos à pesquisa documental foram compilados para facilitar a identificação e localização no tempo de eventos potencialmente importantes para o início de processos de

aprendizagem nas organizações pesquisadas. Após a compilação, os dados relativos à pesquisa documental auxiliaram na elaboração do roteiro das entrevistas e em sua condução. A compilação concretizou-se através da organização de linhas de tempo (com os principais fatos vinculados às entidades) e tabelas contendo dados sobre as atividades, quantidade de pessoal das organizações, organogramas, entre outras informações relevantes.

Com a demarcação inicial dos principais eventos, foram realizadas as entrevistas. A prioridade nas entrevistas foi obter o seguinte conjunto de informações:

- a) a confirmação dos eventos potencialmente identificados como iniciadores de processos de aprendizado organizacional;
- b) as competências organizacionais anteriores e posteriores a estes eventos;
- c) indicações sobre se as organizações pesquisadas criaram ou inseriram-se em redes a partir do início dos processos de aprendizagem e de que forma estas redes afetaram seus integrantes.

No que se refere às entrevistas, uma vez transcritas, procedeu-se a uma análise de seu conteúdo. Conforme Lakatos, a análise de conteúdo “...leva em consideração as significações (conteúdo), sua forma e a distribuição desses conteúdos e formas. Lida com mensagens (comunicação) e tem como objetivo principal sua manipulação (conteúdo e expressão)”. (LAKATOS, 2001:29)

A análise das entrevistas, a compilação dos dados e a leitura dos documentos tornaram possível a necessária triangulação dos dados para a obtenção das conclusões da pesquisa.

O Quadro 17 vincula as questões orientadoras da tese às técnicas de pesquisa utilizadas, os dados obtidos e o tipo de análise realizada.

Quadro 17 - Questões orientadoras – Técnicas, Dados e Análise

Questões	Técnicas	Dados	Análise
1) Elaborar histórico das organizações no período da década de 90 em diante para contextualização do estudo e destaque dos principais aspectos referentes aos processos de aprendizagem organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Documentação indireta • Pesquisa bibliográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Primários • Secundários (documentos internos, relatórios de atividades etc) • Livros, revistas, artigos e internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Compilação de dados • Análise documental e de conteúdo • Triangulação de dados
2) Identificar as competências organizacionais das OAES antes do período da década de 90, segundo o conceito de Mills e Prahalad.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Documentação indireta • Pesquisa bibliográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Primários • Secundários (documentos internos, relatórios de atividades etc) • Livros, revistas, artigos e internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental e de conteúdo • Triangulação de dados
3) Identificar as competências organizacionais demandadas pelas OAES a partir da primeira metade dos anos 90.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Documentação indireta • Pesquisa bibliográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Primários • Secundários (documentos internos, relatórios de atividades etc) • Livros, revistas, artigos e internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental e de conteúdo • Triangulação de dados
4) Identificar os eventos que originaram demandas por novas competências	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Documentação indireta • Pesquisa bibliográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Primários • Secundários (documentos internos, relatórios de atividades etc) • Livros, revistas, artigos e internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental e de conteúdo • Triangulação de dados
5) Identificar os novos conhecimentos associados a estas novas competências organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Documentação indireta • Pesquisa bibliográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Primários • Secundários (documentos internos, relatórios de atividades etc) • Livros, revistas, artigos e internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental e de conteúdo • Triangulação de dados
6) Identificar como os processos de aprendizagem organizacional desenvolvidos pelas OAES foram percebidos pelos sindicatos após 1994 no Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Documentação indireta • Pesquisa bibliográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Primários • Secundários (documentos internos, relatórios de atividades etc) • Livros, revistas, artigos e internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental e de conteúdo • Triangulação de dados
7) Identificar como a rede constituída a partir destes processos de aprendizagem organizacional afetou os demais agentes da mesma.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Documentação indireta • Pesquisa bibliográfica 	<ul style="list-style-type: none"> • Primários • Secundários (documentos internos, relatórios de atividades etc) • Livros, revistas, artigos e internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental e de conteúdo • Triangulação de dados

4.2 Uma síntese sobre o método da pesquisa

Definidos os pressupostos metodológicos, o tipo e método de pesquisa, seus instrumentos de levantamento de dados e sua estrutura de análise, foi possível então retomar o objetivo principal deste estudo: usar a abordagem da aprendizagem organizacional para analisar como as mudanças ocorridas nas relações do trabalho, em termos das negociações coletivas e atividades dos sindicatos na primeira metade nos anos 90, afetaram as organizações investigadas exigindo novas competências e criando processos de aprendizagem organizacional. O Quadro 18 sintetiza os termos da concepção deste estudo.

Quadro 18– Método da pesquisa – Uma síntese

Sobre o método da pesquisa	Definições
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem fenomenológica, segundo o construcionismo social interpretacionista
Tipo de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa descritiva de abordagem qualitativa
Amostra e relação com o tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Amostra intencional e pequena com estudo longitudinal
Método de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de caso
Instrumentos de levantamento de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental e bibliográfica e entrevistas semi-estruturadas

Nos próximos capítulos serão apresentados os resultados da pesquisa aqui proposta. Para isto foram ainda apresentados elementos teóricos para a definição de um sistema de relações trabalhistas e, dentro deste, das negociações coletivas. A partir da evolução do quadro das negociações coletivas, procurou-se situar o surgimento e desenvolvimento das organizações de apoio aos sindicatos no Brasil. Após estas etapas procedeu-se finalmente aos estudos de caso e redação das conclusões.

5 ORGANIZAÇÕES DE APOIO AOS SINDICATOS: CONTEXTO DE SURGIMENTO E EVOLUÇÃO

Para que seja possível estudar as OAES segundo a lente da aprendizagem organizacional, delinearemos neste capítulo o contexto do qual elas fazem parte - o Sistema de Relações de Trabalho no Brasil. Por meio do acompanhamento da evolução do Sistema de Relações de Trabalho no Brasil, inicialmente são estudadas as negociações coletivas no Brasil para obter referências sobre a atividade dos sindicatos, em última análise, instituições que podem ser consideradas clientes das OAES. Em seguida, são tratadas mais detidamente as características do contexto da década de 90, período de maior interesse deste estudo.

Por meio deste contexto mais geral identificado no presente capítulo, são demarcadas as condições que levaram ao surgimento das OAES como suas integrantes, como exemplo de seus estágios de aprendizagem organizacional e mudanças.

As organizações de apoio aos sindicatos – OAES são instituições relativamente novas no cenário nacional das relações de trabalho. Surgem por força da demanda, pelas entidades sindicais, por competências que vão além de suas possibilidades em termos de criação e mobilização de conhecimento. Assim, estas organizações podem ser vistas como uma evolução do próprio sistema de inovação aplicado ao campo das relações de trabalho. Por este motivo, são localizadas e caracterizadas quanto ao seu surgimento e desenvolvimento no interior do sistema de relações de trabalho. Ao final deste capítulo, espera-se definir os conceitos a serem utilizados para o estudo das entidades - objetos ou sujeitos de processos de aprendizagem – pesquisadas, bem como as condições do contexto dentro do qual funcionam. Entre estas organizações, foram destacados para estudo o DIEESE e o Solidarity Center.

5.1 Sistema de Relações de Trabalho no Brasil

Nesta etapa são apresentados os elementos conceituais e históricos que situam as entidades pesquisadas neste estudo. Para isto, inicialmente define-se o que é o Sistema de Relações de Trabalho e seus componentes. A seguir, são apresentadas as principais características institucionais deste sistema no Brasil, assim como sua evolução em termos das negociações coletivas. Tais pontos servem de base para a identificação das necessidades que levaram à criação das OAES, bem como o seu momento.

O Sistema de Relações de Trabalho

O conceito de relações do trabalho é alvo de grande discussão entre os teóricos dessa área. Uma das referências clássicas nesse tema é o norte-americano John T. Dunlop, que desde o final da década de 50 participou ativamente dos debates sobre o assunto. Esse autor compreende as relações do trabalho como um sistema em que existem três elementos-chave: atores (trabalhadores, empresas e Estado), ambiente e ideologia. Os atores interagem entre si dentro de um ambiente marcado por forças econômicas, sociais e tecnológicas, definindo suas regras de funcionamento. A coesão desse sistema é garantida pelo conjunto de idéias e crenças partilhado pelos seus atores, ou seja, sua ideologia. O sistema de relações do trabalho incorpora-se a um outro ainda maior, o sistema social, e estaria no mesmo plano do sistema econômico. (DUNLOP, 1972:549)

Dunlop foi criticado por definir as relações de trabalho como um sistema. Um tipo de crítica originava-se entre os economistas neoclássicos. Para estes autores, os sindicatos seriam “uma imperfeição de mercado”. Ao definir as relações do trabalho como sistema, e nele incluir os sindicatos, Dunlop concederia excessiva importância a uma anomalia do mercado. Entre os teóricos alinhados às idéias marxistas, Dunlop era criticado por não considerar plenamente o antagonismo entre as classes sociais envolvidas na produção, assim como as contradições aí

existentes.²⁸ De fato, por definição existem interesses de classe antagônicos no campo das relações do trabalho e sua desconsideração cria o risco de conceber o sistema como um mecanismo social de busca permanente de estabilidade e de negação desse conflito. (NOGUEIRA, 2002:116)

Para os objetivos deste trabalho, a despeito das críticas, o conceito de Dunlop oferece interessantes elementos para análise das relações do trabalho, tais como o seu contexto (indicado pelas forças ambientais externas principalmente), seus atores, suas instituições e regras de funcionamento e as mudanças dessas regras. Tais elementos viabilizam, por exemplo, comparações internacionais ou estudos sobre a evolução do sistema de um mesmo país ou setor ao longo do tempo. Tais comparações podem ser realizadas, por exemplo, por meio do acompanhamento da evolução das negociações coletivas em aspectos importantes como as estruturas de representação nela contidas, os processos de negociação propriamente ditos, ou mesmo o conteúdo negociado ao longo destes processos.²⁹

Há que se notar ainda que a aplicação da noção de sistema para as relações do trabalho permite sua adaptação para análise do que acontece entre trabalhadores e empresas nos diversos níveis existentes dessas relações. Fischer chama a atenção para as possibilidades de análise do fenômeno das relações do trabalho em três instâncias: a política (sob influência principalmente de forças do ambiente), a das políticas de administração de recursos humanos (que envolvem as relações estabelecidas entre a empresa e seus trabalhadores para a definição das condições de trabalho) e a da organização do processo de trabalho (instância vinculada mais diretamente à produção). (FISCHER, 1992)

²⁸ Carvalho Neto (2001) e Nogueira (2002) realizam interessantes revisões desse debate.

²⁹ Em um exemplo do uso dos conceitos de Dunlop, Pastore e Zylberstajn comparam sistemas de relações de trabalho entre países e apontam que na Europa prevalecem sistemas de relações do trabalho estatutário-centralizados, ou seja, caracterizados pela consolidação de grande parte dos direitos trabalhistas em forma de lei e com negociações coletivas em níveis abrangentes (por ramos de atividade ou mesmo centrais). Nos EUA prevaleceria o sistema de relações do trabalho descentralizado-negocial no qual a negociação trabalhista acontece no nível das empresas, definindo-se o contrato coletivo de trabalho entre estas e o sindicato que representa seus empregados. (PASTORE; ZYLBERSTAJN, 1988:21-22)

Ampliando esta abordagem, Nogueira indica como níveis de abordagem para as relações do trabalho: o microsocial (nível dos locais de trabalho e organizações), o mesosocial (nível em que ocorrem as mediações entre as entidades de representação de trabalhadores e empresários), o macrosocial (nível em que se verificam as ações de Estado e o jogo de forças políticas que o conformam) e o internacional (dado pelo espaço de atuação de atores transnacionais, como empresas, organismos internacionais e sindicatos) (NOGUEIRA, 2002:117). Nogueira cogita ainda a possibilidade de se pensar uma gestão para as relações de trabalho. Entretanto, nesta gestão, o máximo que se pode conceber é que entre as partes haja uma “...cooperação instável por algum tempo, dependendo das habilidades e competências dos agentes envolvidos”.(NOGUEIRA, 2002:131)

O quadro a seguir sintetiza os aspectos conceituais referentes ao sistema de relações de trabalho que serão tomados por base neste trabalho. Nele se encontra o sistema de relações de trabalho de Dunlop pelo que habilita na análise das relações de trabalho, principalmente na circunscrição de seus atores. Entretanto, considera-se como fundamental o reconhecimento da presença de interesses conflitantes entre trabalhadores e empresas. Neste sistema, o foco será um de seus vértices, o da representação dos trabalhadores, e, dentro desta, as organizações que atuam no suporte técnico ou político dos sindicatos.

Quadro 19 - Relações de trabalho e Sindicatos

Conceito	Definição	Constatação/Mensuração
Relações de Trabalho (DUNLOP, 1972) (NOGUEIRA, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> sistema em que atores (trabalhadores, empresas e Estado) interagem entre si dentro de um ambiente (forças econômicas, sociais e tecnológicas), definindo suas regras de funcionamento. A coesão desse sistema é garantida pela ideologia. Dentro dele operam-se as contradições, conflitos e os inerentes interesses antagônicos presentes nas relações de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> identificação das regras de funcionamento do sistema (estruturas, processos e conteúdos de negociação)
Sindicato	<ul style="list-style-type: none"> Ator que, no sistema de relações do trabalho, exerce a função de representação dos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> aferição do poder regulatório através do desempenho nas negociações coletivas (remuneração e outras cláusulas)

Algumas características gerais do Sistema de Relações de Trabalho no Brasil

Como é amplamente reconhecido, o campo das relações de trabalho no Brasil foi condicionado pela estruturação do conjunto de normas contido na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. A CLT entrou em vigência em 1943, período da ditadura do Estado Novo de Getúlio Vargas e regulou o mundo do trabalho brasileiro segundo diversos aspectos. No que se refere aos direitos dos trabalhadores, concedeu uma extensa e detalhada relação de normas envolvendo as condições de contratação, remuneração e trabalho em geral. Em termos estruturais, a CLT normatizou minuciosamente por muito tempo a criação, o funcionamento e o desenho estrutural das entidades sindicais, além das próprias regras de associação, cabendo ao Ministério do Trabalho a regulação desses aspectos. A própria forma de financiamento sindical é determinada a partir da CLT e tem como marca característica a contribuição sindical, um montante arrecadado compulsoriamente de cada trabalhador registrado que depois é repassado às entidades sindicais.³⁰ A garantia de recebimento de recursos do Estado para o funcionamento dos sindicatos teve como efeito a pouca importância da filiação voluntária dos trabalhadores e, por consequência, da arrecadação através de mensalidades de sócios no total das receitas sindicais.

Segundo a CLT, caberia a uma instância judiciária própria - a Justiça do Trabalho - garantir o cumprimento da legislação afeta ao trabalho. A constituição das entidades sindicais deveria ocorrer segundo seu setor econômico conforme estruturas verticais que compreendessem sindicatos, federações e confederações. A criação de estruturas sindicais horizontais, tais como centrais sindicais ou articulações que envolvessem trabalhadores de setores econômicos diferentes de uma mesma região, por exemplo, era vedada.

Ainda a partir da CLT, os conflitos trabalhistas deveriam ser evitados, o que confere às negociações coletivas um forte viés corporativista. Às entidades sindicais patronais ou de

³⁰ A contribuição sindical é cobrada no mês de março de cada ano de cada trabalhador com carteira assinada. O valor arrecadado corresponde a um dia de trabalho do trabalhador. O montante arrecadado é distribuído posteriormente aos sindicatos, federações e confederações (60%, 15% e 5% respectivamente do total), e por fim ao próprio Ministério do Trabalho (que fica com 15% respectivamente do total arrecadado).

trabalhadores cabiam, entre seus deveres “...colaborar com os poderes públicos no desenvolvimento da solidariedade social” (CLT, artº 514). Uma outra característica da legislação trabalhista era a forte presença intervencionista do Estado, tanto por meio do controle realizado sobre os sindicatos através do Ministério do Trabalho, quanto do exercício do poder normativo da Justiça do Trabalho (AMORIM, 1992:26-27). Decorre daí que, de maneira geral, o encaminhamento de soluções das questões levantadas pelas relações do trabalho através das negociações coletivas no Brasil sempre foi dificultado pela exigüidade do espaço institucional para que tais negociações acontecessem.

Esta exigüidade existe inclusive no nível microssocial, posto que não existem garantias para a organização dos trabalhadores no interior das empresas. Contrariamente ao verificado em outros países, este direito não foi garantido em lei, fazendo com que a atividade sindical no País quase sempre se caracterizasse como externa às empresas, ou seja, distante da possibilidade de intervenção mais direta sobre os problemas vividos pelos trabalhadores na produção.

5.2 O surgimento das OAES e as diversas etapas das negociações coletivas no Brasil

Neste item é tratado o surgimento das OAES tendo como referência o histórico das negociações coletivas no Brasil. A intenção é registrar a criação destas organizações como resultado de um aprendizado do movimento sindical com os eventos importantes e a evolução mais geral das negociações coletivas no Brasil. Para tanto, inicialmente é abordado o papel condicionante que a CLT exerce sobre as relações de trabalho no Brasil. A seguir, é desenvolvido o quadro cronológico das negociações dentro do qual apareceram as OAES.

A análise exaustiva sobre como a CLT condicionou as relações de trabalho no Brasil foge aos limites deste trabalho e é, de resto, alvo de extensa bibliografia a respeito. Entretanto, dentro dos objetivos vale destacar alguns aspectos que podem auxiliar na compreensão do contexto de atuação dos sindicatos e suas organizações de apoio. Ao implantar a CLT, o governo Getúlio Vargas interrompeu legalmente as possibilidades de constituição de entidades

autônomas de representação (que em São Paulo, por exemplo, tinha forte influência do anarco-sindicalismo) em um mercado de trabalho em formação, notadamente em cidades como a capital paulista, nas quais a industrialização era mais forte.

Por outro lado, na mesma CLT regulou-se um conjunto minucioso de direitos aos trabalhadores, quando naquele período de ditadura e mercado de trabalho em construção a sua conquista era improvável pelos sindicatos através das negociações coletivas ou mesmo da pressão sobre o governo. Em poucas palavras, a CLT restringiu ao máximo a autonomia dos trabalhadores na organização de suas entidades de representação e ao mesmo tempo concedeu direitos aos trabalhadores. Somado a isto, existia ainda a forte ingerência da Justiça do Trabalho sobre todos os aspectos da vida sindical e obviamente também sobre os processos de negociação coletiva.

O quadro a seguir apresenta resumidamente a evolução do contexto das relações de trabalho no Brasil (com ênfase nas negociações coletivas) e as suas diferentes características ao longo dos períodos apontados em termos políticos e econômicos. Nota-se que os sindicatos brasileiros exerceram seu papel de representação segundo contextos políticos e econômicos bastante distintos, iniciando pelo período populista (anos 30 até 1964), passando pela ditadura militar e a abertura política (1964 a 1985), até a Nova República (1985 a 1989) e os anos 90. A observação destas diferentes etapas mostra uma alternância entre fortalecimento (período do populismo e entre 1977 e 1989) e enfraquecimento do movimento sindical (ao longo da ditadura militar e, mais recente, dos anos 90 em diante).

Quadro 20 - Características do Contexto das Relações do Trabalho no Brasil

Período	Características do Contexto	As demandas de conhecimento sindical
1930/1964: o populismo	<ul style="list-style-type: none"> • A organização do mercado de trabalho urbano; • A influência fundadora da CLT; • A linha direta dos sindicatos com o governo: influência dos partidos; • Crescimento econômico e inflação. 	<ul style="list-style-type: none"> • mensuração do custo de vida e da inflação.
1964/1978: a ditadura	<ul style="list-style-type: none"> • A repressão e desarticulação das direções sindicais; • A perda de espaço político; • As limitações impostas pela legislação: lei de greve e política salarial; • Crescimento econômico. 	<ul style="list-style-type: none"> • mensuração do custo de vida e da inflação; • compreensão dos mecanismos das políticas salariais.
1978/1989: o movimento sindical ressurgiu	<ul style="list-style-type: none"> • “Novo Sindicalismo”: influência e propostas; • As grandes mobilizações: as greves e o surgimento de novas lideranças; • A retomada de relação mais aberta entre sindicatos e partidos; • A criação de Centrais Sindicais (CUT e CGT); • Instabilidade econômica e inflação elevada. 	<ul style="list-style-type: none"> • mensuração do custo de vida e da inflação; • compreensão dos mecanismos das políticas salariais; • compreensão sobre política econômica; • formação sindical.
1990 em diante: os desafios do desemprego	<ul style="list-style-type: none"> • Sindicatos: Perda de poder regulatório e aumento da inserção institucional (emprego, renda e educação profissional); • A criação de novas Centrais Sindicais (Força Sindical e SDS); • O sindicalismo no setor público; • Inflação baixa e pequeno crescimento econômico. 	<ul style="list-style-type: none"> • emergência da questão do emprego; • reestruturação produtiva; • formas de remuneração; • processos de integração econômica; • formação sindical.

FONTES: Amorim (1992), DIEESE (2002) e Mendonça (2002)

Cabe notar que todo o arcabouço institucional criado a partir da CLT manteve-se praticamente inalterado em sua essência desde então. Assim, em cada uma das etapas históricas a ação sindical enfrentou diversos obstáculos. No caso das negociações coletivas, um deles foi a dificuldade no estabelecimento de negociações diretas com o lado patronal, o que, ao longo do tempo, apenas a duras penas aconteceu.

A ilustração a seguir apresenta esquematicamente como se estruturam as negociações coletivas no Brasil. Nela, pode-se notar que o sistema de relações do trabalho inclui-se no meio econômico e social (nível macro), e dentro do sistema de relações do trabalho estão os seus três atores: empresas e sindicatos patronais, sindicatos e o Estado (Justiça do Trabalho e Ministério do Trabalho). Empresas e sindicatos patronais estabelecem suas relações com as entidades representativas dos trabalhadores dentro do sistema de relações do trabalho (nível meso da sociedade), sendo possível a intervenção direta do Estado nas relações estabelecidas.

Ilustração 2 - O sistema de relações do trabalho

Elaboração do autor com base em FISCHER (1992) e NOGUEIRA (2002)

Esta ilustração permitirá a gradual inserção das organizações que serão objeto deste estudo - as OAES - ao longo dos diferentes períodos históricos abordados ao longo deste capítulo 1950 a 1964, 1964 a 1977, 1978 a 1985 e 1986 a 1989.

1950 a 1964: surgem as primeiras OAES

No primeiro período - o do populismo - as dificuldades encontravam-se, entre outros aspectos, nos controles administrativos e legais impostos pelo governo à estrutura sindical e às restrições das leis de greve. Principalmente dos anos 50 em diante, o ambiente econômico de crescimento favoreceu a estruturação do mercado de trabalho urbano em torno das indústrias nascentes do processo de substituição de importações pelo qual o País passou.

Apesar de o marco legal trabalhista tentar minimizar os conflitos entre patrões e sindicatos, neste período as negociações coletivas tinham alto grau de conflito, traduzido por um grande número de greves.³¹ Tais conflitos contavam com a intervenção da Justiça do Trabalho e, muito freqüentemente, com a mediação do próprio governo através do Ministério do Trabalho dentro dos mecanismos do regime populista. A primeira metade da década de 50 foi marcada por grandes movimentos grevistas realizados por diversas categorias em São Paulo. Como em outras etapas da história das relações de trabalho no Brasil, a inflação e a conseqüente perda de poder aquisitivo dos trabalhadores impulsionaram as mobilizações dos trabalhadores.

Conforme Chaia, a ação sindical no Brasil desenvolveu-se acompanhando “...a modernização do Estado brasileiro e da organização burguesa, em oposição à impossibilidade da ação livre dos trabalhadores e da falta de participação dos sindicatos nas esferas de decisões políticas e econômicas.” (CHAIA, 1992:21)

Para este autor, o Estado Novo “...criou instrumentos inovadores para equacionar a problemática econômico-social do país...” através de “... reformas político-administrativas...” (CHAIA, 1992:22). O legado destes instrumentos para os governos de 1945 em diante foi uma “lógica racional” conformada por leis e estruturas ordenadoras das diversas esferas da vida brasileira, sendo a CLT um exemplo disto.

³¹ Ver Rodrigues (1979:161).

De fato, esta lógica conduzida a partir do Estado modernizou a sociedade, que, por sua vez, legitimou a racionalidade como parâmetro das decisões. Desta forma, foram criados na década de 40 o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, e os institutos federais voltados para o café e açúcar, entre outros. Nestas organizações estatais compilavam-se informações e conhecimento sobre setores importantes da economia brasileira, que por sua vez deveriam ser tomadas como base para as decisões no governo. Como sinal do crescimento de importância desta racionalidade é possível citar o surgimento de planos nacionais com maior ou menor grau de complexidade e aplicação, como o Plano SALTE, do governo Dutra, a ênfase no binômio Energia-Transporte do segundo governo de Vargas ou o Plano de Metas de Juscelino Kubitschek. A utilização do planejamento na esfera pública demandava a mensuração da vida econômica nacional, permitia o estabelecimento de metas por partes dos governantes e, por fim, criava novas referências para as disputas na sociedade brasileira.

Entre as esferas da sociedade que também foram pautadas pelo que Chaia qualifica de racionalidade encontra-se a das relações do trabalho. Nesta esfera, o passo inicial foi a organização institucional providenciada pela CLT ao determinar a estruturação e funcionamento das entidades sindicais, bem como as regras das negociações coletivas e o conjunto básico de direitos dos trabalhadores. Antes um “caso de polícia”, a questão social - e nela, as relações de trabalho - tornou-se uma questão de Estado (GREMAUD *et al*, 1997:152). Para isto, as relações de trabalho foram submetidas a regras bastante detalhadas dentro das quais o conhecimento técnico legal era indispensável ao funcionamento das entidades nelas inseridas. Entre os sindicatos, este conhecimento era obtido por meio da contratação dos advogados trabalhistas, que passaram a ocupar um posto-chave dentro destas organizações.

A racionalidade que emanava do aparelho do Estado incorporou crescentemente o discurso técnico-científico (notadamente o econômico) às fundamentações das decisões políticas. No caso das relações de trabalho, por exemplo, da década de 60 em diante o tratamento dado à

questão salarial invariavelmente envolveu fórmulas e cálculos complexos que se integravam aos mecanismos da política econômica do governo.³²

Entre os patrões, para além de suas ações políticas mais diretas (apoios partidários ou pressões sobre o Estado), a modernização da sociedade também levou à criação de instâncias de racionalização da realidade através de departamentos ou comissões técnicas no interior de suas organizações de representação (CHAIA, 1992:22). Desta forma, para ir às disputas políticas, os patrões passaram a contar também com argumentos fundados em dados e informações compilados pelas suas instâncias de apoio técnico.

Do lado dos trabalhadores, a partir de sua experiência nos embates políticos e nas negociações coletivas, os sindicatos perceberam a necessidade de desenvolver instituições ou estruturas para se contrapor ao apresentado tecnicamente pelo Estado ou mesmo pelos patrões. De acordo com Chaia, os sindicatos reagem da mesma forma com estratégias de racionalidade – criando organizações ou instâncias para estes fins - quando o mesmo já acontece a partir do Estado e dos patrões (CHAIA, 1992:25). Não se trata aqui de discutir os projetos políticos específicos ou gerais envolvidos na criação destas organizações.³³ Trata-se apenas de considerar que, independentemente dos objetivos políticos ali contidos, tais organizações foram no mínimo uma reação dos sindicatos de trabalhadores à organização do capital. Encontra-se aí a origem das organizações de apoio técnico aos sindicatos brasileiros.

Enquanto o Estado e os empresários movimentavam-se para fundamentar técnica e cientificamente suas decisões e ações, tornou-se necessário às entidades sindicais dos trabalhadores tentar – no termo de Chaia – um contraponto a estas iniciativas. Em poucas palavras, os trabalhadores responderam da mesma forma ao movimento de racionalização verificado no interior do Estado e entre os patrões, ou seja, criaram instâncias de apoio às suas ações.

³² Mário Henrique Simonsen comentava que a adoção das políticas salariais e suas fórmulas matemáticas na década de 60 tinham "...a vantagem de substituir um infundável jogo de greves e pressões por um simples cálculo aritmético...".(SIMONSEN, 1975:112)

³³ Em outras palavras, não cabe neste trabalho o tratamento da atribulada relação existente entre partidos políticos e sindicatos no período que vai de 1945 a 1964, e que pode ser verificada por exemplo em Rodrigues (1979).

A evolução das relações de trabalho no Brasil e, dentro delas, as negociações coletivas, conduziram à valorização do conhecimento como arma entre as partes. A demanda de conhecimento que levou à criação das organizações de apoio aos sindicatos teve sua origem nas campanhas salariais e tentativas de negociações junto aos patrões.

Se inicialmente algumas das primeiras demandas de conhecimento por parte dos sindicatos foram atendidas através dos advogados trabalhistas, as novas necessidades foram atendidas de maneira diferente. *Nos termos desta tese, estas instâncias constituíram-se como organizações especializadas que, baseadas no conhecimento, destinaram-se a apoiar os sindicatos em suas atividades no sistema de relações de trabalho.*

Mais do que incorporar a racionalidade técnica às suas atividades, a criação de conhecimento a partir destas organizações significou também a introdução de inteligência no seu meio sindical. Ainda que com variações entre as diversas organizações criadas, os sindicatos normalmente buscaram intelectuais na universidade para atuar dentro de suas organizações baseadas em conhecimento. De saída, estes intelectuais aportaram seus próprios conhecimentos e, em um segundo momento, geraram novos conhecimentos, já como frutos do funcionamento destas organizações. A inteligência se revelaria por meio do desenvolvimento das atividades das OAES em suas pesquisas, cursos e também nas articulações em busca de novos conhecimentos com outros atores vinculados ao sistema de relações de trabalho ou mesmo à universidade e centros de pesquisa.

A seguir, serão detalhadas duas das primeiras experiências de constituição de organizações baseadas em conhecimento no meio sindical brasileiro.

O surgimento do DIEESE

Um marco importante das iniciativas de racionalização do movimento sindical foi a criação do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE em

1955. A criação do DIEESE é um caso concreto de contraponto sindical e exemplifica historicamente o surgimento das organizações de apoio aos sindicatos. Conforme Chaia, “... o DIEESE pode ser entendido como uma organização que se constitui em estratégia de racionalidade de classe, que permite estabelecer o confronto com os patrões, intermediados pela burocracia estatal, dando respaldo científico, assim, para o avanço da classe”. (CHAIA, 1992:25)

Nas greves da primeira metade dos anos 50, a mensuração das perdas salariais provocadas pela inflação era uma das principais polêmicas das negociações coletivas deste período (CHAIA, 1992:32-33). Da parte dos trabalhadores, logo se constatou a necessidade de contraposição aos números oferecidos pelos patrões (baseados no cálculo realizado pelo órgão oficial de cálculo da inflação). Dois fatores levaram a esta constatação. No primeiro havia a desconfiança de manipulação quanto às estatísticas apresentadas pelos patrões quando das negociações. No segundo havia a desqualificação das reivindicações salariais dos sindicatos pelo alegado desconhecimento técnico dos trabalhadores que elas revelavam na opinião patronal. A criação do DIEESE, dessa forma, resultou de uma aprendizagem dos sindicatos diante da dificuldade de argumentação em termos de números no confronto com os patrões. Deste aprendizado originou-se o desenvolvimento no meio sindical das competências técnicas necessárias à compreensão dos mecanismos de cálculo da inflação, bem como da própria execução da pesquisa de custo de vida.

O processo que levou à criação do DIEESE foi estudado por Chaia (1992) e o detalhamento dos seus antecedentes históricos e políticos não será realizado aqui. Entretanto, é importante assinalar pelo menos dois aspectos. No primeiro, o DIEESE surgiu como projeto unitário dos sindicatos. Na esteira de iniciativas intersindicais de mobilização dos trabalhadores da primeira metade da década de 50, a organização apareceu com caráter unitário, ou seja, como resultado de decisão e ação conjunta de entidades sindicais de diversos setores, o que não era previsto pela legislação.³⁴ Assim, o DIEESE constitui uma entidade externa à estrutura dos

³⁴ Entre estas iniciativas, o Pacto de Unidade Intersindical – PUI em 1953 e o Pacto de Unidade e Ação – PUA, e posteriormente a criação do Comando Geral dos Trabalhadores – CGT, todos exemplos de estruturas sindicais paralelas proibidas legalmente. (CHAIA, 1992:37)

sindicatos, porém interna e sob controle político de seu raio de articulação institucional dentro do sistema.

O segundo ponto é que a criação e gestão da entidade resultaram do trabalho conjunto realizado por sindicalistas e cientistas sociais (naquele momento, oriundos da Universidade de São Paulo) com o objetivo político de se contrapor cientificamente ao discurso patronal de então. Cabe notar que, nos termos deste trabalho, tratou-se naquele momento da aquisição de conhecimento pelo movimento sindical através de seu contato com a Academia. É interessante perceber que esta busca de conhecimento junto à Universidade não foi feita de forma institucional, ou seja, não ocorreu através de convênios oficiais. De outra forma, o conhecimento que começou a ser incorporado pelos sindicatos foi obtido através de envolvimento profissional e, sem dúvida, especialmente de algum nível de identidade política existente entre os cientistas contratados e as entidades de trabalhadores.

Os primeiros anos do DIEESE (de 1955 a 1964) foram dedicados à “...construção e implantação do Índice de Custo de Vida – ICV” (MENDONÇA, 2002:55). A tarefa da entidade foi comprovar a existência da inflação e mensurá-la, atividades e conhecimentos antes fora do alcance dos sindicatos. Naquele período, a concretização e sustentação da pesquisa significariam a quebra do monopólio patronal das informações relacionadas às negociações coletivas.

A estrutura do DIEESE nesse período era pequena, contando apenas com um sociólogo, uma economista e dois funcionários administrativos (CHAIA, 1992:78). Tal estrutura, porém, era capaz de calcular o ICV, de realizar estudos diversos sobre empresas e setores econômicos e também, a partir de 1961, publicações como o Boletim e a Revista de Estudos Sócio-Econômicos – RESE que sucedeu o Boletim em 1962.³⁵

³⁵ O corpo de colaboradores e colunistas da RESE contava com nomes como Aziz Simão (sociólogo), Paul Israel Singer (economista), José Serson e Rio Branco Paranhos (advogados trabalhistas).

Formação Sindical: ensejo para a chegada da dupla ICT-Iadesil

Da mesma forma que as atividades de pesquisa e assessoria, as de formação e capacitação também poderiam ser incluídas nos esforços dos sindicatos em termos de obtenção de um contraponto à preparação, principalmente dos empresários. Porém, o estudo mais aprofundado das atividades formativas desenvolvidas no Brasil não cabe nos objetivos deste trabalho.³⁶ Assim, este tema é abordado apenas para contextualizar a chegada do American Institute for Free Labor Development – AIFLD no Brasil em 1963 e suas atividades nas décadas seguintes. Esta organização precedeu o Solidarity Center que, por sua vez, foi criado em 1997.

Conforme Manfredi, durante a década de 50 e até 1964, uma das características da capacitação dos dirigentes sindicais no Brasil era o seu caráter “exógeno” às entidades sindicais. Segundo a autora, até 1964 as práticas de formação existentes eram agenciadas por “...entidades patronais (Senac, Senai, Associações Comerciais e Industriais); governamentais (Ministério do Trabalho, Delegacias Regionais do Trabalho etc); educacionais (universidades, faculdades e institutos) e entidades internacionais” (MANFREDI, 1986:299). No nível sindical propriamente dito, as experiências existentes de formação sindical foram “...levadas a efeito por entidades extra-oficiais vinculadas a grupos e facções políticas com orientações conservadoras, reformistas e revolucionárias”. (MANFREDI, 1986:299)

O Iadesil é uma das entidades internacionais indicadas por Manfredi. A sigla Iadesil era o equivalente em português do American Institute for Free Labor Development – AIFLD.³⁷ Esta entidade foi fundada em 1962 nos EUA através de uma iniciativa da central sindical norte-americana AFL-CIO, de empresas e também do governo daquele país (George Meany Memorial Archives: RG18-009.htm). O AIFLD era majoritariamente financiado (80% do orçamento) pela United States Agency for International Development – USAID, que por sua

³⁶ Manfredi (1986) e (1996) estuda as atividades de formação sindical realizadas no Brasil no período da década de 50 até o início dos anos 90. Especialmente na primeira publicação são analisadas três experiências: a da Frente Nacional do Trabalho, a realizada pelos Metalúrgicos de São Paulo, e finalmente a do Instituto Cultural do Trabalho.

³⁷ Deste trecho em diante, o Iadesil será nomeado como AIFLD.

vez pertencia ao Departamento de Estado dos EUA. A segunda fonte de financiamento advinha da AFL-CIO e, em menor escala, de um conjunto de grandes empresas norte-americanas. (DREIFUSS, 1981:315)

O AIFLD e outras três organizações compunham o conjunto de entidades voltadas para a cooperação internacional da AFL-CIO.³⁸ Para se compreender a atuação destas organizações no período que vai dos anos 60 até a queda do Muro de Berlim em 1989, é preciso levar em consideração o contexto internacional da Guerra Fria. Em poucas palavras, a atuação destas entidades era alinhada com a orientação (se não, sob comando) da política externa norte-americana daqueles anos.³⁹ Assim, o traço característico da atuação destas entidades em termos sindicais era sua atividade contra os sindicatos ou o sindicalismo de orientação comunista nos países nos quais a AFL-CIO mantinha atividades de suporte.⁴⁰

No Brasil, a atuação do AIFLD resultou na criação, em abril de 1963, do Instituto Cultural do Trabalho – ICT. Segundo depoimentos recolhidos por Manfredi, a criação do ICT no último ano do governo João Goulart recebeu apoio de segmentos do movimento sindical brasileiro (mais à direita do espectro político), de empresas americanas e do próprio governo do Estado de São Paulo.(MANFREDI, 1986:77)

O AIFLD possuía uma representação fixa no Brasil cujo escritório central situava-se inicialmente no Rio de Janeiro (contando com escritórios em outros estados). Suas atividades se caracterizariam pelo financiamento de atividades formativas através do ICT e de outras finalidades diversas, como a construção de prédios e aquisição de equipamentos para o funcionamento das entidades sindicais assistidas.

O ICT constituiu-se como organização por iniciativa de sindicalistas brasileiros e de Serafino Romualdi (dirigente sindical americano e diretor do AIFLD). A iniciativa teve a colaboração do AIFLD, de acadêmicos da Faculdade de Direito da USP e da Fundação Escola de

³⁸ African-American Labor Center – AALC, Asian-American Free Labor Institute - AAFLI, e o Free Trade Union Institute – FTUI da Europa.

³⁹ Ver Dreifuss (1981:305-319).

⁴⁰ O histórico mais detalhado do Iadesil – AIFLD será desenvolvido mais adiante no estudo de caso.

Sociologia e Política (ambos da cidade de São Paulo), além de empresários, e fez parte de um acordo de cooperação técnica com o Brasil no âmbito do Programa Aliança para o Progresso do governo norte-americano.⁴¹

O grupo de sindicalistas envolvidos com o ICT mantinha proximidade política com o movimento sindical internacional estruturado então em torno de entidades como a IPCTT (Federação Internacional dos Trabalhadores dos Correios e Telefônicos), Organização Regional Sindical Interamericana – ORIT e a Confederação Internacional dos Sindicatos Livres – CIOSL, ambas de orientação anticomunista. Este grupo era composto por dirigentes de entidades sindicais como os Sindicatos dos Telefônicos de São Paulo e também dos Comerciários de São Paulo. Em 1967, o ICT sofreu uma reformulação interna que afetou a maneira como os cursos eram oferecidos e a própria direção da entidade, que passou a ser conduzida apenas por sindicalistas. (MANFREDI, 1986:197)

1964 a 1977: um período de resistência

Novos problemas surgiram para os sindicatos no momento das negociações coletivas do período subsequente ao golpe militar de 1964. Politicamente, o golpe provocou a desarticulação das direções sindicais com a cassação dos mandatos de um enorme contingente de dirigentes. Além do reforço das restrições às atividades grevistas, as atividades políticas por parte dos sindicatos e sindicalistas também passaram a ser duramente reprimidas. A possibilidade de intervenção estatal nos sindicatos a partir de decisões da Justiça do Trabalho foi permanente nesse período. Com isto, a capacidade de mobilização e pressão por parte dos sindicatos foi drasticamente reduzida.

⁴¹ A “Aliança para o Progresso” foi um programa de cooperação internacional voltado para a América Latina e lançado pelo governo Kennedy em 1961. Este programa fazia parte de outras iniciativas norte-americanas com o objetivo de marcar presença econômica e política em outros países em pleno contexto da Guerra Fria. Ver Azevedo (1998)

Do ponto de vista econômico, o governo implantou uma política recessiva que reduziu a inflação entre 1964 e 1966. A partir de então, o Brasil experimentou um período de crescimento econômico (porém com oscilações no período 1974 a 1979). As leis salariais foram introduzidas pelo governo a partir de 1964 e gradativamente aperfeiçoadas com a finalidade de controlar a inflação através do controle do item de custo representado pelos salários. Estas leis foram uma novidade no contexto das negociações coletivas brasileiras, pois introduziram uma lógica técnico-científica nas discussões entre sindicatos e empresas até então desconhecida. Dada a quase inexistência de movimentos grevistas, leia-se ausência de pressão por parte dos trabalhadores, as negociações coletivas do período que vai de 1964 a 1977 caracterizaram-se pelo monótono ritual de audiências nas delegacias regionais do trabalho e na própria Justiça do Trabalho, a quem em última instância cabia o julgamento dos dissídios coletivos. No principal item da pauta de reivindicação dos trabalhadores - a reposição de perdas causadas pela inflação - tais julgamentos normalmente se restringiram à corroboração dos índices determinados pela política salarial.

A ditadura militar afetou os sindicatos e também o DIEESE. O período que vai de 1964 até o final dos anos 70 foi marcado como de reorganização e resistência na entidade (MENDONÇA, 2002:55). Em 1964, o DIEESE passou por um período de oito meses praticamente sem atividades técnicas, até que seus trabalhos foram lentamente retomados. A partir dessa retomada, o DIEESE concentrou seus estudos na inflação, seus efeitos para os trabalhadores e as políticas elaboradas para combatê-la. O empenho da organização recaiu na explicação dos complicados mecanismos criados para o cálculo dos reajustes a serem aplicados pelos salários e sua tradução aos sindicalistas.

Em novembro de 1969, o DIEESE realizou uma “Conferência de Estudos Sócio-Econômicos” para dirigentes sindicais. Essa conferência tinha como objetivos “... discutir a importância dos estudos sócio-econômicos na atualidade, e posteriormente, avaliar a estrutura de um departamento sindical de estudos” (CHAIA, 1992:140). As questões que orientaram essa conferência foram “...quais as necessidades do movimento sindical em termos de dados técnicos? quais as atividades que deveriam ser desenvolvidas por um órgão técnico das entidades sindicais? quais os pontos negativos e positivos do DIEESE?”. (CHAIA:1992:140)

Naquele momento, os pontos positivos do DIEESE identificados pelos sindicalistas eram: a sua própria existência, o fato de não manipular dados, a elaboração de dados para o contraponto aos patrões, e nestas duas tarefas impedir a manipulação de dados por outras entidades.⁴² No que se refere aos aspectos negativos, foram listados a situação financeira da entidade, a pouca divulgação e a falta de reuniões entre os associados da entidade (CHAIA,1992:140). Tais informações servem como referência do que era reconhecido pelos sindicalistas em termos das competências da entidade.

A estrutura de pessoal do DIEESE contava no início do período com uma equipe ainda reduzida, mas que gradativamente cresceu (três técnicos, dois auxiliares administrativos e três pesquisadoras de campo em 1969). Já em 1979 eram cerca de quinze pessoas, com pouco mais da metade de economistas e sociólogas. Ao final dos anos 70 a entidade contava com cerca de 460 entidades sindicais associadas.(DIEESE, 1981:02)

No que se refere à capacitação sindical, Manfredi aponta que, nos dez anos após o golpe de 1964, boa parte das agências que trabalhavam com capacitação sindical foi desarticulada em função da repressão política, sendo registradas poucas iniciativas isoladas.⁴³

Quanto ao DIEESE, a conferência organizada em 1969 deu início à realização mais freqüente de seminários junto aos sindicatos e abriu caminho para a consolidação de uma atividade também voltada para a formação e capacitação de sindicalistas, uma das atividades fins da entidade da década de 80 em diante. Um outro aspecto a ser destacado na atuação do DIEESE foi o desenvolvimento de um trabalho de assessoria mais próximo das entidades sindicais cujos trabalhadores empregavam-se nos setores mais dinâmicos da economia brasileira.⁴⁴

⁴² Como um dos fatos mais relevantes de sua história, em 1977 o DIEESE levou a público uma denúncia de manipulação do índice oficial da inflação que ocorrera em 1973, que se comprovou a partir da comparação com o ICV calculado pela entidade. Essa manipulação resultou no subdimensionamento do reajuste salarial previsto pela política salarial então vigente, e conseqüente prejuízo para os trabalhadores.

⁴³ Manfredi aponta como exceções a experiência do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo e do grupo oposicionista deste sindicato, a Oposição Metalúrgica de São Paulo - OMSP. (MANFREDI, 1986:300)

⁴⁴ Walter Barelli relatou que o trabalho acadêmico de Annez Andraus (integrante da direção técnica da entidade nos anos 70 e 80) na década de 70 a respeito dos sindicatos dos químicos e farmacêuticos (comparando segmentos industriais tradicionais e modernos) motivou a discussão interna no DIEESE sobre quais seriam os

No caso específico do ICT, Manfredi destaca que o tipo de formação proporcionada visou a divulgação de uma proposta de práticas sindicais inspiradas no modelo norte-americano, ou seja, de natureza mais contratual e com menor vinculação às questões políticas mais gerais, p.e. (MANFREDI, 1986:302). Este perfil de formação afastava-se, portanto, em termos políticos, dos segmentos sindicais mais próximos dos partidos comunistas e outros mais à esquerda sobre os quais existiam pesadas restrições do governo militar.

A oferta de cursos pelo ICT com o financiamento do AIFLD dirigiu-se aos sindicalistas de todas as regiões do País. Uma dimensão da atividade formativa desenvolvida pelo ICT nos seus dez primeiros anos (1963-1973) pode ser obtida através dos números de cursos (995) e participantes (cerca de 28,9 mil). (MAGHENZANI, 1973:4)

1978 a 1985: novas OAES

Entre 1978 e 1989 iniciou-se e consolidou-se o ressurgimento do sindicalismo brasileiro que, como consequência, trouxe o aumento de importância das negociações coletivas. Entre as principais características desse período estão as mudanças e instabilidades nas áreas política e econômica. Esses anos iniciaram-se com o lento desenvolvimento da abertura democrática do governo Geisel (1974/1979) e se concluíram na Nova República com o início do governo Sarney em 1985. As observações aqui apresentadas tomam por base diversos autores que analisaram as negociações coletivas brasileiras.⁴⁵ Com referência nesses autores, para melhor descrição desse período em termos das negociações coletivas, são estabelecidas duas etapas para estudo: de 1978 a 1985 e de 1986 a 1989.

setores que modernizariam o sindicalismo brasileiro. Desta discussão adveio a decisão de desenvolver um trabalho mais próximo do Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo, cuja diretoria era nova e em cuja base situavam-se as montadoras automobilísticas. (Entrevista com Walter Barelli)

⁴⁵ Aguirre *et al* (1985), Almeida (1981), Noronha (1991), Pastore e Zylberstajn (1988), Vasconcellos (1983), Rodrigues (1990) e Amorim (1992).

Após mais de dez anos de ditadura, os sindicatos voltaram a se movimentar em torno das campanhas salariais. Nesses anos, entre os principais fatos de natureza política figuraram: a anistia em 1979, as eleições diretas para governadores em 1982, a campanha pelas diretas para presidente em 1984 e finalmente a eleição indireta de um civil para a presidência da República em 1985. Em termos econômicos, a inflação rompeu a barreira dos 100% anuais em 1980, chegando aproximadamente a 200% em 1985. O crescimento da dívida externa brasileira tornou seu pagamento inviável e levou o País a recorrer ao Fundo Monetário Internacional - FMI em 1982. O crescimento econômico oscilou bastante ao longo do tempo, alternando anos de crescimento e anos em que as taxas chegaram mesmo a ser negativas, como em 1981 e 1983.

Na área sindical, entre os fatos mais expressivos estiveram as intensas discussões para superação das insatisfações com a estrutura sindical vigente que, entre outras coisas, proibia a formação de instâncias horizontais de organização como as centrais.⁴⁶ Depois da realização de uma série de eventos buscando a construção de uma entidade unitária de representação dos trabalhadores, um bloco de entidades mais à esquerda realizou em agosto de 1983 o 1º Congresso Nacional da Classe Trabalhadora – CONCLAT - e decidiu pela criação da Central Única dos Trabalhadores. Dando início à consolidação de uma polarização política no meio sindical brasileiro, um outro bloco de entidades – reunindo sindicalistas vinculados aos partidos comunistas tradicionais e sindicalistas moderados - organizou em novembro do mesmo ano um novo congresso e criou a Coordenação Nacional da Classe Trabalhadora (também nomeada de CONCLAT), cuja natureza ainda não era a de outra central sindical.

O perfil das negociações coletivas do período de 1978 a 1985 foi bastante distinto do verificado até então. Os movimentos grevistas de 1978 a 1980 tiraram definitivamente as negociações coletivas da previsibilidade então vigente nas rodadas que patrões e empregados realizavam sob supervisão da Justiça do Trabalho. Em 1978, as greves do ABC aconteceram com uma dupla novidade. Em primeiro lugar porque, a despeito da legislação vigente, elas

⁴⁶ Entre eles, o Encontro Nacional de Dirigentes Sindicais (agosto de 1979 em Gragoatá, Niterói), Encontro Nacional de Oposições Sindicais – ENOS (1980), Encontro Nacional de Trabalhadores em Oposição à Estrutura Sindical (1980), Conferência Nacional da Classe Trabalhadora (Pró-CUT em agosto de 1981). (RODRIGUES, 1990)

voltaram a ocorrer. Em segundo lugar, como as greves aconteceram por empresa, as negociações delas decorrentes também foram por empresa, ou seja, descentralizadas. Desta forma, todo o ritual dos dissídios coletivos praticados pelas entidades sindicais de trabalhadores e patrões foi momentaneamente deixado de lado pela prática da negociação direta entre sindicatos e empresas naquela região de São Paulo.

De 1979 em diante, as negociações voltaram para as mesas centralizadas entre os sindicatos de trabalhadores e patronais. Entretanto, a insatisfação de alguns grupos de sindicatos em categorias provocou a busca de estruturas alternativas de negociação. Em algumas categorias, a insatisfação era direcionada à forma como federações ou mesmo confederações conduziam as negociações, o que configura um questionamento quanto à representação exercida por estas entidades nas mesas de negociação. Este era o caso dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo. Desde 1979, este sindicato e outras entidades buscaram compor um grupo à parte de sua Federação (a Federação dos Metalúrgicos do Estado de São Paulo) para negociar diretamente com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. (AMORIM, 1992)

Em outras categorias, a insatisfação relacionava-se às dificuldades em negociar de forma regional e, por consequência, descentralizada em setores cujas empresas atuavam nacionalmente. Este era o caso, por exemplo, dos bancários que buscaram desde o início dessa etapa montar uma negociação de âmbito nacional junto aos bancos. (AMORIM, 1992)

Nessa primeira etapa, o entendimento direto voltou a ser valorizado como prática e a greve voltou a fazer parte do cenário das relações trabalhistas, sob uma legislação bastante punitiva. Entretanto, as possibilidades de intervenção da Justiça do Trabalho nos processos de negociação foram uma ameaça constante às negociações diretas entre empregados e patrões. Apoiados em políticas salariais de reajustes máximos (OLIVEIRA, 1989) e nas restrições da lei de greve, os patrões tinham na Justiça do Trabalho uma porta de saída para os processos de negociação, dado que nas sentenças dos dissídios a tendência dos tribunais era a de obediência à lei, logo, de aplicação de reajustes menores que os reivindicados pelos

trabalhadores. Além disso, por conta da realização de greves, havia ainda a ameaça de destituição de diretorias eleitas nos sindicatos através da intervenção da Justiça do Trabalho.⁴⁷

No que se refere ao conteúdo das negociações, notam-se as iniciativas dos sindicatos em diversificar o conteúdo dos acordos para além das questões salariais a partir de pautas de reivindicação mais abrangentes. No entanto, a despeito destas novas reivindicações dos trabalhadores e mesmo de sua maior movimentação quando das negociações coletivas, o texto dos acordos permaneceu restrito às questões salariais.

Em síntese, a etapa de 1978 a 1985 pode ser considerada como de retomada da atividade sindical em torno das campanhas salariais e sob grande instabilidade econômica e política. Os sindicatos buscaram mudar as negociações coletivas e para isso questionaram as condições sob as quais aconteciam em termos de sua estrutura, processo e conteúdo, propondo novos termos nesses três itens.

No tocante ao DIEESE, o aumento da atividade sindical provocou mudanças estruturais importantes por conta de sua expansão nacional e setorial e da constituição da Escola Sindical. No que refere à expansão nacional, ela aconteceu a partir da abertura de escritórios nas capitais de três estados (Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Rio de Janeiro) em novembro de 1979. Estes escritórios, denominados “escritórios regionais”, possuíam uma pequena equipe técnica encarregada da realização da pesquisa da ração essencial – cesta básica e da assessoria aos sindicatos associados nos respectivos estados. Os escritórios regionais são subordinados tecnicamente ao Escritório Nacional e em termos políticos estão sob a condução da Direção Sindical Nacional e também de uma Direção Sindical Regional. Até 1988, outros nove escritórios foram abertos em outras capitais.

A expansão setorial do DIEESE aconteceu como desdobramento da decisão tomada no começo da década de 70 para o desenvolvimento de um trabalho mais próximo das entidades

⁴⁷ Mais do que ameaça, as intervenções de fato aconteceram como em 1979 no Sindicato dos Metalúrgicos de São Bernardo e nos Sindicatos dos Bancários do Rio de Janeiro e Porto Alegre, e em 1983 no Sindicato dos Bancários de São Paulo.

sindicais vinculadas aos setores dinâmicos da economia. Desta forma, do final dos anos 70 para o início dos anos 80 começaram a ser criadas as “subseções”.⁴⁸ As subseções eram um posto avançado do DIEESE dentro das entidades sindicais. Eram estabelecidas através de um contrato de prestação de serviços entre o DIEESE e a entidade sindical. Nesse contrato, previa-se a contratação, treinamento e supervisão técnica de um técnico pelo DIEESE que trabalharia dentro da entidade contratante. Esse técnico realizaria, com foco na entidade que contratava a subseção, um trabalho da mesma natureza (principalmente assessoria em pesquisa) do DIEESE. As primeiras subseções foram criadas em entidades sindicais metalúrgicas e bancárias, chegando posteriormente a outros setores da indústria, setor de serviços e mesmo área rural.

A ampliação territorial e temática da atuação do DIEESE levou a organização a desenvolver e aprofundar conhecimentos vinculados a estes âmbitos de atuação. Para tanto, foi necessária a criação de novas estruturas e processos internos de gestão dada a necessidade de coordenação dos trabalhos a partir do Escritório Nacional em São Paulo.

Paralelamente, enquanto a crise da dívida externa no início dos anos 80 e o descontrole inflacionário tornavam o ambiente da atividade sindical mais complexo, novos temas como a produtividade, o emprego e desemprego, e a automação, por exemplo, somaram-se aos temas típicos da conjuntura econômica já tratados pelo DIEESE.⁴⁹

Quanto à formação sindical, a situação geral identificada por uma pesquisa do DIEESE entre seus sócios em 1980 era a de que entre 70% e 80% das entidades sindicais não realizavam nenhuma atividade de formação (DIEESE, 1980:1). Entretanto, os sindicatos começaram aos poucos a demonstrar preocupações com a promoção de cursos e outras atividades, não só para

⁴⁸ O termo “subseção” origina-se da denominação dada à área técnica do DIEESE em seu estatuto de fundação, como “Seção de Estudos”. O escritório do DIEESE em uma entidade sindical seria, portanto, uma subdivisão desta “Seção de Estudos”.

⁴⁹ O tema da produtividade surge com a introdução de uma nova política salarial no final de 1979 que previa a sua negociação quando dos acordos coletivos. Já a questão do desemprego emerge como problema em função da recessão experimentada pelo País entre 1982 e 1983 em plena crise da dívida externa. No tocante à automação, o assunto começa a ser debatido a partir da aceitação pelo DIEESE de convite do governo federal para a participação de discussões conduzidas pela Secretaria Especial de Informática – SEI. (Entrevista com Walter Barelli)

lideranças, mas também para integrantes das bases sindicais no final da década de 70. Iniciou-se então uma tendência de as entidades sindicais chamarem para si a responsabilidade de formação de seus quadros. (MANFREDI, 1986:300-301)

O DIEESE constituiu em 1984 a sua Escola Sindical. A sua criação resultou de discussões realizadas junto ao movimento sindical em seminários nos meses de novembro de 1980, 1981 e 1983 (MANFREDI, 1996:119).⁵⁰ O financiamento da Escola constituiu-se em grande proporção a partir do Governo do Estado de São Paulo, e em menor escala de fontes internacionais como o Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskus - SASK (agência de cooperação sindical internacional finlandesa) e a CIOSL – Confederação Internacional das Organizações Sindicais Livres. Tais recursos viabilizaram a realização de 44 cursos que envolveram 1.017 participantes entre 1984 e 1991. (MANFREDI, 1996:123)

No que se refere ao ICT, a oferta de cursos ao movimento sindical manteve seu caráter nacional e o expressivo volume de cursos e alunos.⁵¹ Continuou também neste período a relação estabelecida com o AIFLD. Bruce Allen Jay, representante da organização no Brasil relata que o AIFLD mantinha sua rede de escritórios em algumas capitais brasileiras, e em 1983, em função do crescimento da atividade sindical no Estado de São Paulo, transferiu sua sede para a sua capital (Entrevista com Bruce Allen Jay). Esta oferta de cursos alcançava em maior proporção dirigentes de entidades sindicais mais identificadas com a AFL-CIO americana e com o grupo de sindicatos brasileiros próximos da IPCTT (segmento da CIOSL para os trabalhadores dos sindicatos dos correios e telefônicos).⁵²

⁵⁰ Manfredi salienta o cuidado no encaminhamento da proposta de criação da Escola Sindical do DIEESE em função de a área de formação comportar discussões políticas mais intrincadas no meio sindical do que as que normalmente ocorrem nos assuntos econômicos tratados pelo DIEESE. (MANFREDI, 1996:119)

⁵¹ Manfredi compilou dados do ICT que apontam para a formação de uma média anual de 2.600 participantes nos cursos de diversos formatos e temáticas entre 1968 e 1981. (MANFREDI, 1986:222)

⁵² Os cursos, no entanto, eram abertos a todos os sindicatos. Especialmente no início dos anos 80, dirigentes de entidades pertencentes ao grupo que viria posteriormente a criar a CUT também chegaram a participar dos cursos. (Entrevista com Bruce Allen Jay)

Surgem DIESAT e DIAP

Com o crescimento do movimento sindical e da importância das negociações coletivas nos anos 80, o sistema de relações de trabalho passou a contar também com maior diversificação temática. Desta maneira, como uma inovação neste sistema, elevou-se o número de organizações criadas por ele para seu suporte técnico ou político. As atividades fins de cada organização voltada para o apoio aos sindicatos revelam a abrangência da agenda sindical e as demandas de informação, capacitação e formulação de propostas a elas relacionadas.⁵³ Os eventos marcantes das negociações coletivas exigiram aprofundamento das discussões nos diversos campos que faziam parte de seu contexto como economia, política, legislação, saúde e segurança do trabalho e capacitação de quadros.

Em 1980 e 1983 surgiram, respectivamente, o Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho – DIESAT, e o Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar – DIAP.

A fundação do DIESAT aconteceu em 1980, como resultado das Semanas de Saúde do Trabalhador realizadas pelos sindicatos de trabalhadores em 1979. Conforme a própria entidade, “...trata-se de um órgão semelhante ao DIEESE (com funções na área sócio-econômica)..., o DIESAT é dirigido por um colegiado de sindicalistas, eleitos em assembléia de delegados dos sindicatos filiados”. A organização acompanha os fatos que, de alguma maneira, podem afetar a saúde da classe trabalhadora e também atua nas questões da Previdência Social. Para isto, a entidade promove pesquisas, estudos, cursos de formação e prestação de informações, com vistas à implementação de inúmeras ações em saúde do trabalhador por parte dos sindicatos. A entidade tem sua sede em São Paulo. (www.diesat.org.br acesso em 30/05/2005)

O DIAP foi criado em dezembro de 1983 como um órgão de pressão junto ao poder público, especialmente o legislativo em nível federal, com sede em Brasília. Esta pressão ocorre através do acompanhamento da discussão e aprovação de legislação relacionada aos

⁵³ Sobre a diversificação das pautas de reivindicações dos trabalhadores, ver Aguirre *et al* (1985), Almeida (1981), Pastore e Zylberstajn (1988) e Vasconcellos (1983).

trabalhadores, bem como do trabalho realizado pelos parlamentares. O DIAP possui filiados entre as entidades sindicais e estas em assembléia elegem uma direção sindical. (www.diap.org.br. acesso em 30/05/2005)

As duas entidades têm em comum a expressão “intersindical” e uma semelhança estatutária com o DIEESE que é espelhada na existência de uma Direção Sindical e outra de natureza técnica. Outro aspecto em comum com o DIEESE foi a vinculação do seu surgimento com a emergência de novas demandas por conhecimento por parte dos sindicatos. No caso do DIESAT, estas demandas surgiram pela ampliação da pauta de reivindicações dos sindicatos, que extrapolaram as reivindicações de cunho tradicional e incluíram preocupações quanto a saúde e segurança no trabalho. De novo, a necessidade de embasamento técnico para o debate deste tipo de questões junto aos patrões levou à constituição de um organismo especializado nestes temas. Já com relação ao DIAP, seu surgimento pode ser relacionado à abertura política que lentamente iniciou-se no governo Geisel. Com a abertura política, ocorreu também uma lenta valorização da atividade do parlamento brasileiro no debate e aprovação de leis, motivando a criação de uma organização com as características do DIAP.

Com tais características, o DIESAT e o DIAP podem ser considerados como resultados do aprendizado do movimento sindical brasileiro no que se refere à busca de atendimento de sua demanda por novos conhecimentos. Em poucas palavras, a bem-sucedida experiência do DIEESE levou à constituição de novas organizações, em tese semelhantes a este, porém com foco em conhecimentos e competências específicos. É interessante perceber que a maior variedade temática e mesmo maior complexidade legal das negociações coletivas tenha provocado um movimento dos sindicatos em busca de especialização a partir das novas organizações de apoio que criou, e não um alargamento das atribuições do DIEESE.⁵⁴

⁵⁴ Entretanto, a dinâmica e desenvolvimento posterior das duas organizações levaram a algumas características distintas, tanto em relação ao DIEESE, quanto entre si. O DIESAT, por exemplo, encontra comparativamente a maior dificuldade na sua manutenção financeira ao longo do tempo (motivada pela menor prioridade dos sindicatos quanto às questões relacionadas às atividades fins do DIESAT e mesmo pelo estabelecimento de uma organização de finalidades semelhantes pela CUT). Outra característica distintiva é que em comparação com o DIEESE, nenhuma das outras duas organizações atua com inserção através de escritórios ou representações regionais ou mesmo setoriais.

1986 a 1989: espaço para as OAES das Centrais (DESEP e ICT)

Nessa etapa, o modelo econômico brasileiro – baseado em forte participação do Estado na economia, grande endividamento do setor público e baixo nível de abertura para os produtos externos – sinalizava estar próximo de seus limites. No fechamento de um longo ciclo de crescimento, a economia brasileira dispunha de uma estrutura industrial relativamente complexa, com setores de base, de bens intermediários e também de bens de consumo duráveis. O mercado de trabalho, caracterizado por desigualdades regionais, de renda e também nas formas de contratação, estruturava-se nos maiores centros urbanos com participação importante da indústria. A inflação, um dos problemas centrais da economia brasileira, não se dobrou às diversas tentativas de controle ou eliminação através dos pacotes econômicos de 1986, 1987 e 1989.

O Brasil transitava do término da ditadura militar em 1985 para a Nova República e vivia, assim, a reintrodução da democracia. Nesse processo, após debates dos quais tomaram parte vários segmentos da sociedade, houve ainda a promulgação da nova Constituição em outubro de 1988.

Na área sindical, a polarização política prosseguiu com a criação em 1986 da Central Geral dos Trabalhadores - CGT. O primeiro presidente desta central foi o veterano líder Joaquim dos Santos Andrade, oriundo do Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo - a maior entidade da CGT. No entanto, com o surgimento de novas lideranças em seu meio, como Luiz Antonio Medeiros (do próprio Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo) e Antonio Rogério Magri (dos Eletricitários de São Paulo), o veterano líder metalúrgico enfraqueceu-se politicamente nos anos seguintes.

Estas novas lideranças procuraram constituir uma alternativa ao sindicalismo “político-partidário” da CUT através do chamado “sindicalismo de resultados”. Este se caracterizaria pelo seu caráter “apolítico” e pela busca do entendimento e diálogo junto aos patrões em vez do “confrontacionismo” praticado pela CUT (COMIN, 1994:375). A formulação e prática a partir deste discurso provocaram uma cisão no Congresso da CGT em 1989. Nesse congresso,

saiu vencedor o grupo vinculado aos Eletricitários de São Paulo com Antonio Rogério Magri à frente. Entre os desdobramentos houve a saída dos sindicalistas vinculados aos partidos comunistas (que posteriormente ingressaram na CUT), e a criação de constituição de uma outra Central Geral dos Trabalhadores – a CGT-B por parte dos sindicalistas oriundos da corrente política MR8 – Movimento Revolucionário Oito de Outubro (cujas entidades de maior peso era o Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados do Estado de São Paulo).

O Quadro 21 sintetiza esta história indicando as centrais sindicais brasileiras e seus respectivos anos de criação.

Quadro 21 - Centrais Sindicais: criação e número de filiados

Centrais	Data de Criação	Entidades Filiadas (2001) (n°)(1)
Central Única dos Trabalhadores – CUT	agosto de 1983	2.834
Confederação Geral dos Trabalhadores – CGT (2)	março de 1986	238
Central Geral dos Trabalhadores do Brasil – CGT-B (2)	março de 1986	não disponível
Força Sindical	março de 1991	839
Coordenação Autônoma dos Trabalhadores - CAT	dezembro de 1995	86
Social Democracia Sindical – SDS	junho de 1997	289
Central Brasileira de Trabalhadores e Empreendedores – CBTE	dezembro de 2002	123 (3)

(1) FONTE: DIEESE (2005) a partir de IBGE – Pesquisa Sindical (2001)

(2) as duas entidades têm origem na Central Geral dos Trabalhadores fundada em 1986. Em 1988, um bloco desta central tornou-se a Confederação Geral dos Trabalhadores. Posteriormente, após o Congresso de 1989, o outro bloco permaneceu com a denominação de Central e acrescentou “do Brasil” ao seu nome.

(3) Em 2002. FONTE: *site* da CBTE

No final dessa etapa, apesar de suas divisões internas, o movimento sindical crescia de importância como ator social e mostrou sua força com a chegada de Luís Inácio Lula da Silva - egresso da direção dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo na década de 70 - ao segundo turno das eleições presidenciais de 1989.

O fracasso dos sucessivos pacotes antiinflacionários condicionou fortemente as negociações coletivas em todas as suas dimensões nesse período. Em primeiro lugar, porque em todas as ocasiões a inflação retornava com ímpeto renovado. Desta maneira, a cada novo pacote, com base na experiência anterior, os agentes econômicos esperavam uma nova escalada da inflação e preparavam-se para isso. Em termos das negociações coletivas, isso significava

para os trabalhadores a reivindicação de formas alternativas de indexação salarial que diminuíssem as perdas salariais. Do lado das empresas, o objetivo era o inverso, ou seja, evitar o crescimento dos custos salariais através da recusa à indexação salarial proposta pelos trabalhadores.

Em segundo lugar, as mudanças propostas nos textos dos pacotes econômicos para as regras salariais invariavelmente subindexavam os ganhos dos trabalhadores. Em 1986, o Plano Cruzado interrompeu uma etapa de políticas salariais de reajustes automáticos baseados na inflação passada e inaugurou uma prática que se repetiu nos demais pacotes até o Plano Real: a de conversão dos salários pelo seu valor médio real dos meses precedentes ao pacote.

Com os ingredientes da inflação crescente e da subindexação salarial, as negociações coletivas, em sua maior parte, caracterizaram-se pelas grandes mobilizações de categorias inteiras e, não raro, de greves também nessas dimensões.

O reajuste dos salários e demais verbas econômicas foram o foco das negociações. A energia gasta na busca de acordo em torno do reajuste (suas fórmulas de cálculo, recuperação de perdas anteriores aos planos etc) deixava pouco para o avanço do texto dos acordos em temas como as condições de trabalho, por exemplo. Nessa etapa, a presença da Justiça do Trabalho nos desfechos das negociações já não era tão determinante. A postura do governo na exigência do cumprimento das leis salariais ou de greve, por exemplo, já não era dura como na primeira metade dos anos 80 e isso esvaziava o potencial de interferência da Justiça através dos julgamentos de dissídios e greves.

Esse conjunto de fatores favoreceu a permanência e fortalecimento das negociações centralizadas. O reajuste salarial definido e atrelado ao âmbito da política econômica do governo garantia às centrais sindicais o papel de interlocutoras dos trabalhadores nos debates públicos sobre a legislação que cuidava dos reajustes salariais. Por outro lado, no embate com os patrões, a negociação do reajuste salarial servia como elemento de unificação das representações sindicais quando da data-base.

Ainda com relação à ação das centrais sindicais, verificou-se que apenas a CUT foi capaz de esboçar um projeto de organização sindical com vistas à negociação coletiva. Desse projeto surgiu a constituição de departamentos nacionais por setor profissional e a idéia de uma negociação articulada e do contrato coletivo de trabalho como alguns de seus principais pontos. Nessa concepção, a centralização das negociações era indispensável. No entanto, a influência da central nesse momento foi exercida apenas como referência sobre a necessidade de centralização. Isto porque a negociação coletiva propriamente dita seguiu conduzida pelas entidades sindicais (sindicatos ou federações)⁵⁵(AMORIM, 1992).

Já os representantes do sindicalismo de resultados buscaram distinguir-se como alternativa “responsável” relativamente à CUT na linha de um sindicalismo apolítico e de negociação, mas também praticaram greves no nível de suas categorias. Mais ainda, envolveram-se com as seguidas tentativas de negociações tripartites em torno de pactos antiinflacionários junto ao governo em diversas ocasiões.⁵⁶

De qualquer forma, do ponto de vista deste trabalho, o maior volume de discussões internas para a elaboração de propostas no âmbito da CUT naturalmente sempre criou demandas mais consistentes de informação e conhecimento no interior desta central comparativamente às demais. Decorre daí certamente um dos fatores para o espaço e criação de organizações de apoio na sua área de influência.

No término da década de 80, a despeito das divergências existentes no meio sindical, consolidou-se uma cultura de negociações coletivas condicionadas pela inflação. No combate à inflação havia uma freqüente mudança de regras no jogo econômico e, por decorrência, uma enorme discussão em torno dessas regras em todos os setores da sociedade. As negociações coletivas não fugiram desse molde.

⁵⁵ Vale apontar que ao longo da década de 90 a CUT abandonaria gradativamente o modelo de Departamentos Nacionais para criar suas próprias Confederações e Federações. Na prática, isto significou uma assimilação da Central em relação às regras da legislação sobre a estrutura sindical.

⁵⁶ Em janeiro de 1987, junho a novembro de 1988 e maio de 1989, por exemplo. (COMIN, 1994:376)

Da mesma forma, também se observaram mudanças nas regras de funcionamento das relações de trabalho. Entre os períodos apresentados, a existência de uma legislação fortemente restritiva em relação às greves foi um traço comum. Apesar disso, as greves estiveram freqüentemente presentes no jogo das relações do trabalho antes do Golpe de 1964 e também no período pós-1977.⁵⁷

As políticas salariais foram outro exemplo de mudança nas regras das relações de trabalho (24 legislações diferentes entre 1964 e 1994). A mudança freqüente das regras da política salarial e a complexidade das fórmulas de cálculo embutiam, na grande maioria das vezes, intenções de subindexação dos ganhos dos trabalhadores diante da inflação.

Vários anos após as primeiras greves do ABC, toda uma geração de dirigentes sindicais, negociadores patronais e assessores havia sido formada segundo as condicionantes desta cultura: instabilidade de regras, a possibilidade de intervenção da Justiça do Trabalho, o recurso às greves e a certeza das perdas inflacionárias. O simples entendimento dos mecanismos de reajustes, ou mesmo quanto à sua validade legal, durante muito tempo gerou controvérsias que estiveram no centro das negociações coletivas no Brasil.⁵⁸ Por causa disso, a compreensão e a crítica das seguidas tentativas governamentais de controle inflacionário e mudanças nas regras salariais criaram novas demandas de informação e conhecimento dos sindicatos em relação às OAES e, em particular, ao DIEESE.(MENDONÇA,1998)

O crescimento do DIEESE a partir de então foi rápido e expressivo e ao fim da década de 80 o seu número de funcionários já superava a casa da centena. A expansão através de escritórios regionais e subseções fora prevista no planejamento elaborado pela direção da entidade em 1984 e abriu novas frentes de trabalho da entidade junto às diversas categorias filiadas. Como novidade importante, de 1985 em diante, a Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED, realizada em convênio com a Fundação SEADE, integrara-se ao conjunto de pesquisas permanentes já realizadas pela organização (as demais eram o ICV e a pesquisa da Ração Essencial que era aplicada mensalmente em 16 capitais). Porém, mesmo sob demanda

⁵⁷ Para mais detalhes, ver Noronha (1991).

⁵⁸ Para mais detalhes, ver Oliveira (1989) e Pochmann (1994).

crescente do movimento sindical, o DIEESE chegou ao final dos anos 80 em crise financeira e com a necessidade de uma reorganização interna.

Entre as centrais sindicais, a CUT deu prosseguimento à sua estruturação não só com relação à criação de seus diversos departamentos, mas também de suas estruturas de apoio tanto na área da formação quanto na área das assessorias política e econômica.⁵⁹

A constituição das estruturas formativas da CUT e, por conseguinte, também das suas escolas, contou com apoio decisivo de centrais sindicais de outros países (MANFREDI, 1986:152). A cooperação sindical internacional permitiu a construção da Escola 7 de Outubro (na região metropolitana de Belo Horizonte) e, já na década de 90, da Escola Sul em Florianópolis e de outras estruturas como o Departamento de Estudos Sócio-Econômicos e Políticos – DESEP (em 1989) e o Instituto Nacional de Saúde do Trabalhador – INST (1990).⁶⁰ No caso destas duas últimas organizações – exemplos de OAES que pertencem às Centrais Sindicais -, o apoio recebido foi da italiana Confederazione Generale del Lavoro di Italia – CGIL.⁶¹

Tanto no caso das escolas quanto nos casos do DESEP e INST, a CUT buscava a constituição de organismos próprios para a obtenção, desenvolvimento e disseminação de conhecimento para os sindicatos, quando já existiam organizações intersindicais com as mesmas finalidades. Mais do que contar com os quadros técnicos no interior de suas instâncias, tratava-se de organizá-los em entidades alinhadas e sob controle da própria central. Nestas entidades, os técnicos passariam então a desenvolver programas de assessoria, pesquisa e formação segundo a linha de atuação da entidade, porém com a especialização determinada pelo seu perfil. No DESEP e no INST, as organizações concebidas tinham conselhos diretores com dirigentes sindicais da central e um corpo técnico a eles subordinados.

⁵⁹ Para estudo específico da formação sindical e constituição de escolas sindicais ou estabelecimento de parcerias nas centrais sindicais, ver Manfredi (1996).

⁶⁰ A CUT conta com “escolas orgânicas” que integram a própria estrutura da Central (as escolas Sul, 7 de Outubro [inicialmente conveniada] e São Paulo) e as conveniadas (como o Instituto Cajamar em São Paulo) que embora sob controle político da central contam com autonomia de gestão. (MANFREDI, 1996:150)

⁶¹ As organizações surgem a partir de um convênio de cooperação entre a CUT e CGIL da Itália, que através do seu organismo para a cooperação internacional - *Progetto Sviluppo*, intermediou o financiamento junto ao governo italiano.

A CGT realizou uma trajetória mais tortuosa. Tanto pelo seu menor tempo de vida quanto pelas turbulências internas pelas quais passou no período, a central não chegou a criar instâncias nos moldes do DESEP e das escolas sindicais da CUT. Em vez de constituir novas entidades de cunho técnico ou formativo, a CGT incorporou o ICT.

Ao longo da segunda metade dos anos 80, o ICT continuava dentro de suas características iniciais: realizava formação sindical com financiamento do AIFLD e era dirigido por dirigentes sindicais cujas entidades estavam em um pólo político diferente da CUT. Em função da polarização política no meio sindical, as atividades do ICT dirigiram-se neste período, quase que exclusivamente, para as entidades não-cutistas.

Em 1989, Antonio Rogério Magri elegeu-se presidente da CGT e, como também era presidente do ICT, decidiu dispor a estrutura do instituto (que possuía salas de aula e instalações de escola na cidade de São Paulo) para a formação exclusiva dos quadros dirigentes da CGT. Dessa época em diante, a direção do ICT tornou-se composta por sindicalistas da CGT e em 1990, na gestão de Francisco Canindé Pegado (que sucedeu Magri na presidência da Central), transformou-se na sua instância formativa, restringindo suas atividades aos quadros da própria central. (Entrevista com Valdir Vicente, dirigente da CGT)

Para o AIFLD, as mudanças na condução do ICT no final da década de 80 também sinalizaram o início de alterações no trabalho desenvolvido no Brasil. Para além das disputas travadas no meio sindical brasileiro, no âmbito internacional outros fatos alterariam definitivamente o rumo da cooperação sindical norte-americana não só no Brasil, mas também nos demais países. O colapso da União Soviética e a queda do Muro de Berlim em 1989 provocaram um reordenamento de toda a política internacional da central sindical norte-americana. Este assunto será tratado mais detalhadamente adiante.

A localização da OAES

As etapas aqui apresentadas permitem também enunciar uma seqüência de novos e velhos problemas que se apresentaram para os sindicatos no exercício da representação dos

trabalhadores: controle da vida sindical a partir da Justiça do Trabalho e do Ministério do Trabalho, repressão política, leis restritivas de greve, inflação elevada, crescimento do desemprego, alteração freqüente nas regras de indexação salarial etc. Tais questões foram enfrentadas pelos sindicatos no cotidiano das campanhas, nos momentos de conflito (greves e outros tipos de mobilização) e também nos momentos de embates no campo das idéias (nas negociações ou eventualmente nos debates públicos) e certamente exigiram reflexão para as tomadas de posição por parte de dirigentes.

Ao longo das décadas, a sociedade e a economia brasileira avançaram, e o jogo das relações de trabalho - aí incluídas as negociações coletivas - tornou-se mais complexo. Na década de 50, houve o intrincado jogo político estabelecido entre o movimento sindical e o Estado (na figura da Justiça do Trabalho ou do Ministério do Trabalho, quando não na do próprio presidente da República). No plano mais direto das negociações coletivas, existiam polêmicas com relação à mensuração do custo de vida e, por consequência, também quanto aos percentuais reivindicados para a correção dos salários.

A partir de meados da década de 60, a conjuntura política alterou-se drasticamente. A capacidade de pressão por parte do movimento sindical foi reduzida ao mínimo e as negociações coletivas se caracterizaram pela forte presença da discussão jurídica. As escassas possibilidades de avanço dos trabalhadores estavam nos recintos da Justiça do Trabalho nos quais eram julgados os dissídios coletivos. Por essa época, as complexas fórmulas de cálculo determinadas pelas leis salariais renovaram a importância do trabalho técnico para sua compreensão e aplicação tanto nas empresas quanto entre os sindicatos.

As novidades no período final da ditadura militar foram a introdução da produtividade (através de lei no final de 1979) como item a ser negociado nos acordos coletivos e o crescimento do desemprego quando da recessão de 1981 a 1983. A partir de 1985, na Nova República houve a seqüência de pacotes econômicos antiinflacionários inaugurada em 1986 com o Plano Cruzado (e com eles as seguidas mudanças de regras do jogo econômico). De 1964 a 1989, a resistência patronal às reivindicações salariais dos trabalhadores

invariavelmente teve respaldo no diagnóstico governamental de que os salários eram foco inflacionário a ser controlado através das leis salariais.

Estes são apenas exemplos dos momentos e períodos nos quais as entidades e dirigentes sindicais se viram obrigados a adquirir novos conhecimentos e informações para a execução de suas atividades. Com o passar do tempo, ficou claro que o aumento da complexidade do contexto das negociações e mesmo do ambiente institucional e político brasileiro tornou indispensável o apoio técnico especializado para os sindicatos.

A ilustração a seguir posiciona as OAES dentro do sistema brasileiro de relações do trabalho. Embora seu trabalho possa ser percebido pela sociedade por meio da divulgação de pesquisas e da participação em debates públicos, as OAES desempenham, a princípio, um papel de retaguarda relativamente às atividades desenvolvidas pelos sindicatos.

Ilustração 3 - O sistema de relações do trabalho e a inserção das OAES

Elaboração do autor com base em FISCHER (1992) e NOGUEIRA (2002)

Nesta retaguarda, as OAES têm um desenho peculiar. Por um lado, têm origem, direção e, em variáveis proporções, financiamento sindical. Por outro lado, têm constituição jurídica e estruturas funcionais próprias com finalidade de apoio técnico às atividades sindicais.

O próximo item deste trabalho detalhará o perfil e as características organizacionais destas entidades.

5.3 Definindo o perfil das OAES

Nesta etapa serão apresentados os elementos definidores do perfil das organizações a serem pesquisadas neste estudo. Para isto, o surgimento destas organizações no Brasil, bem como os momentos ou eventos que afetaram ou condicionaram seu funcionamento foram apontados nos itens anteriores. Os eventos foram entendidos como disparadores de demandas por conhecimentos novos ou mais aprofundados em torno dos temas vinculados às relações de trabalho e seus atores no Brasil. A seguir, estas organizações serão caracterizadas segundo sua natureza e atividades fins.

Atendendo à definição de organização de Etzioni, as OAES são intencionalmente construídas e reconstruídas para atingir objetivos específicos segundo seu planejamento. Caracterizam-se ainda pela divisão de trabalho, de tal maneira que a alocação da mão-de-obra obedece às conveniências da organização. Em outro aspecto, estas organizações possuem ainda centros de poder, a partir dos quais há a distribuição de responsabilidades entre seus componentes (ETZIONI,1989:3).

As organizações apresentadas nos itens anteriores desenvolvem atividades variadas no apoio aos sindicatos. Tais atividades podiam ser de pesquisas vinculadas ao mundo do trabalho, de formação de sindicalistas e de assessoria técnica visando as campanhas salariais. Em busca de uma referência, essas entidades desempenham um papel para o qual podem se encontrar paralelos na atuação das empresas de consultoria relativamente às demais organizações

empresariais. As empresas de consultoria auxiliam seus clientes (gerentes e organizações) na solução de problemas e identificação de oportunidades, e têm na produção e venda de conhecimento e informações seus principais ativos ou recursos.⁶² (SARVARY, 1999:97)

Para as consultorias e as OAES, as informações e conhecimentos são, ao mesmo tempo, matéria-prima e produto final de suas respectivas atividades. *Desta forma, informações e conhecimento podem ser qualificados segundo o conceito de Mills et al, como recursos, ou seja, são de posse da organização e podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável.* Uma das competências essenciais de consultorias e OAES é sua capacidade de oferecer seus recursos aos seus respectivos clientes: empresas e sindicatos.

No uso destes recursos, as consultorias, porém, têm como objetivo último atender as empresas de modo a aumentar sua competitividade e lucratividade. Diferentemente, as organizações investigadas visam dar suporte à luta sindical e, se bem-sucedidas, maiores ganhos aos trabalhadores.⁶³ Além disto, o conhecimento gerado ou utilizado pelas consultorias é, a princípio, de apropriação privada. Nas OAES, o conhecimento que elas criam é apropriado inicialmente pelos sindicatos, mas acaba chegando ao público em geral.

Como em outras organizações, os sindicatos podem contar com quadros próprios de natureza técnica para sua assessoria em áreas tradicionais como a jurídica e política. Por isto, indicar genericamente que o movimento sindical criou organizações para seu apoio técnico ainda não é suficiente para a sua caracterização. Assim, vale apontar inicialmente que estas organizações, para se constituir como tal, não fazem parte da estrutura formal das entidades sindicais, ou seja, não são partes integrantes de uma secretaria ou diretoria. Ao contrário, embora pertencentes ao movimento sindical, as OAES têm estrutura administrativa e técnica própria, como também autonomia em relação ao corpo funcional das entidades sindicais.

⁶² Segundo Kubr (1996, (*apud* ANTAL; KRESBACH-GNACH, 2001:463) a consultoria pode ser definida como “...independent professional advisory service assisting managers and organizations in achieving organizational purposes and objectives by solving problems, identifying and seeing opportunities, enhancing, learning and implementing changes”.

⁶³ As OAES não chegam a sofrer uma “concorrência” de outras organizações, na forma verificada entre as consultorias. Desta maneira, a “vantagem competitiva sustentável” no caso das OAES relacionaria-se mais à sua capacidade de manter-se em condições de atender as demandas do movimento sindical. A contrapartida desta vantagem seria a continuidade da sustentação destas entidades pelos sindicatos.

Embora estruturadas como organizações autônomas, as entidades de apoio aos sindicatos subordinam-se politicamente a uma direção sindical em função de suas atividades fins serem definidas a partir das necessidades dos sindicatos. Sendo organizações de natureza privada, estas entidades caracterizam-se ainda pelo fato de não objetivarem lucros.⁶⁴ O Quadro 22 indica então o perfil das Organizações de Apoio às Entidades Sindicais – OAES.

Quadro 22- Perfil das organizações de apoio aos sindicatos: algumas características

Estruturadas e autogovernadas
Sociedade civil (privada) e sem fins lucrativos
Origem sindical
Atividades técnicas de suporte aos sindicatos

As organizações de apoio têm à sua disposição quadros técnicos e dirigentes sindicais que se encarregam da condução de trabalhos técnicos e da própria gestão. Entre elas, a maneira como essas tarefas são divididas assume características próprias, variando, por exemplo, o nível de envolvimento dos dirigentes sindicais nas atividades das organizações. A Ilustração 4 demonstra a localização das organizações de apoio aos sindicatos que participam do sistema de relações de trabalho no Brasil, incluindo também as envolvidas com cooperação sindical internacional.

⁶⁴ Existe atualmente um grande debate sobre a definição das características das organizações que não se incluem no perfil tradicional do setor privado de mercado ou das instituições do Estado. Termos como organizações não-governamentais e terceiro setor motivam grande discussão quanto à sua abrangência e capacidade de contemplar a grande diversidade de organizações existentes fora do conjunto das empresas e do Estado. Ver Coelho (2002) e Fernandes (2002).

Ilustração 4 - O sistema de relações do trabalho e a inserção das organizações de apoio aos sindicatos

Elaboração do autor com base em FISCHER (1992) e NOGUEIRA (2002)

Para caracterizar melhor o universo de organizações de apoio aos sindicatos com este perfil no Brasil foram identificados três diferentes grupos de entidades. Um primeiro grupo destas organizações é o intersindical. Este grupo é composto por organizações, cujo modelo foi inspirado na mais antiga delas - o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos. Estas organizações possuem quadros de entidades associadas que as dirigem e financiam. Estas organizações têm como característica comum a proposta de pluralismo político e setorial de entidades sindicais em seus quadros associativos e diretivos. A filiação das entidades sindicais a estas organizações é livre, sendo as mesmas, portanto, resultado de esforços coletivos de sindicatos de diversos matizes políticos e setores econômicos. O Quadro 23 apresenta três destas entidades.

Quadro 23– Organizações Intersindicais de Apoio

Organização	Momento de surgimento	Finalidades
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos	Fundado em 1955, após grandes greves e negociações em que os patrões questionavam a fundamentação dos reajustes salariais reivindicados pelos sindicatos.	Tem por atividades fins a pesquisa, educação e assessoria às entidades sindicais nos assuntos relativos ao mundo do trabalho na sua dimensão econômica e social. Atualmente conta com 450 entidades filiadas. Sua sede fica em São Paulo.
DIESAT - Departamento Intersindical de Estudos e Pesquisas de Saúde e dos Ambientes de Trabalho	Fundado em 1980 quando, no ressurgimento sindical, ocorreram tentativas de ampliação da pauta de reivindicações para além dos assuntos econômicos.	Suas finalidades envolvem a assessoria aos trabalhadores e ao movimento sindical nas questões relativas à saúde coletiva, saúde do trabalhador, condições e ambientes de trabalho, legislação em saúde e segurança do trabalhador e meio ambiente. Para isso realiza pesquisas, estudos e cursos de formação para dirigentes sindicais.
DIAP – Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar	Criado em 1983, sob o ambiente da abertura política, quando o parlamento valoriza-se como espaço de decisões públicas.	Tem por finalidade a transformação das reivindicações dos trabalhadores em mecanismos legais através de atividades junto aos poderes do Estado, notadamente o Congresso Nacional.

FONTES: www.dieese.org.br; www.diesat.org.br; www.diap.org.br (Acesso em 30/05/2005)

A Tabela 5 dimensiona a inserção e importância destas organizações no meio sindical brasileiro. Por meio dela constata-se a quantidade e percentual de entidades sindicais de trabalhadores que eram filiadas a alguma entidade intersindical de apoio em 2001. Nota-se que a entidade com maior grau de adesão no meio sindical é o DIEESE, seguido do DIAP com 5,4% e 2,4%, respectivamente, do total de entidades sindicais pesquisadas.

Estes baixos percentuais em relação ao total de entidades devem ser relativizados. Uma primeira observação é que após a promulgação da nova Constituição em 1988, tornou-se mais simples a organização e o reconhecimento formal de sindicatos, surgindo daí um crescimento extraordinário do número de entidades. Embora parte deste crescimento tenha sido motivada pela abertura legal à existência dos sindicatos de trabalhadores do setor público, a larga maioria das novas entidades sindicais é inexpressiva em termos de capacidade de

representação.⁶⁵ Desta forma, o que se procura apontar é que, a despeito de baixos percentuais de adesão, tais números não deixam de ser importantes. Isto porque é plausível que entre as entidades afiliadas às organizações intersindicais, e especialmente no caso da maior delas, o DIEESE, encontrem-se as principais entidades do movimento sindical nacional, aí incluídas cinco das centrais sindicais brasileiras (CGT, CUT, Força Sindical, SDS e CAT).⁶⁶

Tabela 5 - Filiação de entidades sindicais a entidades civis (2001)

Entidades civis	Nº	%
DIEESE	619	5,4
DIAP	273	2,4
DIESAT	48	0,4
Outras entidades	46	0,4
Nenhuma filiação	10.534	91,4
Total	11.520	100

FONTE: Pesquisa Sindical 2001 (IBGE)

Um segundo grupo, disposto no Quadro 24, é composto por instituições constituídas por uma única entidade sindical. Como exemplo dessas entidades, há a Central Única dos Trabalhadores – CUT, o Departamento de Estudos Sócio-Econômicos e Políticos - DESEP e o Instituto Nacional de Saúde do Trabalho – INST, além das escolas sindicais (7 de Outubro e Escola Sul, por exemplo) e o Instituto Cultural do Trabalho, hoje vinculado à CGT. De maneira geral, essas organizações têm sua direção e sustentação financeira vinculadas à central sindical ou entidade a que pertencem, não havendo a figura do quadro associativo como nos casos das organizações intersindicais.

⁶⁵ Dados da Pesquisa Sindical do IBGE de 2001 revelam que 33% das novas entidades surgidas entre 1992 e 2001 pertencem aos servidores públicos (inclusive trabalhadores da educação). (IBGE – Pesquisa Sindical:5)

⁶⁶ É curioso notar que registros do próprio DIEESE mostravam que o seu quadro de sócios quando da pesquisa do IBGE girava em torno de 430 entidades. Isto leva a crer que vários respondentes afirmaram ser filiados ao DIEESE quando na verdade não o eram, podendo o mesmo ter acontecido relativamente ao DIAP e ao DIESAT. Como não foi possível identificar as causas das respostas errôneas, ficou, no entanto, a impressão de valorização da filiação a estas organizações, de parte das entidades sindicais.

Quadro 24 - OAES pertencentes a única entidade sindical

Organização	Momento de surgimento	Finalidades
DESEP – CUT	Órgão de assessoria da CUT - Central Única dos Trabalhadores criado em 1989 a partir de um convênio com a Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori – CISL – central sindical italiana como parte de um programa de cooperação internacional desenvolvido na segunda metade da década de 80.	Trata dos assuntos econômicos e políticos através da realização e análises, estudos e pesquisas. Atualmente encontra-se desativado.
O Instituto Nacional de Saúde no Trabalho/ INST – CUT	Foi criado em outubro de 1990 a partir de um convênio de cooperação entre a Central Única dos Trabalhadores - CUT e Confederazione Generale del Lavoro – CGIL da Itália, que por meio do seu organismo para a cooperação internacional, Progetto Sviluppo, intermediou o financiamento junto ao governo italiano.	É o órgão de assessoria técnica e política da CUT - Central Única dos Trabalhadores para a área de saúde, condições de trabalho e meio ambiente, com atuação nas áreas de documentação, formação, publicação, estudos e pesquisas. Desenvolve projetos a nível nacional e internacional dirigidos às categorias profissionais e ramos de atividade, buscando contribuir para o fortalecimento das ações e da organização dos trabalhadores, desde os locais de trabalho, para intervir nas condições ambientais e na organização dos processos de trabalho, visando a prevenção de acidentes e doenças e a promoção de saúde.
Instituto Cultural do Trabalho - ICT	Criado em 1963 com recursos do antigo AIFLD (ou Instituto Americano pelo Desenvolvimento do Sindicalismo Livre – Iadesil, vinculado à central sindical norte-americana AFL-CIO e financiado por fundos do Departamento de Estado norte-americano). A criação do ICT é uma tentativa de contraposição ao sindicalismo de tendências de esquerda que predominava no Brasil antes do golpe militar de 1964.	Inicialmente foi concebido como uma entidade que reunia sindicalistas e empresários, tornando-se uma entidade que contava apenas com sindicalistas em 1967. Suas atividades mais conhecidas eram os cursos sobre sindicalismo e negociação coletiva. Sua direção contava com dirigentes dos sindicatos de telefônicos, do correio e de eletricitários do estado de São Paulo. Desde o início dos anos 90 foi incorporado como instituto responsável pela área de formação sindical da CGT.

FONTES: www.cut.com.br e entrevistas

Em termos de apoio aos sindicatos, existe ainda um terceiro grupo de organizações cujas atividades são desenvolvidas por escritórios de cooperação de entidades sindicais de outros países ou apenas por representantes. Estas organizações desenvolvem atividades sindicais de intercâmbio de experiências, pesquisa, formação entre as entidades brasileiras e as entidades de seus países de origem.

À semelhança dos dois tipos anteriormente descritos, estas entidades caracterizam-se pela constituição de estruturas próprias e pela realização de atividades de conteúdo técnico proporcionado por equipe técnica própria, consultores contratados ou parceiros locais.

Um dos seus traços característicos é a doação de recursos – normalmente obtidos em grande percentual por fundos públicos nos países de origem – mediante a realização de projetos de interesse tanto para os sindicatos do país de origem quanto para os cooperados nacionais. Por serem doadoras de recursos elas teriam, no meio sindical, semelhança com as chamadas *grantmakers* do terceiro setor⁶⁷. Em uma pesquisa no terceiro setor brasileiro, Falconer e Vilela definem que uma organização *grantmaker* deve ser privada, sem fins lucrativos, oferecer doações e ser autônoma em relação às suas decisões (FALCONER;VILELA, 2001:20).⁶⁸ A partir desta definição, entretanto, percebe-se que entre as OAES e as *grantmaker* há apenas semelhanças. Isto porque, apesar de formalmente constituídas e com direções próprias, as OAES de cooperação sindical doam recursos segundo as prioridades estabelecidas pelo movimento sindical de seus respectivos países, não sendo, portanto, estritamente autônomas.

Além disto, posto que expressiva parcela de seus recursos tem origem em fundos públicos, estas organizações teriam mais a característica de mobilizadoras de fundos do que propriamente de doadoras autônomas.

O Solidarity Center é um exemplo. Trata-se de uma entidade de cooperação internacional da norte-americana AFL-CIO (American Federation of Labor – Congress of Industrial Organizations) que, através de seus escritórios nos diversos países (inclusive o Brasil), desenvolve diversos programas de pesquisa, formação e promoção de eventos junto ao movimento sindical brasileiro. Entre suas principais fontes de recursos estão a United States Agency of International Development – USAID, e o National Endowment for Democracy –

⁶⁷ A expressão “*grant*” em inglês tem, antes do sentido de “doação”, a conotação de “legado” ou “concessão”, o que a afasta assim da idéia de caridade. (FALCONER;VILELA, 2001:23)

⁶⁸ Por tratar-se de uma pesquisa com organizações no Brasil, os autores ainda incluem como característica das organizações o fato de serem controladas e operadas no País, condição esta que não se aplica às organizações de cooperação sindical. (FALCONER;VILELA, 2001:20)

NED, e em menor escala a própria central sindical norte-americana AFL-CIO. O Solidarity Center possui uma estrutura de representação com escritório e *staff* no País há mais de 40 anos (considerando-o como sucedâneo do antigo Iadesil) e estas características reforçaram a importância de pesquisá-lo nesta tese.

Outra experiência duradoura no Brasil é a realizada pela entidade de cooperação sindical finlandesa SASK (*Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskus*), que, no entanto, realiza suas atividades através da visita de representantes ao País. O quadro a seguir, sintetiza histórico e características do AIFLD/Solidarity Center e do SASK.

Quadro 25 – OAES de cooperação sindical internacional

Organização	Momento de surgimento no Brasil	Finalidades
AIFLD/Solidarity Center	<p>O AIFLD foi criado nos EUA em 1962 para realizar atividades de cooperação sindical internacional da AFL-CIO norte-americana. A entidade instalou-se no Brasil em 1963 e até o final da década de 80 esta cooperação aconteceu na área formativa através dos cursos oferecidos pelo ICT. Além da formação o AIFLD também deu apoio financeiro para sindicatos (com a finalidade de construir sedes e colônias de férias para os sindicatos) assistidos no Brasil.</p> <p>Nos anos 90, a AFL-CIO decidiu fundir o AIFLD e os demais três institutos de cooperação sindical criando uma nova entidade, o Solidarity Center.</p> <p>No Brasil, ao longo da década de 90 a entidade mudou sua forma de alteração ampliando sua cooperação sindical em termos de parceiros (aproximando-se da CUT e realizando trabalhos com o DIEESE, por exemplo), formas e temas tratados.</p>	<p>No início de suas atividades no Brasil tinha como objetivo apoiar os sindicatos anticomunistas. Tratava-se nesse período de formar politicamente dirigentes fora da influência de esquerda dos grupos sindicais mais à esquerda. Após o golpe de 1964, o instituto deu continuidade à sua atividade de apoio à formação sindical de quadros. Nos anos 90, com as mudanças do quadro político internacional, das condições da economia mundial e da política sindical norte-americana, o Solidarity Center iniciou uma nova forma de cooperação internacional tanto no Brasil quanto em outros países.</p>
SASK (Suomen Ammattiliittojen Solidaarisuuskeskus)	<p>Criado em 1986 pela Central Sindical Finlandesa, atua no Brasil desde a segunda metade da década de 80. O início das atividades de cooperação do SASK no Brasil coincide com o crescimento das atividades formativas no meio sindical quando da segunda metade da década de 80.</p>	<p>Apoiando especialmente as atividades de formação sindical. Desde sua chegada ao Brasil tem dado apoio à formação sindical realizada pelo DIEESE e outras entidades. Seus fundos têm como origem os sindicatos e o governo finlandeses e também a União Européia.</p>

FONTES: documentos do AIFLD/Solidarity Center; www.sask.fi (acesso em 04/09/2006)

Além da cooperação sindical internacional realizada por meio de organizações especialmente criadas para isto, existe ainda aquela desenvolvida diretamente pelas entidades sindicais internacionais (centrais e federações internacionais regionais ou setoriais) e centrais sindicais, ou mesmo sindicatos e federações de outros países. Este tipo de atividade é presente no Brasil há várias décadas. Entre as presenças mais tradicionais, podem ser citados os segmentos setoriais da Confederação Internacional das Organizações Sindicais Livres – CIOSL, como a da Federação Internacional dos Trabalhadores da Indústria Metalúrgica - FITIM e a International Federation of Chemical, Energy, Mine and General Workers - ICEM, além das centrais sindicais italianas CGIL, CISL (ambas próximas da CUT) e Unione Italiana Del Lavoro – UIL (próxima da Força Sindical). Também existem no Brasil atividades de cooperação realizadas pela DGB (central sindical alemã) e a FNV (central sindical holandesa), ambas também politicamente mais próximas da CUT.⁶⁹ Nestes casos, é bastante comum que a cooperação sindical ocorra através da presença de dirigentes ou representantes de entidades sindicais de outros países sem que necessariamente exista um escritório ou estrutura para viabilizar a cooperação no país.

Na área de cooperação internacional ainda merecem destaque a criação em 2001 do Observatório Social (entidade vinculada à CUT que realiza pesquisas a respeito do comportamento de empresas multinacionais no Brasil e conta com recursos de sindicatos da Alemanha e Holanda) e o Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial - INSPIR (instituto criado em 1995 com o apoio do Solidarity Center e que conta com a participação da AFL-CIO e centrais sindicais brasileiras).⁷⁰

⁶⁹ A criação do Observatório Social do Trabalho (entidade constituída pela CUT, DIEESE, Centro de Estudos de Cultura Contemporânea - CEDEC e a Rede Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho - Unitrabalho) resultou da cooperação sindical internacional da FNV holandesa e da DGB alemã com a CUT brasileira. A DGB foi ainda importante na criação da Escola Sul da CUT em Florianópolis/SC.

⁷⁰ O ILDES-FES (Instituto Latinoamericano de Desenvolvimento Econômico e Social – Friedrich Ebert) da Alemanha também realiza diversas atividades no Brasil, tendo inclusive um escritório em São Paulo. Uma de suas áreas de atuação é o suporte ao movimento sindical com atividades de formação e eventualmente de pesquisa. O ILDES-FES, no entanto, tem sua origem no partido Social-Democrata alemão; não é, portanto, uma entidade estritamente de natureza sindical. Ver <http://www.fes.de/fesportugues.pdf> (acesso em 04/06/2006).

Ao término deste tópico são relacionados no Quadro 26 os conceitos consolidados no que se refere às organizações de apoio bem como dos indicadores destacados para sua identificação ao longo deste estudo.

Quadro 26 - OAES - Identificação e mensuração

Conceito	Definição	Constatação/Mensuração
Organizações de apoio aos sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> • Instituições de natureza técnica e/ou financeira que apóiam os sindicatos em atividades de assessoria, pesquisa e capacitação. Contribuem na fundamentação técnica dos posicionamentos sindicais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atos de criação. • Documentação referente a finalidades e definições de objetivos ao longo de sua história. • identificação de suas competências através dos serviços prestados aos sindicatos.

Nos itens seguintes, é tratado o contexto em que se desenvolveu o trabalho destas organizações ao longo da década de 90. O pressuposto é que, dadas as grandes mudanças ocorridas no mercado de trabalho e, por extensão, nas negociações coletivas brasileiras, os sindicatos tenham demandado novas informações e conhecimentos às suas organizações de apoio. Tendo em vista estas demandas, as organizações de apoio devem ter experimentado processos de aprendizagem com o objetivo de atender aos sindicatos e de garantir sua própria continuidade junto a estes. Para isto, são estudadas duas das entidades anteriormente relacionadas: o DIEESE, uma entidade de natureza intersindical, e o Solidarity Center, entidade de cooperação sindical internacional em atividade no Brasil, ao longo do período estudado.

5.4 Anos 90: os novos tempos para o mercado de trabalho e a ação sindical

Os fenômenos que atingiram o mundo do trabalho nos países centrais do final dos anos 70 em diante só se fizeram sentir expressivamente no Brasil a partir de 1990. De maneira geral, pelo menos duas razões contribuíram para que isso acontecesse. A primeira encontra-se nas condições macroeconômicas brasileiras até o final da década de 80. Nesse período, o modelo

de crescimento brasileiro – baseado na intervenção do Estado na economia, grande endividamento e baixo nível de abertura econômica - ainda vigorava.

No fechamento de um longo ciclo de crescimento, a economia brasileira dispunha de uma estrutura industrial com setores de base, intermediários e também indústrias de bens de consumo duráveis. O mercado de trabalho, embora caracterizado por desigualdades regionais, de renda e também nas formas de contratação, estava razoavelmente estruturado nas regiões mais industrializadas.

No plano interno, a inflação era crescente e resistia às diversas tentativas de controle ou eliminação. Ao longo dos anos 80, a economia brasileira oscilou entre períodos recessivos e de crescimento econômico, o que no mercado de trabalho como um todo significou taxas de desemprego menores que as verificadas na década seguinte.

A segunda razão refere-se à conjuntura política brasileira, que transitou do término da ditadura militar (primeira metade da década) para a Nova República (em 1985) e a elaboração da nova Constituição em 1988. Nesse período, a abertura política e a reintrodução da democracia aconteceram com forte participação dos movimentos sociais na cena política brasileira, e entre eles o sindical, principalmente na segunda metade da década. A chegada de um sindicalista ao segundo turno das eleições presidenciais de 1989 simboliza a importância política do movimento sindical nesse período.

Nesta parte do trabalho, dada a maior abertura existente na economia ao longo desse período, serão abordados aspectos das relações de trabalho nos demais países como termo de referência para o caso brasileiro e também para a compreensão do caso envolvendo o Solidarity Center. Desta forma, apontam-se as mudanças em andamento no mundo do trabalho, bem como a maneira como os sindicatos reagiram a estas mudanças no âmbito internacional desde os anos 80. Finalmente, em paralelo com as mudanças ocorridas no meio internacional, descrevem-se as principais características do sistema de relações de trabalho no Brasil por meio da evolução das negociações coletivas no País com foco na década de 90 em diante.

A dimensão internacional

Entre outros processos correlacionados, a globalização dos mercados e a adoção predominante de políticas econômicas de corte neoliberal encarregaram-se, juntamente com o avanço tecnológico, de proporcionar grandes mudanças no mundo do trabalho no último quarto do século XX. Dados os objetivos deste trabalho, é necessário abordar as transformações pelas quais passa o mercado de trabalho e o seu efeito sobre a ação sindical.

Nas últimas décadas do século passado, o quadro estável configurado pelo chamado paradigma keynesiano-fordista começou a ser alterado. Este modelo caracteriza-se por formas de regulamentação de natureza estatutária do mundo do trabalho (ou seja, prevista em leis), pró-coletivas e protetoras dos trabalhadores.⁷¹

Conforme Standing, nos anos 70 encerrou-se uma era de segurança no mundo do trabalho. Até então o modelo prevalecente previa pelo menos sete tipos diferentes de segurança: no mercado de trabalho, no emprego, na carreira, no trabalho, de reprodução de habilidades, de renda e de representação (STANDING, 1998:287). Após os anos 70, a regulamentação da contratação do trabalho através dos mercados substituiu o modelo anterior e tornou-se predominante. Conforme o autor, a tecnologia ampliou as alternativas gerenciais de flexibilização da produção, concomitantemente à descentralização das plantas das empresas. Ambos os fatores contribuíram para a flexibilização das práticas trabalhistas com sucessivos recuos contratuais assinados pelos sindicatos. (STANDING, 1998:288)

No âmbito das empresas, as novas alternativas organizacionais levaram à diminuição do contingente de empregados. A contratação, remuneração e jornada de trabalho tornaram-se

⁷¹ As premissas deste modelo, baseado nas idéias keynesianas, eram as estruturas de produção estáveis e para as quais as eventuais mudanças ocorriam com tempo suficiente para empregadores e empregados se ajustarem. O emprego em sua quase totalidade era estável, formal e em tempo integral. As economias eram mais fechadas e o comércio externo ocorria entre países em que direitos e obrigações trabalhistas eram semelhantes. (STANDING, 1998:286-287)

cada vez mais flexíveis. Desta maneira, o emprego formal sofreu influência da terceirização, e, além disso, passou a conviver com a crescente informalidade ou mesmo a disseminação da idéia do autonegócio. A remuneração tornou-se cada vez mais associada ao desempenho individual. A previsibilidade das carreiras profissionais de conteúdos definidos foi trocada pela exigência permanente de atualização. Um padrão de trabalho que vigorou durante décadas entre os países desenvolvidos foi rompido, e no lugar da regulação desenvolvida principalmente no pós-guerra sobrevieram outras regulações “...pró-individualistas, anti-coletivas, fiscais, e outras pró-mercado”. (STANDING, 1998:289)

A reação dos mercados de trabalho foi o surgimento para estruturas mais difusas, em que as fronteiras entre o trabalho formal e o desemprego - antes bem definidas - tornaram-se menos nítidas. No modelo keynesiano-fordista, as relações entre sindicatos e capital resolviam minimamente o embate entre os trabalhadores e as empresas, mas com o declínio deste modelo passou a prevalecer uma mediação cada vez menor pelas negociações coletivas. A combinação da ação destes fatores pode ser parcialmente constatada através das estatísticas sobre o mercado de trabalho: elevação do desemprego, maior precarização dos vínculos de contratação e queda no nível dos rendimentos.⁷²

Tais fenômenos encontram-se articulados à condução das políticas macroeconômicas nacionais diante dos problemas econômicos internacionais. O diagnóstico da Organização Internacional do Trabalho - OIT - demonstra que o mundo experimentou um prolongado período de ajustamento em função do advento da economia global. Este período foi aberto pelos choques do petróleo na década de 70 e prosseguiu com a ocorrência das crises financeiras vividas pelos países endividados da África e América Latina nos anos oitenta, além de fenômenos como a consolidação do bloco econômico europeu e a abrupta transição vivida pelos países do antigo bloco socialista. (ILO, 1999)

⁷² Em escala mundial, os problemas do trabalho não se resumiram apenas ao que acontece no meio mais organizado do capitalismo. Das economias nacionais centrais para as periféricas, os problemas enfrentados pelo homem no trabalho assumiram outras feições. Antes de lidar com as mudanças que ocorrem no trabalho, o homem precisa superar a própria dificuldade de acesso ao mesmo. Isto porque a ameaça de exclusão do mercado está presente tanto na falta de vagas nas empresas quanto nas exigências de qualificação apresentadas quando da contratação dos trabalhadores.

Durante este período, de modo geral o norte das políticas econômicas foi proporcionado pelas instituições de Bretton Woods (Banco Mundial e FMI). Destas entidades surgiu a orientação de que a criação e manutenção dos livres mercados seriam suficientes para obter o crescimento econômico bem como garantir a estabilidade social e política dos países. Como complemento desta estratégia, deveria ocorrer a transferência da responsabilidade da regulação da economia do Estado para os mercados.

Os países que buscaram socorro financeiro dos anos 80 para frente submeteram-se em maior ou menor grau a esta orientação. Entre suas iniciativas vieram os processos de privatização, a desregulação dos mercados de trabalho e as políticas ativas de juros para estabilização financeira como cerne das políticas econômicas. Em termos de objetivos, a política econômica elegeu como prioritário o controle da inflação. Para ajustar a economia a este objetivo, é importante a flexibilidade dos mercados de trabalho no referente à contratação e remuneração.

Estas políticas incentivaram a competição entre países e regiões, e a partir dela estimularam também a aplicação de novas tecnologias e práticas gerenciais nas empresas. A necessidade de respostas rápidas provocou ajustes nas empresas e, em geral, também a diminuição do emprego. A competição criou pressões sobre os custos das empresas e especialmente aqueles relacionados ao trabalho. A redução nas remunerações e recurso crescente aos trabalhadores temporários derivou daí. Em ambos os casos, a remuneração dos trabalhadores tendencialmente abandonou um perfil de custo fixo para outro mais variável nas empresas. Por outro lado, aos trabalhadores empregados são exigidas habilidades cada vez mais sofisticadas. Em outras palavras, sofisticação tecnológica e informalização na contratação de trabalhadores envolveram-se neste cenário.

O relatório da OIT aponta que, por conta da liberalização econômica, o conjunto das relações entre Estado, trabalho e capital alterou-se. A economia passou a responder ainda mais aos movimentos dos mercados e a mediação realizada pelos atores sociais, pelas leis ou mesmo pela intervenção do Estado perdeu força. Em nível internacional, o trânsito mais livre dos capitais criou ou acentuou assimetrias existentes nos mercados de trabalho entre os países e no interior destes.(ILO, 1999:9)

A resposta sindical em outros países

A importância, magnitude e rapidez das mudanças em curso no mundo do trabalho podem ser percebidas através da opinião da OIT.⁷³ Em função das transformações estruturais em andamento, há discussões que se aprofundam a respeito do próprio caráter do trabalho, na sua forma tradicional dentro do capitalismo – com o assalariamento e a natureza coletiva, entre outras características –, no que se refere à sua centralidade na atual sociedade. No entanto, tendo em conta as finalidades deste trabalho, estas questões não serão tratadas aqui. Serão apenas verificadas sinteticamente as posturas assumidas pelas entidades representativas dos trabalhadores nas últimas décadas em resposta às novas condições do mercado de trabalho. No Quadro 27 são apresentadas as opiniões de alguns autores que se ocuparam destes temas.

⁷³ A partir da gravidade da situação, a entidade iniciou um profundo processo de reestruturação estratégica e operacional. A entidade escolheu a expressão “Trabalho Decente” como sua palavra de ordem e, desde 1999, busca agir globalmente com seus instituintes (sindicatos, empresas e governos) e em interação com outras instâncias internacionais voltadas para o acompanhamento e regulação da atividade econômica no mundo, como a própria ONU e a OCDE. Seu objetivo é diminuir as imensas desigualdades existentes no trabalho ao redor do mundo. Ver ILO (1999)

Quadro 27 – Alternativas para ação sindical na dimensão internacional

Autores	Propostas/Alternativas para ação do movimento sindical
Larangeira (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • revitalização dos sindicatos através de maior atenção aos locais de trabalho. • ampliação do raio de ação sindical aos trabalhadores do entorno do mercado de trabalho (com baixa ou nenhuma representação sindical). • aproximação do sindicato de outros movimentos sociais para, em ação conjunta, atingir os excluídos do mercado de trabalho.
Rodrigues (1998)	<p>“Respostas inovadoras”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • respostas coletivas: dirigidas aos trabalhadores enquanto grupo (envolvem estratégias sindicais clássicas de mobilização e tendem a ter componente político quando implicam apoio dos governos). Objetivos: elevar a sindicalização e trazer novos segmentos do mercado de trabalho (jovens, mulheres e migrantes) para a área de influência do sindicato. • respostas individualistas: orientadas para o trabalhador individual, envolveriam, por exemplo, a oferta de serviços (cursos, cartões de crédito, consultoria, negociação de contrato individual de trabalho etc). • respostas organizatórias: modificações na própria estrutura sindical para facilitar a representação de outras categorias que, por exemplo, atuem no mesmo setor econômico.
Freyssinet (1998)	<p>Intervenções sindicais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nas instâncias nacionais que definem e orientam a política científica e tecnológica. • nas escolhas de política industrial que determinam a posição da economia nacional na divisão internacional do trabalho. • nas políticas de formação inicial e contínua de uma força de trabalho preparada para novas tecnologias.⁷⁴ • nas escolhas técnicas relativas às decisões de investimento das empresas, para avaliar os impactos qualitativos e quantitativos sobre o emprego. (FREYSSINET, 1998:203-204)

Larangeira acompanha o debate existente nos países centrais em termos do desempenho e opções do sindicalismo para o quadro do final do século XX (Larangeira, 1998:181-182). Na avaliação da autora, os problemas enfrentados pelos sindicatos estão localizados em três âmbitos e diminuem sua capacidade de ação:

- No âmbito mais amplo da globalização (ou seja, no campo macroeconômico).
- No âmbito mais restrito da organização do trabalho (por conta das inovações tecnológicas e organizacionais).
- No âmbito político (prevalência das linhas políticas conservadoras nos países).

⁷⁴ Em países como Espanha e Itália, por exemplo, as centrais sindicais passaram a agir na própria definição e execução de programas de qualificação da mão-de-obra a partir de fundos públicos criados com essa finalidade. Ver Sanz (1998).

Rodrigues também realiza um balanço das alternativas disponíveis ao movimento sindical internacional. O autor aponta inicialmente que, caso mantivessem suas posturas tradicionais, as entidades sindicais terminariam por agir apenas no intuito de garantir vantagens obtidas no passado - ou seja, defensivamente. (RODRIGUES, 1999)

Sob perspectivas diferentes, ambos os autores apresentam alternativas à ação sindical diante do cenário do mundo do trabalho. Da comparação entre eles, percebe-se um traço comum: a tentativa de reposicionamento do sindicato como representante dos trabalhadores tanto nos círculos mais próximos da produção quanto em outro recorte do mercado de trabalho. Ambos, no entanto, vêem criticamente as alternativas disponíveis aos sindicatos.

Para Larangeira, nas circunstâncias atuais, o apelo dos sindicatos ao coletivo - traduzido na tentativa de aumentar sua diversidade de base (com jovens, mulheres e excluídos, por exemplo) - tem maior chance de êxito no atendimento a assuntos específicos destes segmentos do que nos assuntos comuns ao conjunto dos trabalhadores. Para a autora, dada a diversidade de interesses que o sindicato precisa mediar, surgem dificuldades de manutenção da força da entidade através da sua coesão. (LARANGEIRA, 1998:182)

Rodrigues, por sua vez, identifica as dificuldades encontradas pelos sindicatos em cada uma das alternativas apresentadas. No que se refere às respostas coletivas, relata o baixo sucesso na atração dos trabalhadores mais jovens, bem como daqueles temporários. Já nas respostas individualistas, há os riscos de desvios excessivos das funções originais de representação e negociação dos sindicatos. Por fim, quanto às respostas organizatórias, o problema decorrente é a dificuldade de acomodação das forças políticas das entidades envolvidas nas novas estruturas sindicais resultantes. (RODRIGUES, 1999)

Freyssinet analisa a postura dos sindicatos europeus entre as décadas de 70 e 80 no que se refere especificamente à questão tecnológica ou, em sua extensão, à reestruturação produtiva. O autor percebe duas formas diferentes de atuação sobre os efeitos das mudanças técnicas: sobre o volume de emprego e os efeitos qualitativos sobre o conteúdo dos empregos

(FREYSSINET, 1998:203). Segundo o autor, as possibilidades de intervenção sindical podem estabelecer-se em um nível macroeconômico (definição de políticas nacionais para a ciência e tecnologias, a indústria e de formação profissional) e microeconômico (no que se refere aos impactos das escolhas técnicas das empresas em suas decisões de investimento sobre o emprego).

As principais experiências de intervenções dos sindicatos nestes temas e níveis na Europa ocorreram entre o final dos anos 70 e o início dos anos 80, tendo perdido espaço na ação sindical após esse período. Freyssinet destaca três razões para isto. Na principal delas, a crise econômica - que teve como consequência o aumento do desemprego - levou os sindicatos a uma posição defensiva na qual interferiram pouco no debate sobre as mudanças técnicas e seus impactos. Outra razão é que as mobilizações normalmente aconteceram quando as consequências negativas das mudanças tornavam-se visíveis aos trabalhadores e não no momento das tomadas de decisão por parte das empresas. Em outras palavras, a necessária pressão dos trabalhadores nem sempre estava presente nos processos de negociação. Finalmente, houve pouca troca de conhecimentos entre os especialistas contratados pelos sindicatos para o tratamento dessas negociações e seus trabalhadores de base. Este distanciamento da base dificultou o respaldo à elaboração de propostas alternativas por parte destes trabalhadores. (FREYSSINET, 1998:206-207)

Outro ângulo para análise das atividades sindicais é o das relações de trabalho no âmbito internacional. Os fenômenos da mobilidade de capitais produtivos e os movimentos de consolidação dos blocos econômicos somaram-se à elevação do desemprego e o acesso à mão-de-obra barata em outros países por parte das empresas. Com isso, a importância da ação sindical para além das fronteiras nacionais aumentou tanto na Europa quanto nas Américas. O Quadro 28 sintetiza as informações recolhidas por dois autores que estudaram as relações de trabalho no âmbito internacional na Europa e nas Américas.

Quadro 28 – Alternativas para ação sindical na dimensão internacional

Regiões/Autores	Propostas/Alternativas para ação do movimento sindical
Europa (TIBERI, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em pactos sociais (ou políticas de acordo). Objetivo sindical: interferir nas linhas gerais da política econômica (política fiscal, de bem-estar e assuntos mais diretamente vinculados ao trabalho). • Negociações de acordos supranacionais com multinacionais (sobre jornada de trabalho e igualdade de remuneração, por exemplo) e assento nos Comitês Empresariais Europeus.⁷⁵ (TIBERI, 1999:136 e 137)
Américas (CHALOULT; BRUNELLE, 1998)	<p>Atuação sindical em três níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nacional, dentro do qual o tripartismo constitui o espaço de discussão; • internacional, envolvendo as organizações sindicais regionais e mundiais, e também, no modelo tripartite, a Organização Internacional do Trabalho. • formas intermediárias de intervenção, que combinam tanto ações em nível nacional quanto internacional. (CHALOULT; BRUNELLE, 1998:94-95)

No âmbito internacional, a comparação entre as ações sindicais desenvolvidas na Europa e nas Américas revela que a participação de discussões em fóruns tripartites e a tentativa de influenciar as decisões de governos nos assuntos relacionados ao trabalho são pontos comuns. A realidade criada pela formação de blocos econômicos (no caso da Europa, a Comunidade Econômica Européia, e nas Américas, o Nafta, Mercosul e ALCA) torna necessária a negociação do reordenamento econômico e social dela decorrente.⁷⁶ Para Chaloult e Brunelle, a constituição de espaços tripartites de negociação faz parte de um reposicionamento do Estado diante do fenômeno da globalização.⁷⁷

O panorama apresentado brevemente é também parcial. Entretanto, exemplifica que a reação dos sindicatos - dos países centrais e mesmo latino-americanos -, mesmo com obstáculos, ocorreu com alguma inovação em suas atividades. Para isso, os sindicatos reivindicaram para si a responsabilidade de representação e formulação de propostas em novos espaços de negociação, desde os locais de trabalho até o nível das políticas públicas, extrapolando até mesmo os espaços nacionais.

⁷⁵ Espaços de consulta e informação entre empresas multinacionais e sindicatos europeus.

⁷⁶ Para Chaloult e Brunelle, o movimento sindical norte-americano é uma exceção a este quadro de participação nos espaços tripartites.

⁷⁷ Chaloult e Brunelle oferecem nesse texto interessantes elementos teóricos para análise e avaliação das práticas dos atores envolvidos com o trabalho em termos internacionais, que, no entanto, fogem aos objetivos imediatos deste trabalho.

Por mais de duas décadas no caso da Europa e por um período um pouco menor na América, o movimento sindical internacional experimentou uma forte mudança no seu ambiente de atuação. Esta mudança gerou experiências para as quais novos aprendizados e conhecimentos foram necessários em temas como as negociações tripartites, a busca de acordos coletivos internacionais com empresas, a própria participação na gestão das empresas no referente à introdução de novas tecnologias e formas de gestão.

De maneira geral, acentuaram-se ainda as necessidades de intercâmbio de experiências entre os sindicatos dos diversos países, ou de modo mais direto, da própria articulação com vistas a negociações internacionais. *Dentro deste quadro, é possível afirmar que desde a década de 80 aumentou a importância da cooperação sindical internacional tanto no interior das regiões mais desenvolvidas, como a Europa e a América do Norte, quanto destas regiões para as demais.* É indispensável assinalar que boa parte da cooperação sindical internacional se realiza por meio das OAES internacionais.

Da intensificação de contatos e do trabalho conjunto em nível internacional dos sindicatos surgiram novas oportunidades de troca de experiências e aprendizado. No que se refere ao Brasil, a maior abertura de sua economia no início da década de 90 levou os sindicatos brasileiros, principalmente por meio de suas centrais, a inserirem-se na intensa agenda sindical proposta pelas entidades de outros países. Mais do que isto, por conta das novas condições da economia global, as centrais sindicais brasileiras começaram a criar sua própria agenda internacional para tratar da dimensão do trabalho na formação do Mercosul e discutir os efeitos da eventual formação da Área de Livre Comércio das Américas – ALCA. A valorização da participação dos sindicatos brasileiros nas atividades sindicais internacionais é atestada por eventos como a adesão de suas centrais à CIOSL.⁷⁸

No âmbito das multinacionais, a abertura econômica brasileira e a crescente mobilidade dos capitais produtivos criaram demandas por uma conexão mais intensa entre os trabalhadores

⁷⁸ A primeira delas foi a CGT em 1991. A seguir, a Força Sindical e a CUT (após sua 5ª plenária) filiaram-se em 1992.

brasileiros e os dos países de origem de suas empresas. Novas formas de negociação e instrumentos de pressão foram desenvolvidos da década de 90 em diante, demandando, portanto, novos conhecimentos por parte dos dirigentes sindicais nacionais e também dos demais países.

Este quadro soma-se, então, ao cenário brasileiro para a ação sindical da década de 90 em diante.

Economia e negociações coletivas no Brasil na década de 90

Nesta parte do trabalho há uma síntese das informações referentes à evolução das negociações coletivas no Brasil. Por meio da identificação dos principais eventos das negociações coletivas buscou-se também verificar as demandas de conhecimento que surgiram dos sindicatos para suas organizações de apoio técnico.

O cenário enfrentado pelos sindicatos brasileiros na década de 90 mostra-se bastante diferente do vivido na década anterior. O recorte escolhido para a análise de suas ações será o das negociações coletivas. Para sua compreensão serão sintetizadas as principais características que a economia brasileira assumiu neste período, com enfoque nos aspectos mais relevantes para as negociações coletivas: inflação, emprego e renda.

Traçado este pano de fundo econômico, é possível identificar o contexto sob o qual as negociações coletivas se realizaram e verificar as mudanças na ação sindical em termos de suas práticas nos processos negociais (formas de mobilização, p.e.) e resultados obtidos (a partir dos acordos assinados). Entre as informações disponíveis a respeito dos sindicatos, as relacionadas às negociações coletivas certamente estão entre as de melhor qualidade para análise da ação sindical. Para tanto, serão destacados aspectos referentes à estrutura, processo

e conteúdo das negociações coletivas a partir de balanço realizado pelo DIEESE.⁷⁹ (DIEESE, 2001)

Brasil: o pano de fundo econômico e os efeitos sobre o emprego e a remuneração

A economia brasileira sofreu forte inflexão em 1990. O recém-empossado governo Collor empreendeu uma nova tentativa heterodoxa de controle da inflação. Em sua medida de maior impacto inicial, determinou a retenção de expressiva parcela dos ativos financeiros da economia junto às autoridades monetárias com o intuito de diminuir a liquidez da economia e eliminar a pressão inflacionária. Além disso, realizou um abrupto movimento de abertura econômica derrubando as tarifas de importação. A combinação desses dois fatos criou um quadro recessivo que começou a ser parcialmente superado só a partir de 1993.

Já em meados dos 90, o êxito no combate à inflação finalmente foi alcançado com o Plano Real. Iniciou-se um inédito período de taxas de inflação declinantes e bastante reduzidas para o padrão histórico brasileiro.⁸⁰ A política econômica praticada a partir do Plano Real caracterizou-se por uma visão predominantemente financista em que a geração de superávits fiscais e altas taxas de juros diminuíram o ritmo de crescimento do País. Atraídos pelos elevados juros, capitais externos afluíram para o Brasil, valorizando a moeda nacional e tornando as importações ainda mais baratas. No nível internacional intensificaram-se os contatos dos países do Cone Sul - com vistas à construção do bloco de países do Mercosul - e também com relação aos EUA para a ALCA.

As novas condições macroeconômicas afetaram profundamente as estruturas dos mercados nacionais. O baixo crescimento econômico e a acirrada concorrência internacional provocaram um prolongado processo de ajuste das estruturas produtivas por mais eficiência.

⁷⁹ Estrutura, processo e conteúdo das negociações coletivas podem ser definidos sinteticamente como quem negocia com quem, como se negocia e o que se negocia, conforme conceitos adotados por Amorim (1992).

⁸⁰ Para maior aprofundamento sobre o Plano Real e a política econômica praticada a partir dele ver Giambiagi *et al* (2005).

Esse ajuste ocorreu de diversas formas, entre elas a introdução de inovações tecnológicas e organizacionais. Em termos patrimoniais, verificaram-se processos de aquisições e fusões, quando não o próprio fechamento de empresas que atuavam no País. No âmbito estatal, houve ainda privatizações e a reorganização de setores como os de telecomunicações, energia, petroquímica e financeiro, que passaram a contar com presença marcante de capitais estrangeiros.

Os efeitos de todas essas mudanças sobre o mercado de trabalho podem ser analisados sob a ótica do emprego, da remuneração e da negociação coletiva. Em relação ao emprego, são verificadas pelo menos três tendências: crescimento persistente da taxa de desemprego total, mudança do perfil ocupacional com elevação da participação do setor de serviços e flexibilização da contratações (via terceirização, emprego de trabalhadores sem carteira assinada e maior presença de trabalhadores autônomos). Nos aspectos referentes aos rendimentos do trabalho, o DIEESE registra uma trajetória instável, que no final da década de 90 resultou em perdas reais nos rendimentos médios relativamente ao final da década de 80. (DIEESE, 2002)

As negociações coletivas a partir de 1990

As negociações coletivas da década de 90 consistiram em uma experiência nova para os que nelas se envolveram. Para os trabalhadores, no lugar de grandes mobilizações em torno de reajustes que evitassem perdas salariais da década de 80, ocorreram negociações nas quais os índices negociados eram bem menores e não havia a rede protetora das políticas salariais. Os índices de reajuste tornaram-se menores, mas isso não facilitou as negociações salariais. Ao contrário, na segunda metade da década de 90, a proporção de acordos coletivos que previam a reposição total das perdas inflacionárias dos doze meses anteriores para os salários variou entre 50% e 60% do total de acordos estudados. (DIEESE, 2005)

Tabela 6 - Dados relevantes para as negociações coletivas no Brasil ⁸¹

Ano	PIB – Crescimento (anual) (%) (1)	Desemprego Total média anual Região Metropolitana. São Paulo (2)	Inflação (tendência ao longo do ano) (3)	Reajustes salariais iguais ou superiores ao INPC/IBGE (4) (%)
1990	-4,4	10,3	Em elevação	nd
1991	1,0	11,7	Em elevação	nd
1992	-0,5	15,2	Em elevação	nd
1993	4,9	14,6	Em elevação	nd
1994	5,9	14,2	Elevando-se até junho e em queda após junho	nd
1995	4,2	13,2	Em queda	85,4
1996	2,8	15,1	Em queda	61,5
1997	3,7	16,0	Em queda	54,6
1998	0,1	18,2	Próxima de zero	64,7
1999	0,8	19,3	Elevada	49,7
2000	4,4	17,6	Em queda	67,2
2001	1,3	17,6	Em elevação	64,1
2002	1,9	19,0	Elevada	54,7
2003	0,5	19,9	Elevada (+ de 10%a.a.)	42,3
2004	4,9	18,7	Estável (- de 8%a.a.)	80,9
2005	2,3	16,9	Em queda	88,0

FONTE: ANOTE nº 37 in www.dieese.org.br, (1) IBGE, (2) DIEESE/SEADE, (3) e (4) DIEESE - percentual refere-se ao total de acordos coletivos coligidos em painel elaborado pelo DIEESE.

Após mais de 30 anos sob o respaldo de políticas salariais, do Plano Real em diante passou a existir a chamada livre negociação dos reajustes dos trabalhadores. Conforme demonstra a Tabela 6, a reposição total de perdas salariais deixou de ser uma regra entre as categorias. Mais do que isto, a conquista da reposição total da inflação passou a se relacionar com indicadores econômicos como os vinculados ao crescimento da economia e às taxas de desemprego. Em boa parte dos anos após 1994, o baixo crescimento econômico e, conseqüentemente, o elevado desemprego desmobilizaram os trabalhadores nas campanhas salariais, e isto diminuiu seu poder de pressão nas negociações.

Ainda no campo da remuneração, a edição da medida provisória que regulamentou a negociação pela participação nos lucros e resultados também foi uma grande novidade. Outra

novidade nas negociações foi a sombra permanente da questão do emprego. A pressão representada pelo receio do desemprego abriu caminho, por exemplo, para negociações coletivas em torno da flexibilização da jornada de trabalho e dos planos de demissões incentivadas. Tanto neste caso quanto nas negociações de participação nos lucros surgiram elementos novos no que se refere à estrutura, processo e mesmo conteúdo das barganhas, trazendo para as rodadas a possibilidade de discussão sobre o próprio funcionamento da empresa.

O Quadro 29 mostra comparativamente as principais características das negociações coletivas no Brasil entre o final dos anos 80 e a década de 90.

Quadro 29– Principais características das negociações coletivas

Elementos	Final dos anos 80	Década de 90
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • negociações centralizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • negociações descentralizadas
Processo	<ul style="list-style-type: none"> • grande número de greves 	<ul style="list-style-type: none"> • diminui número de greves • processos truncados (poucos avanços)
Conteúdo	<ul style="list-style-type: none"> • foco no reajuste salarial e demais verbas de remuneração (com a referência dada pela política salarial) 	<ul style="list-style-type: none"> • foco no reajuste salarial (sem política salarial) • preocupação com o desemprego • participação nos lucros e resultados (após o final de 1994) • jornada de trabalho e banco de horas

Com relação à estrutura das negociações, nos anos 90 verificou-se, de modo geral, uma tendência à descentralização das estruturas de negociação em direção às empresas. Para esse fato contribuiu a maneira diferente como cada setor, subsetor ou mesmo empresa responderam aos fatos econômicos do período. De forma geral, o acirramento da concorrência, a necessidade de ajustes internos e o risco de perda de mercados provocaram impactos que foram sentidos pelas empresas no nível microeconômico. Tais efeitos criaram pressões por reduções de custos e isto afetou as decisões das empresas quanto às negociações coletivas. Desta forma, indo além do pano de fundo geral de aumento da exigência de competitividade, houve uma particularização das condições sob as quais as negociações

coletivas podiam ser resolvidas, decorrendo daí uma grande pressão pela descentralização das estruturas de negociação.

Outros elementos que contribuíram para a descentralização das negociações estiveram ligados aos temas negociados, como participação nos lucros e resultados – PLR - e jornada de trabalho. As negociações em torno desses temas, sobretudo na indústria, normalmente tenderam à particularização de soluções que envolvem assuntos e condições no nível das empresas, quando não, no nível de suas plantas.⁸²

Os acordos em torno de PLR e jornada de trabalho tornaram-se comuns em quase todos os meses do ano, criando assim dinâmicas de negociação até então inexistentes.⁸³ O aumento do número de negociações por empresa tornou necessária a formação específica de quadros sindicais para o acompanhamento destes processos.

No que se refere aos processos negociais, também pode ser citada a redução dos movimentos grevistas, com exceção das greves realizadas no setor público. Em função das dificuldades enfrentadas para a mobilização das categorias como um todo, as greves no setor privado ocorreram principalmente no nível das empresas. A maior ocorrência das greves nas empresas relaciona-se também à mudança dos próprios motivos de greve. No final da década de 80, pelo menos metade das greves aconteceram pelo descumprimento de direitos dos trabalhadores por parte das empresas, ao passo que diminuiu a participação das greves por remuneração. Da menor ocorrência de greves e na ocorrência dessas, motivada por direitos descumpridos, depreende-se uma postura defensiva da parte dos sindicatos de trabalhadores.

Quanto aos conteúdos negociados, observa-se uma redução da abrangência e do conteúdo das convenções coletivas de algumas categorias. Outro aspecto a destacar foi o surgimento e afirmação de outros temas nas mesas de negociação (jornada de trabalho e a remuneração

⁸² Para maiores detalhes sobre as negociações de participação nos lucros e resultados, ver DIEESE (2000).

⁸³ A ocorrência de negociações e acordos fora do âmbito tradicional dos acordos de datas-base foi um elemento novo nas negociações coletivas. A data-base é a data na qual os acordos ou convenções coletivas devem ser renovados através das negociações entre sindicatos e patrões. Exemplos: a data-base dos trabalhadores bancários é 1º de setembro, a dos metalúrgicos da cidade de São Paulo é 1º de novembro.

variável através dos acordos de participação nos lucros e resultados). Os novos temas diversificaram o menu de negociação, mas normalmente serviram para flexibilizar as formas de remuneração e contratação do trabalho. Cabe destacar que o próprio governo tomou iniciativas de flexibilização através de leis como as que permitiram a contratação por tempo determinado, ou mesmo o trabalho em regime de tempo parcial. Além disso, na área da Justiça do Trabalho vários precedentes normativos do Tribunal Superior do Trabalho, com enunciados favoráveis aos trabalhadores, foram cancelados por essa corte.⁸⁴ (DIEESE, 1999:12)

Em outras palavras, a década de 90 caracterizou-se pela perda de poder regulatório por parte dos sindicatos no que se refere à contratação coletiva do trabalho. A despeito desse enfraquecimento, os sindicatos brasileiros procuraram reagir alterando ou inovando sua forma de atuação.

5.5 Sindicatos de trabalhadores: a necessidade de mudanças estratégicas

Analisando a posição dos sindicatos, Cotas afirma que entre eles cresceu a preocupação de manutenção da sua legitimidade junto aos trabalhadores (CODAS, 1998:57). Essa legitimidade vincula-se à participação em negociações referentes à chamada reestruturação produtiva. Na sua opinião, essa posição derivava do consenso sindical quanto à necessidade de enfrentamento da visão neoliberal de marginalização dos sindicatos. No entanto, a gama de situações possíveis nas negociações a respeito da reestruturação produtiva é bastante complexa, pois envolve desde questões de natureza objetiva (o acordo é bom ou ruim para os trabalhadores?) até outras de natureza ideológica (negociar com a empresa é cooptação?).

⁸⁴ Esses precedentes são instrumentos legais que servem de referência para os trâmites de julgamentos de dissídios e convenções coletivas.

De modo geral, o autor aponta que as questões relativas aos processos de produção e trabalho - apenas secundárias na agenda dos trabalhadores na década de 80 - tornaram-se mais importantes na década de 90 e os sindicatos encontravam-se despreparados para os seus debates (CODAS, 1998:55). Da mesma maneira, pode-se dizer que, no caso das negociações envolvendo a remuneração, o mesmo aconteceu pelo ineditismo de suas novas características. Assim, evidenciou-se a necessidade de fundamentações e posicionamentos novos em termos das negociações ou mesmo de novas estratégias para os sindicatos.

Do campo mais restrito das relações capital-trabalho para o campo institucional também apareceram novas situações para a ação sindical. Na opinião de Prado, do final da década de 80 em diante, a agenda sindical brasileira já havia ultrapassado o âmbito mais restrito das relações capital-trabalho com a inclusão gradativa de temas como a abertura da economia, privatização, competitividade internacional, Mercosul, reestruturação industrial, câmaras setoriais, reforma administrativa do Estado e flexibilização dos direitos trabalhistas. (PRADO,1998)

Para Pochmann *et al* (1998) o surgimento dessa nova agenda está ligado à abertura econômica e à redefinição do papel do Estado. Quatro importantes fatos se originaram dessa combinação e resultaram em mudanças estruturais para a ação sindical: a retomada econômica pós-92 (sem crescimento do emprego), o fim da indexação salarial, a reestruturação empresarial a partir de inovações tecnológicas e gerenciais e, por fim, a alteração no padrão do emprego no Brasil.

A complexidade do novo quadro impeliu os sindicatos a tomar assento nos espaços institucionais. Nesse movimento, prevaleceu o entendimento de que as questões relativas ao confronto entre capital e trabalho não poderiam ser desvinculadas da ação do Estado e sua capacidade de regulação. Os autores registram a participação dos sindicatos em mais de vinte fóruns institucionais dos mais variados formatos e finalidades, inclusive em relação à formação do bloco econômico do Mercosul. É importante destacar que nesses fóruns a presença das centrais sindicais tornou-se mais comum na proporção em que cresceu a sua abrangência institucional.

Pochmann *et al* comentam que nesses fóruns as características dos processos de negociações são diferentes das que normalmente se verificam nas negociações coletivas comuns. A primeira delas é a busca de consenso - elemento necessário para acordo entre governo, patrões e sindicatos - no lugar do habitual confronto “ganha-perde” das negociações coletivas tradicionais. Outro aspecto importante é que normalmente os acordos obtidos nestes fóruns são formalizados através da aprovação de diretrizes, planos de trabalho etc. Os autores apontam ainda que os negociadores que atuam nessas instâncias precisam ter uma visão do todo dos problemas envolvidos na negociação para - levando em consideração a posição dos demais - chegar ao consenso com os demais atores.

Nessas negociações, as centrais sindicais, normalmente adversárias políticas, são obrigadas a estabelecer acordos entre si para levar uma posição unitária dos trabalhadores às mesas tripartites. Adicionalmente, os dirigentes negociadores devem ainda cuidar para que as negociações realizadas nesses fóruns sejam respaldadas e compreendidas pelo conjunto dos dirigentes sindicais, e pela própria base sindical. Isto porque as negociações nesses fóruns são caracteristicamente de cúpula, e, caso não haja boa comunicação com o restante do corpo diretivo e a base sindical, cresce o risco de perda de legitimidade dos negociadores.

Lopes destaca entre esses espaços de negociação o relacionado à aplicação dos recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT.⁸⁵ O Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador – Codefat - é uma instância tripartite, na qual foram negociados projetos e verbas para a formação profissional no âmbito. O exemplo é válido porque a formação profissional é

⁸⁵ O Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT é um fundo especial, de natureza contábil-financeira, vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, destinado ao custeio do Programa do Seguro-Desemprego, do Abono Salarial e ao financiamento de Programas de Desenvolvimento Econômico. A principal fonte de recursos do FAT é composta pelas contribuições para o Programa de Integração Social – PIS. O FAT é gerido pelo Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador - CODEFAT, órgão colegiado, de caráter tripartite e paritário, composto por representantes dos trabalhadores, dos empregadores e do governo, que atua como gestor do FAT. Fonte: www.bndes.gov.br/empresa/fundos/fat/default.asp (acesso em 13/03/2007).

um tema transversal no mundo do trabalho, que envolve desde as novas exigências em termos de competências dos trabalhadores até aspectos da política educacional do País, além, evidentemente, da própria dotação e destino dos recursos públicos envolvidos (LOPES, 1998). A complexidade e abrangência dos temas envolvidos nestas negociações exigiram a formação de quadros entre assessores – muitas vezes oriundos das OAES - e dirigentes sindicais para o atendimento da extensa agenda de reuniões constituída para estas ocasiões.

Cabe lembrar que a participação do movimento sindical nesses fóruns institucionais ocorre quando o poder de barganha dos sindicatos encontra-se em baixa nas negociações coletivas. Almeida considera que o movimento sindical opera em um cenário de enfraquecimento desde a promulgação da Constituição de 1988. Com a nova Carta Magna, o controle do Estado sobre os sindicatos na prática acabou. Após isso, cresceu o número de entidades sindicais sem que a representatividade do conjunto do sistema (medida pela taxa de filiação, por exemplo) também crescesse. (ALMEIDA, 1998)

Contraditoriamente, os sindicatos conseguiram, desde então, interferir em diversos assuntos que extrapolaram o campo mais imediato das relações de trabalho. Conforme a autora, isso é possível porque, apesar da fraqueza do movimento sindical, em determinadas circunstâncias ele é capaz de fazer valer suas posições através de um poder de veto exercido nos espaços institucionais que ocupa. (ALMEIDA, 1998)

5.6 Sindicatos: mudanças e aprendizado

A síntese aqui apresentada para a ação sindical no Brasil nos anos 90, apesar de sua defasagem no tempo e guardadas as especificidades nacionais, assemelha-se à experiência internacional. Entre os pontos comuns com os sindicatos de outros países estão a abertura da agenda sindical para os temas da reestruturação produtiva, a integração dos blocos econômicos e a presença do tripartismo.

Da mesma forma que em outros países, os sindicatos brasileiros tiveram que enfrentar novos ambientes e temas de negociação, atuando tanto no nível das empresas quanto no nível

institucional. Nesse nível, o diálogo tripartite buscou, através do governo, estabelecer limites às perdas impostas aos trabalhadores pela reestruturação do mercado de trabalho. Para todos esses casos houve a necessidade de adaptação a uma nova cultura negocial no meio sindical de tal forma que, como observa Prado, um novo campo lingüístico foi criado no meio sindical. (PRADO,1998)

A partir dos autores aqui abordados, está claro que os sindicatos brasileiros mudaram sua atuação em diversos sentidos. No que se refere às negociações coletivas, principalmente na indústria, passaram a negociar mais descentralizadamente. No nível institucional, os sindicatos ocuparam uma série de espaços abertos pelo recuo da ação do Estado em termos de sua regulação na economia. Quanto aos assuntos da negociação coletiva, os sindicatos também foram obrigados a lidar com novos temas como o da reestruturação produtiva, emprego, flexibilização, integração econômica, formação profissional etc.

Os aspectos nacionais deste novo quadro para a atuação sindical vincularam-se estreitamente a um contexto econômico de queda persistente da inflação e término da vigência das políticas salariais na segunda metade da década de 90. Sem a elevação da inflação, nem o amparo das políticas salariais – típicas condicionantes dos anos 70 e 80 -, os sindicatos tiveram que desenvolver novas formas de condução das relações coletivas de trabalho junto a parte patronal.

O quadro a seguir mostra uma síntese dos principais eventos referentes ao campo das relações de trabalho no período estudado. Ao longo de todo o relato sobre a ação sindical em termos das negociações coletivas, o “novo” foi uma idéia-chave deste período: novo ambiente econômico internacional, novo ambiente econômico nacional, novo perfil das negociações coletivas, novos temas, novos espaços de negociação etc.

Todas estas novidades instalaram-se a partir de diversos eventos e provocaram mudanças na forma de agir dos sindicatos. O quadro 30 aponta alguns impactos sobre as negociações que podem ter criado demandas sindicais por novos conhecimentos e informações. Os

conhecimentos e informações, uma vez incorporados à prática dos sindicatos, poderiam ajudar a superar ou, ao menos, diminuir suas dificuldades diante ao patronato.

Quadro 30 - Eventos importantes na década de 90 para as entidades sindicais no Brasil

Nível do Evento	Evento	Impactos sobre negociações
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Inserção acelerada na globalização dos mercados • Discussão e formação de blocos econômicos 	<ul style="list-style-type: none"> • surgimento de novas pautas sindicais (assuntos internacionais).
Macro	<ul style="list-style-type: none"> • Plano Collor (mar/1990) • Plano Real (jun/1994) 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfraquecimento sindical. • Enfraquecimento sindical.
Meso	<ul style="list-style-type: none"> • Fóruns Tripartites (a partir de 1993) • Participação nos Lucros e Resultados (dez/1994) 	<ul style="list-style-type: none"> • Novos processos e estruturas de negociação envolvendo cúpulas sindicais. • Descentralização das negociações.
Micro	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de novas estratégias sindicais para as campanhas salariais e negociações coletivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de novas pautas de negociação e pressão sobre as OAES. • Necessidade de formação de negociadores (dirigentes e assessores) e pressão sobre as OAES. • Novas demandas por informações e conhecimentos (pesquisa) no meio sindical e pressão sobre as OAES.

A experiência sindical precedente demonstrou que desde a década de 50 o movimento sindical brasileiro contou com as suas organizações de apoio – as OAES - nesta busca por novos conhecimentos e informações. A permanência destas organizações na retaguarda do sistema de relações do trabalho ao longo dos anos aponta para sua capacidade de adaptação, sobrevivência e de resposta às demandas dos sindicatos.

Nos capítulos seguintes, os processos de aprendizagem vividos por duas destas organizações são utilizados para compreender se elas mantiveram estas capacidades ao longo do tempo e como isso foi feito.

6 SÍNTESE ANALÍTICA DO CASO DIEESE

A íntegra do caso DIEESE refere-se ao relato histórico da organização nos períodos de maior interesse desta tese e encontra-se no Apêndice 1. O caso foi elaborado a partir do conjunto de informações obtidas de fontes primárias, secundárias, documentos e entrevistas realizadas com pessoas da direção técnica e sindical da organização. Além do caso propriamente dito, encontram-se também nos demais apêndices, outras informações como as linhas de tempo da organização, tabulações referentes às entrevistas realizadas e organogramas do DIEESE.

Este capítulo contém a análise resultante do caso DIEESE e divide-se em duas partes. Na primeira parte, o perfil do DIEESE ao final dos anos 90 é descrito com atenção à sua estrutura, *stakeholders*, serviços e produtos, com o objetivo de visualizar a organização estudada em suas linhas gerais. Na segunda parte, encontra-se a análise dos processos de aprendizagem organizacional do DIEESE. Para isto, as escolhas teóricas definidas no capítulo três foram retomadas. Com base nelas, foi possível destacar os principais eventos da organização e identificar os recursos e competências da entidade.

A constituição do DIEESE em 1955 e sua atuação até o final da década de 80 foi tratada preliminarmente no capítulo 5 com o objetivo de contextualizar seu surgimento, inserção e evolução dentro do sistema de relações de trabalho brasileiro. No Apêndice 1, os eventos relacionados à história da organização nos anos 80 foram focados segundo os objetivos de investigação da tese sobre os processos de aprendizagem organizacional e suas decorrências. O volume de informações levantadas durante a pesquisa permitiria aprofundar o estudo dos mais diversos aspectos da vida da organização ao longo dos anos, que no entanto não foi feito em função dos limites impostos a este trabalho.

A definição dos principais eventos nos anos 90 teve como referência a história da organização relatada no Apêndice 1. A partir dos principais eventos, foram identificados os recursos e competências da entidade. As escolhas teóricas auxiliaram também na caracterização e análise dos processos de aprendizagem organizacional do DIEESE segundo os conhecimentos

envolvidos e as formas como estes foram incorporados à memória da organização. Além disto, verificaram-se também os níveis de aprendizagem realizados e os agentes envolvidos.

6.1 Descrevendo o DIEESE

Antes da apresentação da análise sobre os processos de aprendizagem organizacional do DIEESE é necessário mostrar os principais traços da organização ao fim da década de 90. A descrição do DIEESE foi realizada segundo suas atuais finalidades/missão, estrutura, governança, atividades fins e partes interessadas.

Formalmente, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos se autodefine em seu estatuto conforme demonstra o quadro 31:

Quadro 31 – Missão do DIEESE (Estatuto vigente em 2005)

Art. 1º - O Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos (DIEESE) é uma associação civil, sem fins lucrativos que congrega e é constituída por entidades sindicais de trabalhadores do Brasil.

Art. 2º - Este Departamento, fundado em 22 de dezembro de 1955, tem como sede e foro a cidade de São Paulo e seu prazo de duração é indeterminado.

Parágrafo Único - Poderão ser abertos Escritórios Regionais nos Estados e Distrito Federal, bem como poderá ser criada Subseção individual ou coletiva, conforme disposições do capítulo VII.

Art. 3º - O DIEESE é um órgão unitário do Movimento Sindical Brasileiro destinado à produção e difusão de conhecimento e informação sobre o trabalho em um contexto multidisciplinar, tendo como instrumento de análise o método científico, a serviço dos interesses da classe trabalhadora, sem prejuízo da diversidade das posições e enfoques sindicais.

Art. 4º - Constituem objetivos do DIEESE:

- a) Realizar, patrocinar ou promover pesquisas, análises e estudos relacionados ao mundo do trabalho;
- b) Proceder levantamentos (*sic*) estatísticos e qualitativos destinados à apuração de dados relativos ao custo, nível e padrão de vida e emprego dos trabalhadores;
- c) Promover a divulgação, difusão e publicação dos conhecimentos técnicos desenvolvidos e acumulados através dos meios que se fizerem mais adequados;
- d) Desenvolver atividades de assessoria, consultoria e prestação de serviços ao Movimento Sindical.

Art. 5º - Visando à consecução dos seus objetivos, o DIEESE poderá realizar e manter convênios com universidades, instituições e entidades públicas ou privadas, de âmbito nacional ou internacional.

FONTE: Estatuto do DIEESE (www.dieese.org.br)

Em suma, o estatuto registra que o DIEESE é constituído pelo movimento sindical com a finalidade ou missão de produzir e disseminar informação e conhecimento de interesse dos trabalhadores. Dentro destes objetivos, a organização pode realizar convênios com outras organizações, como universidades e entidades públicas, privadas, nacionais ou internacionais. Por realizar pesquisas e análises e divulgar os resultados de seus trabalhos sob diversas formas (publicações, palestras, cursos, assessoria etc), o DIEESE pode ser qualificado como uma organização de conhecimento.

Estrutura

A estrutura do DIEESE é composta pelo Escritório Nacional (sua sede) que localiza-se na cidade de São Paulo e por um conjunto de escritórios espalhados regional e setorialmente. Os chamados escritórios regionais têm alcance estadual em quinze estados brasileiros (de todas as regiões do País). Em termos setoriais, a organização conta ainda com técnicos próprios alocados em entidades sindicais específicas chamados de “subseções”.⁸⁶

O corpo funcional do DIEESE é composto basicamente por três tipos de profissionais: a equipe técnica, o pessoal administrativo e os pesquisadores de campo. A equipe técnica tem característica multidisciplinar, com proporção majoritária de economistas e sociólogos, nesta ordem. A organização emprega ainda profissionais como jornalistas, analistas de sistemas, administradores, bibliotecários entre outros.

Governança

O DIEESE possui um quadro de entidades filiadas (que contribuem mensalmente para a manutenção da entidade) que elege anualmente em Assembléia Nacional um terço de uma Diretoria Sindical Nacional do DIEESE - DSND. Esta Direção, por sua vez, elege uma Diretoria Executiva com onze representantes dos sindicatos, destacando entre eles, os

⁸⁶ A subseção tem por objetivo desenvolver, por meio do trabalho de um técnico (eventualmente mais de um), as atividades fins do DIEESE no âmbito mais específico da entidade sindical. A subseção funciona a partir de um contrato de prestação de serviços firmado entre o DIEESE e a entidade sindical contratante e a indicação de um técnico especialmente selecionado para a subseção.

indicados para os cargos de presidente, secretário e vice-presidente.⁸⁷ Nos Estados em que o DIEESE tem escritórios regionais, esta estrutura diretiva se reproduz em escala reduzida (assembleia regional de sócios e direção sindical regional). A DSND reúne-se duas vezes por ano para, alternadamente, aprovar as contas do ano anterior (reunião do meio de ano) e seu orçamento e planejamento anual (reunião do fim de ano).

Entre outras responsabilidades, a Diretoria Executiva indica para aprovação da Direção Nacional um Diretor Técnico. Este Diretor Técnico é o responsável estatutário pela condução das atividades técnicas, administrativas e financeiras da instituição, que, de resto, é o lado mais conhecido. O Diretor Técnico, por sua vez, compõe uma equipe de Direção Técnica com coordenadores que atuam segundo áreas de trabalho da organização.

Atividades Fins

De maneira resumida, o DIEESE desenvolve atividades de pesquisa, assessoria e educação. As pesquisas do DIEESE são divididas entre permanentes (Custo de Vida, Cesta Básica, Ração Essencial e Pesquisa de Emprego e Desemprego) e temáticas. As atividades de assessoria referem-se, basicamente, ao apoio dado aos sindicalistas quando de suas negociações coletivas ou institucionais (planejamento e execução). As atividades educativas são constituídas por cursos, seminários e palestras realizados pelos seus técnicos junto ao movimento sindical.

Partes Interessadas

Em suas atividades, o DIEESE tem seu conjunto de sócios – com destaque para as principais centrais sindicais e os mais importantes sindicatos do País - como principal parte interessada. Além do movimento sindical, outra parte interessada em relação ao DIEESE é o Estado em nível federal, estadual e eventualmente municipal. A vinculação do DIEESE às instâncias do Estado ocorre a partir do estabelecimento de convênios de pesquisa ou contratação de atividades de educação. Estes convênios e contratações restringem-se normalmente a

⁸⁷ Por força de um acordo político firmado no início dos anos 90, a composição da Direção Executiva do DIEESE procura espelhar uma certa proporcionalidade da presença das centrais sindicais no movimento sindical brasileiro. Nesta proporcionalidade, a CUT e a Força Sindical, nesta ordem, têm o maior número de representantes, e além disto revezam-se na presidência da entidade.

atividades e assuntos de interesse direto dos trabalhadores. O contato do DIEESE com o Estado também acontece por meio da participação de representantes da área técnica ou mesmo da sua direção sindical em fóruns tripartites que envolvam questões de interesse dos trabalhadores. A organização mantém ainda contatos com universidades, centros de pesquisa, bem como parceiros com os quais desenvolve atividades de cooperação técnica internacional.

O DIEESE aqui descrito é sustentado e dirigido pelo movimento sindical, presta serviços de assessoria, formação e pesquisa para sua principal parte interessada, o movimento sindical, e também para governos. Sua governança é garantida a partir da participação de sua direção sindical nas decisões estratégicas da organização e suas atividades fins realizadas por sua equipe. O desenho institucional aqui apresentado resultou de uma trajetória marcada por vários eventos, suas decorrentes mudanças e processos de aprendizagem organizacional. A análise destes processos relativa aos anos 90 encontra-se nos próximos tópicos.

6.2 O DIEESE e sua aprendizagem organizacional

A análise dos processos de aprendizagem organizacional demandou a retomada das referências teóricas escolhidas ao longo do capítulo três desta tese. Desta forma, no restante deste capítulo inicialmente foi feita uma síntese dos principais eventos da organização. Esta síntese tomou por base o relato histórico constante do Apêndice 1 e serviu como referência indispensável para a definição dos seus recursos e competências. Com a identificação dos recursos e competências da organização viabilizou-se o estudo dos conhecimentos subjacentes a estas competências, assim como os processos que os geraram, sua localização na memória da organização e o nível do aprendizado realizado.

Uma síntese dos principais eventos

A história do DIEESE foi pesquisada de forma extensa a partir das entrevistas realizadas e também dos documentos e publicações disponíveis sobre a organização. Este relato completo

encontra-se no Apêndice 1 e a partir dele foi possível destacar os principais eventos externos e internos da organização e as respectivas consequências sobre suas competências. Os eventos são aqui definidos como em Zarifian (2001) e Maturana e Varella (2001), ou seja, fatos parcialmente inesperados que perturbam a autoregulação da organização. Para a identificação dos principais eventos adotou-se como primeira aproximação o conjunto das respostas obtidas para uma questão objetiva constante no roteiro das entrevistas realizadas.⁸⁸

Convém lembrar que as entrevistas foram realizadas com integrantes da Direção Técnica do DIEESE presentes na organização desde a década de 80 e também com dois de seus presidentes na década de 90, o que garante um bom conjunto de opiniões sobre a organização. As Tabelas 7 e 8 mostram os fatos que, na opinião dos entrevistados, mais determinaram os processos de aprendizagem vivenciados pelo DIEESE antes dos anos 90 e durante essa década.

Tabela 7 – DIEESE: principais eventos externos segundo entrevistados

Período	Eventos	Frequência
Pré-1990	Eleição presidencial de 1989	3
	Eleição de Franco Montoro (gov.de São Paulo) em 1982	2
	Assembléia Nacional Constituinte em 1988	2
	Criação da Sec.Esp. Informática (gov. federal) em 1982	2
1990 em diante	Reestruturação Produtiva (terceirização, PLR etc)	5
	PBQP/PACTI	3
	Câmaras Setoriais (1992/94)	3
	Plano Real (1994)	2

FONTE: Quadro comparativo das entrevistas no Apêndice 4

Observando em primeiro lugar os eventos externos apontados pelos entrevistados nota-se que não existiu um fato que se destacasse expressivamente dentre os demais como condicionante da organização após 1990. Ao contrário, para o DIEESE, a década parece ter se caracterizada como uma sucessão de fatos que, principalmente na sua primeira metade, afetaram o ambiente institucional de atuação dos sindicatos e, por extensão, também da organização. Assim, enquanto a reestruturação produtiva e o Plano Real, por exemplo, afetavam o mercado de trabalho com a elevação das taxas de desemprego, as câmaras setoriais e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, abriam espaço para novos tipos de negociação e

⁸⁸ Vide Apêndice 8.

participação institucional para os trabalhadores e suas organizações de representação. Em resumo, enquanto o desemprego elevava-se e enfraquecia as finanças sindicais e do DIEESE, por outro lado, surgiam também novas demandas à organização decorrentes de novos temas e espaços de negociação coletiva.

A Tabela 8 contém a tabulação das opiniões dos entrevistados sobre os principais eventos internos do DIEESE ao longo da década de 90.

Tabela 8– DIEESE: principais eventos internos segundo entrevistados

Período	Eventos	Frequência
Pré-1990	Crise 1989/90	7
	Criação da Escola Sindical/Formação Sindical (1984)	7
	Criação da Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED (1984/85)	6
	Expansão das subseções/Linhas Setoriais (década de 80)	4
	Congresso dos funcionários/Perestroika (1989)	3
	Saída de Walter Barelli da direção técnica do DIEESE (1989/90)	3
1990/1993	Planejamento (PES/Plurianuais) (1990 em diante)	10
	Rodízio na direção sindical (1990 em diante)	7
	Nova Direção Técnica Geral (nova estrutura e colegiado) (1990)	7
	Demissões (1990)	5
1993/1997	Aumento da participação das atividades institucionais	6
	Organização da produção técnica	6
	Progr. de Capacitação de Dirig. e Assessores-PCDA (1994/2003)	5
1997/2000	Crise financeira (1997/1999)	7

FONTE: Quadro comparativo das entrevistas no Apêndice 4

Um primeiro aspecto a ser destacado é que os eventos apontados pelos entrevistados em geral exerceram influência duradoura sobre a organização. Na opinião dos entrevistados, a etapa que vai de 1990 a 1993 é claramente identificada como de rearranjo interno, vale dizer, do desenvolvimento de uma nova forma de governança adotada pela Direção do DIEESE.

O surgimento de uma nova governança pode ser inferido a partir dos três eventos mais freqüentemente indicados pelos entrevistados. Conforme a Tabela 8, evento interno mais apontado neste período foi a adoção do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Através do planejamento, a organização conseguiu legitimar suas atividades fins e metas junto aos seus sócios e corpo de funcionários, definir referências para avaliação de seus trabalhos, entre outros aspectos. Os dois outros eventos foram o acordo político que decidiu o rodízio na presidência de representantes de sindicatos associados e a nova estrutura e

funcionamento da Direção Técnica Geral - DTG. No que se refere ao rodízio na presidência da DIEESE, adotou-se a prática informal de que sindicalistas ligados à CUT e à Força Sindical se alternariam no posto. De acordo com os entrevistados, este rodízio garantiu a estabilidade política da organização pelos anos seguintes. No tocante à nova Direção Técnica, foi adotada uma nova distribuição de atribuições entre os coordenadores técnicos e também um procedimento de tomada de decisões baseado na prática de um colegiado. Desta maneira, além de definir melhor os papéis dos seus integrantes, a nova Direção Técnica do DIEESE procurou diferenciar-se das direções anteriores – marcadas pela condução mais personalizada de seus diretores técnicos – por meio da tomada de decisões em um coletivo.

No segundo período –1993 a 1997- foram destacados três eventos interrelacionados: o aumento das atividades de representação/relacionamento institucional; o Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores – PCDA e a organização da produção técnica. A ampliação do leque temático do DIEESE (decorrente de sua maior interlocução institucional) e mesmo de sua prática formativa (atividades do PCDA) tornaram necessária *uma gestão de conhecimento técnico mais sofisticada*. Esta gestão técnica constituiu e utilizou bancos de dados informatizados, padronizou procedimentos técnicos e editoriais e teve a informática como suporte cada vez mais importante.

A partir de 1997 - a terceira etapa da década -, quando a demanda institucional encontrava-se a pleno vapor, ocorreu uma grave crise financeira que motivou cortes de pessoal e restrições nos gastos de toda ordem. O todo da organização foi afetado com cortes de salários e despesas e outras despesas operacionais na área administrativa.

A observação dos eventos mais citados pelos entrevistados viabilizou um avanço na identificação dos principais eventos externos e internos do DIEESE na década de 90. Entretanto, é possível obter uma visão ainda mais abrangente do conjunto destes eventos tomando por base a análise dos documentos disponíveis bem como das entrevistas. O Quadro 32 completa a relação indicada pelos entrevistados com outros eventos que, a partir da pesquisa realizada, também foram considerados relevantes para o caso. Os eventos inauguradores dos períodos definidos pela pesquisa foram destacados em negrito no quadro.

Quadro 32 – DIEESE – Principais Eventos⁸⁹

Período	Eventos	
	Contexto Externo	Contexto Interno
1990/1993	<ul style="list-style-type: none"> • 1990: Plano Collor (abertura econômica e recessão) • Reestruturação Produtiva (década de 90) • 1990: criação do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> • 1990: repactuação política do DIEESE com o movimento sindical • 1990: mudança na Direção Técnica Geral • 1990: incorporação do Planejamento à gestão • 1990: demissões de funcionários
1993/1997	<ul style="list-style-type: none"> • Fins de 1992: Itamar Franco assume presidência da República • 1993/1994: Câmaras Setoriais • 1994: o Plano Real (inflação baixa e baixo crescimento econômico) • 1994: regulamentação da PLR • 1995: início da liberação dos recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador para o movimento sindical (Planfor) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1993: a reestruturação produtiva torna-se tema de debate (Com. Valorização do Trabalho e Emprego e evento de Campinas) • 1993: DIEESE participa das Câmaras Setoriais • 1993: início das discussões sobre o Plano de Cargos e Salários do DIEESE (a repactuação com a equipe) • 1993/1999: organização da produção técnica • 1994: o início do PCDA • 1995: Planejamento DIEESE 2000
1997/2000		<ul style="list-style-type: none"> • outubro-1996: início da crise financeira • 1997: inicia o debate sobre as PEDs • dez-1997: Projeto CNPq (o reconhecimento científico institucional) • 1997: inicia o Projeto SERT/SP • 1997/1999: diversificação temática • 1998: início do fechamento de subseções e desarticulação de linhas setoriais • 1998: Programa de Demissões Voluntárias em outubro/novembro • 1999: o ajuste (demissões) de abril • 1999: O Projeto BID • 1999: início do planejamento DIEESE 50 anos • 2000: acordo sobre dívida do governo do Estado de São Paulo referente à pesquisa Cesta Básica/PROCON

Observação: os eventos inauguradores foram destacados em negrito.

A seqüência de eventos apresentada para o DIEESE encontra-se em sintonia com movimentos mais amplos de mudança já verificados para a economia brasileira (ver item 3.1) e - de forma mais próxima ao campo de observação deste estudo - também com as relações de trabalho no

⁸⁹ A relação completa de eventos encontra-se no Apêndice 3.

Brasil (ver capítulo 5). Conforme o quadro anterior, em toda a década de 90, pelo menos três eventos externos afetaram os sindicatos e seu poder de barganha: a reestruturação produtiva (e todo seu amplo leque temático), a abertura de fóruns institucionais estimulada a partir do governo Itamar Franco e o baixo crescimento econômico após os primeiros anos do Plano Real. Estes três elementos externos agiram de forma combinada e criaram um cenário, a um só tempo, de restrição à ação tradicional do movimento sindical (por conta do desemprego) e de ampliação de suas áreas de atuação em termos institucionais. Este cenário, contraditório aos sindicatos, também foi o espaço do DIEESE.

Além dos eventos externos, o quadro também apresenta uma síntese dos eventos internos ocorridos no DIEESE na década de 90.⁹⁰ Nesta síntese, evidenciaram-se três subperíodos. No período de ajuste e renovação (1990/1993), a organização procurou desenvolver uma nova governança por meio de uma repactuação política em sua base sindical, uma nova estrutura de direção técnica e a adoção de um planejamento estratégico plurianual. Nesta etapa, a organização alcançou estabilidade política tanto na relação com os sindicatos sócios quanto no âmbito de sua equipe técnica.

Entre 1993 e 1997 o DIEESE expandiu-se, principalmente em suas atividades de participação institucional. Esta expansão encontrou lugar nos anos 90 pois, enquanto os sindicatos viam seu poder de barganha diminuir nas negociações coletivas por causa do desemprego, surgia o espaço de atuação dos fóruns tripartites e as atividades de interlocução junto aos governos para as quais o DIEESE era chamado a colaborar na organização ou assessorar os dirigentes sindicais. No início desta etapa, em 2003 foi criada a Comissão de Valorização do Trabalho e Emprego – CVTE e o DIEESE foi chamado para coordená-la. Ainda em 2003, realizou-se com patrocínio do governo e presença do então Ministro do Trabalho, Walter Barelly, um seminário em Campinas com cerca de 300 sindicalistas para discussão dos programas do governo na área de qualidade e produtividade. Tais eventos consolidaram a posição da

⁹⁰ Este quadro sintetiza uma extensa relação de eventos constantes do Apêndice 3. Os fatos citados neste Apêndice baseiam-se nos documentos e dados da entidade, bem como, e principalmente, nos depoimentos recolhidos junto às entrevistas.

organização como interlocutora institucional importante nas atividades conjuntas de trabalhadores, empresas e governo.

Complementarmente, encontram-se como eventos internos deste período o início da discussão com os funcionários sobre o Plano de Cargos e Salários - PCS e a elaboração do planejamento anual DIEESE 2000. O debate interno sobre o PCS durou alguns anos e resultou em novos enquadramentos salariais para boa parte da equipe técnica. Esta ação no âmbito da gestão de recursos humanos do DIEESE contribuiu para a repactuação da equipe técnica e o fechamento do ciclo de rearranjo interno iniciado em 1990. O planejamento DIEESE 2000 envolveu a comemoração dos 40 anos da organização e, após extensa atividade de consulta aos seus sócios, estabeleceu prioridades e metas que nortearam por mais cinco anos a sua gestão estratégica.

Em 1997 uma nova crise organizacional atingiu o DIEESE em sua gestão financeira. O fenômeno do desemprego atingiu seu patamar mais alto no final da década e debilitou financeiramente os sindicatos. A diminuição das receitas dos sindicatos afetou o DIEESE por meio do aumento da inadimplência dos seus associados. No cenário de 1997 a 2000, a busca de projetos com fontes extra-sindicais de recursos apresentou-se como alternativa financeira. Dentro deste período, além da continuidade do Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores – PCDA, houve a contratação de projetos junto à Secretaria de Emprego e Relações do Trabalho do governo estadual de São Paulo (1997), ao Conselho Nacional de Pesquisa – CNPq do Ministério de Ciência e Tecnologia (Emprego e Desenvolvimento Tecnológico em 1997) e também junto ao Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID (Projeto de Negociação em 1999).⁹¹ Para enfrentar o enfraquecimento do financiamento sindical, a organização também realizou ajustes internos com cortes de despesas principalmente com pessoal (entre fins de 1998 e abril de 1999) e aumento no controle das receitas.

⁹¹ O projeto junto à SERT/SP consistia basicamente na prestação de serviços técnicos e assessoria à contratante. No caso do projeto do CNPq tratava-se de financiamento de pesquisas de interesse do DIEESE e da CESIT/Unicamp por meio de concessão de bolsas a pesquisadores. Já os recursos referentes ao BID, permitiram ao DIEESE investir em sua estrutura e preparo em suas atividades de assessoria, pesquisa e educação junto ao movimento sindical.

Sinteticamente, nota-se que os principais eventos identificados no DIEESE vinculam-se a pelo menos três diferentes tipos de mudanças: na sua governança (tanto no seu âmbito sindical quanto na sua equipe técnica), no aumento de importância das relações institucionais e, por fim, no aspecto referente à sua gestão, especialmente de projetos. Além destas mudanças merece nota também o aspecto técnico da organização, que, ao longo do período estudado, respondeu às novas exigências de suas partes interessadas – sindicatos e Estado. Entende-se que o desenvolvimento de novas competências organizacionais essenciais - de sua governança, gestão de relacionamentos, gestão organizacional (de projetos e técnica) e de seu acervo técnico - de 1990 em diante associou-se a estas mudanças dentro do DIEESE. As seguidas mudanças na sua estrutura de direção (vide Apêndice 5), o aumento do número de atividades de relacionamento ou representação institucional e a busca mais intensa por mais projetos após o início da crise de 1997 são sinais evidentes da procura destas novas competências.

No tópico seguinte, serão estudadas as formas como estas três competências foram incorporadas por meio dos processos de aprendizagem organizacional.

As competências essenciais desenvolvidas, conhecimentos e processos de aprendizagem organizacional constatados.

Os processos de aprendizagem organizacional decorrentes do desenvolvimento de novas competências organizacionais do DIEESE na década de 90 são analisados neste tópico. Inicialmente, porém, são identificados os recursos e as competências essenciais desenvolvidas no período estudado, utilizando para isto as escolhas teóricas constantes do Quadro 12 e reproduzidas a seguir.

Quadro 33 – Recursos e Competências

Conceito	Definição	Constatação/Mensuração
Recursos (MILLS, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • algo que a organização possui, ou tem acesso mesmo que temporário, e que pode ser fonte de vantagem ou desvantagem competitiva sustentável. Podem ser tangíveis ou intangíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • valor trazido ao cliente; • sustentabilidade da vantagem competitiva; • versatilidade do recurso (possibilidade de usos).
Competências essenciais (MILLS, 2002) (HAMEL; PRAHALAD,1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades de alta competência no nível corporativo da organização, centrais para sua estratégia e que permitem oferecer um determinado benefício aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculação com a estratégia; • Identificação dos fatores competitivos valorizados pelos consumidores/clientes.

A identificação foi realizada a partir do contraste entre os recursos (conforme Mills *et al*) e competências organizacionais (conforme Mills *et al* e Hamel;Prahalad, no Quadro 12) da organização no final da década de 80 e em 2000. Como dado relevante, serão também apontados aspectos relativos ao reconhecimento de partes interessadas do DIEESE sobre as mudanças ocorridas na organização a partir da incorporação de novas competências. O segundo passo foi a identificação dos conhecimentos desenvolvidos ou adquiridos (conforme definição de Nonaka no Quadro 10) para obtenção destas competências e caracterização dos processos de aprendizagem, do nível do aprendizado e da memória organizacionais.

O acompanhamento da história do DIEESE demonstra que no final dos anos 90 os recursos disponíveis na organização eram bem diferentes em comparação ao final dos anos 80 conforme demonstra o quadro 34.

Quadro 34- Recursos do DIEESE: fim dos Anos 80 x 2000

Recursos	Anos 80	2000
Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro de associados ativos em torno de 1000 entidades sindicais • Escritório Nacional, 16 escritórios regionais, cerca de 40 subseções (capilaridade na assessoria econômica) • Comunicação interna baseada em telefonia e contatos pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro de associados ativos de 448 entidades sindicais • Escritório Nacional, 15 escritórios regionais, cerca de 26 subseções (capilaridade na assessoria econômica) • Comunicação interna baseada em rede de computadores (intranet) e sítio na internet)
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento anual (não disponível) • Perfil de receitas: 67% sindicais e 17% de projetos e convênios e 16% de outras receitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento anual por volta de R\$ 10 milhões (valores correntes) e déficit operacional de 0,6% (vide Apêndice 6) • Perfil de receitas: 44% sindicais , 49% de projetos e convênios e 7% de outras receitas
De Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Relações com movimento sindical brasileiro (cerca de 1000 entidades sócias) • Relações com o governo do Estado de São Paulo (PED, Escola Sindical e pesquisa da Cesta Básica) • Relações intermitentes com governo federal (comissões da SEI, Constituinte e assessoria ao movimento sindical em negociações de pactos sociais) 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações com movimento sindical brasileiro (448 entidades sócias) • Relações com os governos do Estado de São Paulo (PED, pesquisa da Cesta Básica e SERT) e também de outros estados e Distrito Federal • Relações institucionais contínuas com governo federal, principalmente com Ministério do Trabalho e Emprego e Ministério de Ciência e Tecnologia (MTE) • Relações variadas com financiadores internacionais na área sindical (SASK, Solidarity Center e FNV p.e.) e outros financiadores não sindicais (BID, Fundo de Equidade de Gênero – Canadá e OIT p.e.)
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de 170 funcionários (1989) • Equipe técnica com perfil para atuação temática (focada principalmente em inflação e conjuntura econômica), regional e setorial nos assuntos do trabalho no que se refere à assessoria econômica • Equipes técnicas especializadas em pesquisa e formação sindical 	<ul style="list-style-type: none"> • 235 funcionários (113 da área técnica) • Equipe técnica com perfil para ampla atuação temática, regional e setorial nos assuntos do trabalho no que se refere à pesquisa, assessoria e formação • Equipes técnicas especializadas em pesquisa e formação sindical • Equipe técnica especializada com perfil para a gestão técnica

		e política de projetos e convênios com parceiros diversos no ambiente institucional
De Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Sindical: presidência independente ou “neutra” em relação às centrais sindicais e outros grupos • Direção Técnica: estrutura centralizada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Sindical: representativa em relação às centrais sindicais (com rodízio na presidência) e envolvida no planejamento estratégico da organização • Direção Técnica: estrutura colegiada de decisão
De Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso rotineiro de planejamento estratégico • Rotinas de controle sobre receitas sindicais • Auditoria contábil externa • Rotinas administrativas específicas para projetos
Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Produção técnica estruturada e formalizada através de publicações e divulgações de análises dos diversos pacotes econômicos e bancos de dados físicos (custo de vida e emprego) 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção técnica estruturada e formalizada sobre grande variedade de assuntos sobre o mundo do trabalho • Produção técnica na forma de publicações, kits, bancos de dados eletrônicos (custo de vida, emprego, acordos coletivos e dados conjunturais) e página na internet

FONTES: relatórios de atividades do DIEESE e Planejamento Estratégico Situacional do DIEESE (1990)

Em seus recursos estruturais, os números apontam para um encolhimento do número de sócios ativos do DIEESE, posto que em 2000 eles somavam menos da metade dos sócios ativos constantes em 1989. Quanto à sua estrutura física, ou locais de funcionamento, o número de subseções – os postos avançados da organização dentro dos sindicatos - em 2000 também era menor, enquanto o número de escritórios regionais manteve-se praticamente o mesmo no período. Ainda em relação à estrutura física, a organização dotava-se de infraestrutura de informática em praticamente todas suas áreas, recorrendo assim às possibilidades de comunicação oferecidas pela intranet e pela internet.

Financeiramente, em 2000, a organização orçava suas despesas anuais em torno de R\$ 10 milhões anuais (valores correntes) com um déficit de aproximadamente 0,6%. Seu perfil de receitas apresentava maior proporção de receitas de projetos e convênios (49%) relativamente às fontes sindicais (44%), enquanto em 1989 esta proporção era de 17% e 67%,

respectivamente. Em outras palavras, em 2000 o DIEESE já era dependente em praticamente metade de suas receitas dos projetos e convênios, o que tornava necessário o desenvolvimento de competência nesta área.

Nos seus relacionamentos, o DIEESE detinha uma rede de contatos institucionais com menor número de entidades sindicais sócias, porém com maior número de outros interlocutores em governos estaduais, no governo federal, além de financiadores internacionais sindicais ou não. Em 1989, os recursos de relacionamentos existentes eram maiores na área sindical (maior número de entidades sócias) e menores na área pública (principalmente no governo federal) e também entre financiadores internacionais.

No tocante aos recursos humanos, o número de funcionários do DIEESE chegava a 235 funcionários em 2000 (aí incluídos 80 funcionários da pesquisa de emprego e desemprego realizada em Recife) enquanto em 1989 este número girava em torno de 160 pessoas (vide Tabela 11 no Apêndice 1). Mais especificamente em relação à equipe técnica, seu perfil de atuação é mais diversificado em termos temáticos comparativamente a 1989. Outro recurso adicional é o preparo e especialização de parcela de sua equipe para a gestão técnica e política de projetos e convênios com parceiros diversos no ambiente institucional.

No que se refere à sua governança, a organização passou a dispor de práticas de alternância no poder em termos de sua presidência, assim como de maior envolvimento da direção sindical nas decisões de seu planejamento estratégico. Do ponto de vista de sua direção técnica, também foi alterado seu organograma e funcionamento para adequar a estrutura de direção à complexidade assumida pela organização. Como outra distinção importante em seus recursos de governança, a direção técnica adotou o colegiado como procedimento decisório no seu cotidiano, em substituição à maior centralização das decisões que prevalecia até o final dos anos 80.

Quanto à sua gestão, o DIEESE utilizava rotineiramente o planejamento estratégico em 2000 e isto tornou-se base da própria governança da organização. No que se refere ao aspecto de

controle, houve a adoção de procedimentos de acompanhamento das receitas sindicais. Outros dois aspectos importantes de controle foram a contratação de auditores contábeis externos e também a adoção de rotinas administrativas específicas para a gestão de projetos. Tais recursos são exemplos da maior formalização nos procedimentos administrativos do DIEESE comparativamente à década de 80.

Relativamente aos seus recursos técnicos – entendidos como os conhecimentos de *expertise* da organização -, o DIEESE fechou a década de 90 com maior variedade de cobertura temática dos assuntos relacionados ao mundo do trabalho e adicionalmente consolidou grande parte de sua produção em bancos de dados, publicações e sítio na internet.

Os recursos identificados no quadro anterior indicam que o DIEESE mudou ao longo da década de 90. Em primeiro lugar, sua base de financiamento sindical encolheu em termos numéricos, tanto na quantidade de sócios quanto na quantidade de subseções. Em substituição a esta queda de representatividade numérica houve um crescimento de importância dos recursos de relacionamento da organização com um conjunto variado de novos interlocutores, notadamente junto a governos.

Acompanhando estas mudanças, o próprio perfil da equipe teve de incorporar a capacidade de tratamento de novos temas e áreas de atuação como as negociações tripartites ou a gestão de projetos e convênios. Dada a queda de financiamento sindical, e também o crescimento de importância dos recursos públicos na organização, ocorreu a adoção de recursos de gestão voltados para o controle de receitas e prestação de contas dos projetos da organização, assim como mais especificamente de seus projetos e convênios. Diferente do perfil quase exclusivamente técnico da década de 80, o perfil da direção técnica da organização também adquiriu características mais gerenciais no que se refere às rotinas administrativas.

O contraste entre os antigos recursos do DIEESE e os novos recursos detidos em 2000 demonstra um esforço da organização em acompanhar as mudanças em andamento em seu ambiente de atuação, a esfera das relações de trabalho. A julgar pelos recursos identificados

na organização em 2000, tais mudanças aconteceram em termos estruturais, financeiros, de governança, em seus recursos humanos e financeiros, em sua gestão e também em sua dimensão técnica.

O reflexo do conjunto de novos recursos é o desenvolvimento de novas competências organizacionais ao longo do tempo. No sentido apontado por Mills *et al* (2002) e Hamel e Prahalad (1995), o DIEESE desenvolveu competências centrais para a sua estratégia por viabilizar o atendimento de seus clientes. O esforço da organização foi reconhecido pelos sindicatos e outras partes interessadas da organização que, em última análise, continuaram a bancá-la política e financeiramente.

Uma referência em termos do reconhecimento dos dirigentes sindicais em relação ao trabalho do DIEESE pode ser obtida por meio de uma pesquisa realizada por consultores independentes.⁹² Em retrospectiva, essa pesquisa identificou que na opinião dos sindicalistas, após os anos 90, a imagem do DIEESE era bastante positiva e “...fortemente baseada na história”, de tal maneira que a organização era vista como um “patrimônio vivo”, um “farol” para o movimento sindical. (CRITÉRIUM, 2002:8)

A mesma pesquisa concluiu que, para este conjunto de sindicalistas, a imagem da organização assentava-se no seguinte tripé: credibilidade (dos trabalhos técnicos desenvolvidos), confiabilidade (como possibilidade de parceria) e ação política (permitida pelo conhecimento apropriado pelo movimento sindical a partir do DIEESE). Neste aspecto, a pesquisa confirma que a credibilidade - uma das bases de apoio da instituição, já apontada entre suas competências essenciais na década de 80 - foi preservada nos anos 90. A mesma pesquisa apontou que os trabalhos de assessoria e formação sindical (com a forte referência do PCDA) eram partes visíveis e bem avaliadas do trabalho do DIEESE.

⁹² A pesquisa constou da realização de cerca de 30 entrevistas com dirigentes sindicais de diversas capitais brasileiras e foi feita a pedido do próprio DIEESE no bojo do Projeto de Negociação do BID. A pesquisa objetivou avaliar a política de comunicação da organização, dentro do propósito de aprimorar seu relacionamento com os sindicatos.

Outro aspecto relacionado ao reconhecimento do DIEESE por suas partes interessadas é a maior ação institucional do DIEESE ao longo dos anos 90. Esta ação tem como pressuposto o reconhecimento da organização pelos seus interlocutores externos ao movimento sindical. Em outras palavras, a maior exposição do DIEESE no âmbito institucional só poderia ocorrer inicialmente a partir da convicção de seus interlocutores de sua competência técnica, da qual, por sua vez, derivaria sua credibilidade. Alguns exemplos importantes podem ser dados neste sentido sobre a relação do DIEESE com o Estado.

Por ocasião da contratação do projeto sobre Desenvolvimento Tecnológico e Desemprego, houve o reconhecimento oficial do CNPq (condição *sine qua non* para a realização da mesma) de que o DIEESE era uma organização de pesquisa segundo os padrões deste conselho em 1997. Solange Sanches, então uma das responsáveis pela área de projetos e, posteriormente, coordenadora de pesquisas do DIEESE, lembra que:

...em 1993, 94 nós tínhamos pedido o registro do DIEESE como instituição de pesquisa no CNPq, e o CNPq negou... Mas aí teve uma mudança no CNPq... e eles decidiram se aproximar mais do DIEESE, se aproximar mais do Movimento Sindical.... nós fomos aprendendo a lidar com o CNPq, bolsas, recursos etc. (Entrevista com Solange Sanches)

A delegação ao DIEESE de algumas linhas de trabalho auxiliares à execução de políticas públicas por parte do Estado também tem outros exemplos. A contratação do DIEESE para o desenvolvimento de um sistema de acompanhamento de políticas públicas de emprego pela Secretaria do Emprego e Relações do Trabalho – SERT do Estado de São Paulo foi um deles. Esta contratação se consolidou após trabalho realizado pelo DIEESE no Observatório do Trabalho em 1996. Promovido pela mesma Secretaria, o Observatório identificava as tendências do mercado de trabalho paulista para então delinear políticas públicas de formação profissional e intermediação de mão-de-obra. As atividades do Observatório contaram com a participação de especialistas da universidade em mercado de trabalho, assessores sindicais e sindicalistas, além do próprio DIEESE.

A participação do DIEESE em programas de governo é outro exemplo. Isto aconteceu quando da aceitação da organização como coordenadora de programas de formação para dirigentes sindicais no PCDA por parte de dois ministérios – Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)

e Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). Neste caso, para executar esta tarefa, o DIEESE foi equiparado a outras organizações que já atuavam na formação de quadros empresariais no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade.

Ainda com relação ao setor público, cabe registrar a realização de pesquisas de emprego e desemprego em convênios com governos estaduais e municipais. A Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED foi estruturada originalmente a partir de um convênio com a Fundação SEADE (subordinada à Secretaria de Planejamento do Estado de São Paulo) ainda na primeira metade da década de 80. Sua expansão para outros estados e para o Distrito Federal ocorreu a partir do reconhecimento da capacidade técnica desta parceria em dar retaguarda às demais pesquisas.

A grande presença de trabalhos junto ao setor público confirma assim uma nova competência voltada para a ação política que, embora envolva o meio sindical, alcança a dimensão mais ampla da sociedade. Com fortes implicações em sua base de financiamento, esta ação política incorporou-se na prática como uma nova missão às atividades da organização.

No âmbito internacional, o reconhecimento desta capacidade pode ser verificado a partir dos diversos projetos realizados com recursos de entidades como o SASK, o Fundo de Gênero-CIDA, o Solidarity Center ou mesmo a OIT. Em todos estes casos, uma das características valorizadas pelos parceiros era a possibilidade oferecida pelo DIEESE de articulação de atividades junto às centrais sindicais e outras organizações, vale dizer, junto à sua rede de relacionamentos no meio sindical.

Destacado o reconhecimento do DIEESE por suas partes interessadas, o próximo passo será a apresentação das competências desenvolvidas pela organização ao longo dos anos 90. Nos quadros a seguir encontram-se dispostas as competências da organização, comparativamente aos anos 80.

Quadro 35- DIEESE (fim dos Anos 80 x 2000): Competências Essenciais de Governança

Competências de Governança	Fins dos anos 80	2000
Com a Direção Sindical	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão política Planejamento Estratégico
Com a equipe técnica	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento Estratégico Gestão participativa

O Quadro 35 aponta as competências de governança e demonstra importantes mudanças. A primeira delas, foi a adoção de uma nova prática de gestão política que contemplou o jogo de forças existente com a presença das centrais sindicais no meio trabalhista brasileiro. A segunda mudança foi o abandono da prática de planejamento tradicional e adoção do planejamento estratégico. Praticado no DIEESE desde o início dos anos 90, o planejamento estratégico foi responsável pela manutenção de sua governança tanto na esfera de sua direção sindical, quanto na de sua equipe técnica, dado o maior envolvimento de ambos os grupos nas discussões sobre o rumo da organização.

Quadro 36 - DIEESE (fim dos Anos 80 x 2000): Competências Essenciais de Gestão de Relacionamento

Competências de Gestão de Relacionamento	Fins dos anos 80	2000
Com Movimento Sindical	<ul style="list-style-type: none"> Confiança do meio sindical 	<ul style="list-style-type: none"> Confiança do meio sindical para articulações de ações conjuntas das centrais
Com o Estado (Ação Política)	<ul style="list-style-type: none"> Credibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Credibilidade Confiança para a execução de programas financiados pelo Estado
Com outras instituições não sindicais (universidades, centros de pesquisa e órgãos de fomento)	<ul style="list-style-type: none"> Credibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Credibilidade Confiança para a execução de programas conjuntos de atividades e projetos financiados por órgãos de fomento

Quanto às competências de gestão de relacionamento constantes do Quadro 36, o primeiro aspecto a ser observado é que, embora a organização recebesse a confiança de suas entidades associadas no final dos anos 80, esta não era suficiente para garantir a sua estabilidade política e financeira. Naquele momento era indispensável que a direção sindical e, portanto, política

do DIEESE refletisse de alguma forma o protagonismo assumido pelas centrais na interlocução com a sociedade e com o Estado. Durante os anos 90, as centrais ocuparam espaços institucionais de debate sobre questões públicas vinculadas ao trabalhador. Neste período, o DIEESE foi chamado a apoiar as centrais sindicais e tornou-se capaz também de realizar e articular atividades conjuntas ou mesmo de representação das mesmas.

No âmbito das relações com o Estado, o DIEESE possuía em fins da década de 80 credibilidade frente ao Estado. Tal credibilidade era materializada, por exemplo, no financiamento de pesquisas (PED e a Pesquisa de Cesta Básica em São Paulo) ou mesmo da formação sindical. Em 2000, no entanto, juntamente a esta credibilidade desenvolveu-se também uma relação de confiança para a contratação da organização para a execução de projetos mais diretamente vinculados a programas ou políticas públicas. São exemplos destes projetos a contratação do DIEESE pela Secretaria de Emprego e Relações de Trabalho de São Paulo e a participação do DIEESE como coordenador do Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores – PCDA (um dos projetos do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade).

Ainda com relação ao quadro 36, vale apontar que ao final do período estudado, a organização mantinha programas e projetos junto à universidade e centros de pesquisa (como o CESIT/Unicamp) e também junto à órgãos de fomento nacionais (CNPq) e internacionais (como o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID).

Quadro 37- DIEESE (fim dos Anos 80 x 2000): Competências Essenciais de Gestão Organizacional

Competências de Gestão Organizacional	Fins dos anos 80	2000
Gestão de Projetos e Programas	<ul style="list-style-type: none"> • Ausente 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de projetos e programas profissionalizada
Gestão Organizacional Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria universal às entidades sócias 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior controle sobre receitas sindicais • Focalização nos trabalhos de assessoria às maiores entidades sócias por meio de gestão de equipes • Gestão financeira e administrativa dos escritórios regionais centralizada e com apoio de telecomunicações e informática • Gestão de Recursos Humanos

As competências organizacionais de gestão destacadas no Quadro 37 referem-se ao período de crise financeira da organização após 1997 e dividem-se em dois tipos básicos. O primeiro tipo de competência de gestão organizacional constatado em 2000 é o de gestão de projetos e programas. Esta competência consolidou-se em resposta à crescente participação dos projetos e programas no orçamento da organização. Esta participação aumentou a demanda interna da estrutura administrativa e técnica para as tarefas inerentes aos projetos tais como apresentação de propostas, dos documentos necessários para contratação e liberação de recursos junto ao setor público, prestações de contas etc, além da própria execução em si dos trabalhos contratados. Nos anos 80 existia uma coordenação específica voltada para as pesquisas do DIEESE, mas não existia dentro da estrutura da organização nenhum aparato administrativo ou equipe especializada na gestão de projetos e/ou programas, o que acaba surgindo em meados dos anos 90.

No segundo tipo de competências encontram-se aspectos relacionados genericamente à gestão interna da organização. Entre eles, a adoção de maior controle sobre receitas sindicais, a focalização dos trabalhos de assessoria nas entidades sindicais com maior peso no faturamento do DIEESE e centralização administrativa e financeira da gestão dos escritórios regionais. Estas novas competências contrastam com a gestão organizacional dos anos 80 em que o atendimento técnico às entidades filiadas ao DIEESE tinha caráter universal - ou seja,

dava tratamento praticamente igual a todos – e também não se caracterizava por um controle mais restritivo em termos da inadimplência de seus sócios. Outra das competências verificadas em 2000 foi a centralização da gestão financeira e administrativa da rede de escritórios regionais comparativamente a períodos anteriores. Conforme se nota, as competências de gestão organizacional interna adquiridas no final dos anos 90 são todas voltadas para o maior controle das atividades da organização.

A quarta competência enumerada é a inerente à natureza da própria organização, ou seja, a competência técnica. Nesta competência, retratada no Quadro 38, a organização manteve duas de suas competências encontradas na década de 80: a credibilidade e capilaridade no seu trabalho de assessoria.

Quadro 38- DIEESE (fim dos Anos 80 x 2000): Competências Essenciais Técnicas

Competência	Fins dos anos 80	2000
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade quanto às suas atividades fins (assessoria, pesquisa e educação) • Capilaridade na assessoria • <i>Expertise</i> nos temas vinculados às negociações coletivas (inflação, política econômica e política salarial) • Formação sindical em negociação coletiva e planejamento sindical 	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade • Capilaridade na assessoria • <i>Expertise</i> nos novos temas vinculados às relações de trabalho (negociações coletivas, mercado de trabalho, questões de diversidade, participação nos lucros e resultados etc) • Formação sindical tematicamente diversificada • Reconhecimento científico (credibilidade no meio acadêmico e institucional)

Em 2000, no entanto, as competências técnicas da organização foram acrescidas de novos itens. Em primeiro lugar, houve uma diversificação e aprofundamento de sua *expertise* de forma a acompanhar o surgimento de novos temas e problemas para as relações de trabalho nos anos 90. O novo perfil da *expertise* técnica do DIEESE permitiu também a ampliação temática da formação sindical oferecida pela organização. Em segundo lugar, dada a maior inserção institucional do DIEESE, houve também a aquisição de credibilidade por meio do reconhecimento científico da organização na área acadêmica (por causa de suas parcerias

neste setor) e também da parte dos órgãos competentes do Estado (como o CNPq, por exemplo).

Nos próximos tópicos serão apresentados os novos conhecimentos associados a estas competências, seus respectivos processos e níveis de aprendizado, bem como sua localização na memória organizacional.

A competência de governança e seus processos de aprendizado organizacional

Desde a década de 70, a gestão do DIEESE sempre recorreu ao planejamento como forma de orientação para suas atividades. Ao tempo em que a entidade era composta por apenas um punhado de técnicos, as discussões a respeito da sua estratégia geraram decisões importantes como a de aproximação dos sindicatos de trabalhadores dos setores econômicos identificados como os mais dinâmicos no Brasil no início dos anos 70. De outras decisões desta natureza, surgiram a Escola Sindical, Pesquisa de Emprego e Desemprego e a estruturação das linhas setoriais de subseções na década de 80.⁹³ Todavia, a organização era menor nesse período.

O uso do planejamento estratégico nos anos 90 não serviu apenas para a tomada de decisões sobre prioridades de atuação ou temas a serem desenvolvidos pela organização. Em 1989, a organização passou por problemas financeiros e ainda viveu pelo menos duas crises paralelas: uma de natureza política entre suas direções sindical e técnica, e outra na relação entre a direção técnica e sua equipe.⁹⁴ A situação exigiu atenção para estas duas frentes de problemas. O planejamento estratégico criou possibilidades de solução para ambas.

⁹³ A própria Escola Sindical do DIEESE tinha em seu portfólio de cursos o de Planejamento Sindical.

⁹⁴ Um dos entrevistados da direção técnica apontou que a estabilidade política do DIEESE não foi definitivamente comprometida neste momento porque o “triângulo não se fechou”, não tendo ocorrido alianças entre a equipe e a direção sindical.

Na frente sindical, o passo inicial foi o rodízio na direção da entidade. Esse rodízio criou espaço para a representação alternada das grandes centrais na presidência e assim evitar o risco de identificação do DIEESE com apenas uma destas.⁹⁵ Dada a maior definição do quadro de forças políticas determinado pela atuação das centrais sindicais, a nova direção técnica, diferentemente da anterior (com grande foco em Barelli), possuía pouca visibilidade pública. Isto restringiu o raio de ação da direção técnica no sentido político, mas ao mesmo tempo também diminuiu a possibilidade de críticas dos dirigentes sindicais quanto ao seu papel e exposição.

No âmbito interno, a nova direção técnica tomou como referência os principais pontos levantados pelo trabalho da Perestroika a partir de 1989, que por sua vez fora baseado no Planejamento Estratégico Situacional – PES⁹⁶ (DIEESE, 1989). Nessa etapa, boa parte dos quadros técnicos mais experientes da organização já havia feito cursos sobre o método PES e aprendera a percorrer a intrincada série de passos que resultava no planejamento desejado.⁹⁷ Sérgio Mendonça, diretor técnico do DIEESE entre 1990 e 2003, nota que “...o grupo [de técnicos] que fez o curso do PES com o Matus em 1989 vai depois dirigir o DIEESE em 1990.” (Entrevista com Sérgio Mendonça)

A gestão do DIEESE não chegou a aplicar o método PES completamente.⁹⁸ Pela sua abrangência, o método era mais apropriado para instâncias de governo e exigia um volume de horas muito grande para sua elaboração e monitoramento. A sua influência, porém, foi

⁹⁵ Temia-se que, caso o DIEESE fosse julgado por exemplo como “cutista”, ou “da Força Sindical”, houvesse a perda de adesão dos demais segmentos do movimento à organização.

⁹⁶ Como tratado no Apêndice 1, a Comissão de Acompanhamento das Sugestões e Propostas do Congresso dos Funcionários ou Perestroika, como era chamada internamente, foi um grupo de trabalho criado após o congresso dos funcionários do DIEESE em 1989 para discussão dos problemas da entidade.

⁹⁷ O curso tinha duas semanas de duração em que os participantes eram instados a organizar um planejamento estratégico para um ator público diante de um grande problema para o qual era feito um diagnóstico (Observação do autor). Este diagnóstico era composto pela identificação das regras, nós explicativos e indicadores da situação-problema enfocada. A partir de um fluxograma montado com estes componentes, o planejador desenhava suas ações. Para mais detalhes sobre o PES, ver Huertas (1996).

⁹⁸ O método, no entanto, chegou a servir de base para análise de problemas brasileiros complexos como o da má distribuição de renda no Brasil. (Entrevista com Antonio Prado)

duradoura, já que algumas de suas características foram incorporadas à gestão da organização. Três delas podem ser destacadas:

A primeira era a discussão coletiva sobre o cenário de atuação da organização (que no PES equivaleria à “análise situacional”[HUERTAS, 1996:31]) e sobre as diretrizes e metas do planejamento. Nestas discussões, a partir de uma proposta inicial da Direção Técnica, a equipe técnica era envolvida na formulação do planejamento que a seguir seria levado para apreciação da direção sindical e finalmente à assembléia geral. Feito o planejamento plurianual, a cada ano eram realizados ajustes no planejamento em função das diferentes conjunturas vividas. Tais mecanismos encerraram o período de decisões mais centralizadas - característico do DIEESE da década de 80 - e criaram espaços para a legitimação do planejamento executado tanto junto à equipe quanto junto à direção sindical.

A segunda característica era o grande valor dado à prestação de contas por parte de quem executa o planejamento, ou, de outra forma, aos relatórios de atividades. O maior número de áreas de ação do DIEESE, bem como a variedade de fontes de financiamento que passou a existir na organização tornaram a visualização de seu funcionamento mais difícil. No PES, além da simples apresentação das atividades, a prestação de contas envolvia a comprovação e avaliação do cumprimento dos compromissos assumidos a partir do planejamento.

A terceira característica era o caráter situacional, ou seja, móvel, do planejamento. Este tipo de enfoque obriga o planejador a inquirir permanentemente se as condicionantes do planejamento permanecem as mesmas. Na prática, isto implicava uma revisão periódica do planejamento (duas vezes por ano para o planejamento plurianual) para suas correções de rota. A revisão do planejamento realizada pela organização entre os anos de 1996 e 1997 foi um exemplo evidente desta correção de rota.

O contato com o PES introduziu no DIEESE uma racionalidade diferente no planejamento, dado que necessariamente muitas pessoas envolviam-se na sua elaboração e acompanhamento. Mesmo não sendo usado *in totum*, o PES serviu de modelo para a

construção de um processo de gestão participativa que foi e continua sendo aplicado na organização.

O Quadro 39 apresenta sinteticamente os conhecimentos decorrentes do desenvolvimento da competência de governança, os processos de aprendizagem organizacional identificados, a localização destes conhecimentos na memória organizacional do DIEESE e o nível do aprendizado realizado.

Quadro 39- DIEESE: Competências Essenciais de Governança com Direção Sindical (características da aprendizagem organizacional)(2000)

Conhecimentos	Processos de Aprendizagem Organizacional	Memória Organizacional	Nível de Aprendizagem Organizacional
Sobre como produzir consensos com a direção sindical sobre objetivos e prioridades da organização	<ul style="list-style-type: none"> Realização de reuniões regulares com direção executiva e Direção Sindical Nacional (incorporação de conhecimento tácito dos participantes e disseminação de conhecimento explícito na forma de relatórios e prestação de contas) Realização de programas de visitas aos sócios da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de planejamento plurianual (DIEESE 2000 e DIEESE 50 Anos) Relatórios Anuais de Atividades Demonstrações Contábeis e Propostas Orçamentárias Anuais 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo duplo

Os conhecimentos desenvolvidos para a aquisição da competência de governança relacionaram-se às formas de condução de debates internos na organização com vistas à produção de consensos, tanto na direção sindical como na equipe técnica. Desta maneira, a aprendizagem desenvolvida a partir da prioridade dada ao planejamento aconteceu tanto na direção técnica quanto na própria direção sindical. Discutia-se e aprendia-se, por exemplo, na discussão conjunta entre as direções técnica e sindical sobre a conjuntura de atuação da organização. Nas reuniões tanto ocorria a incorporação de conhecimento tácito, a partir da participação dos técnicos e dirigentes (socialização conforme NONAKA; TAKEUCHI, 1997),

quanto também a disseminação de conhecimento explícito na forma dos documentos, dados e relatórios preparados pela direção técnica que alimentavam estas atividades (internalização conforme NONAKA;TAKEUCHI, 1997).

Quadro 40- DIEESE: Competências de Governança com Equipe Técnica (características da aprendizagem organizacional)(2000)

Conhecimentos	Processos de Aprendizagem Organizacional	Memória Organizacional	Nível de Aprendizagem Organizacional
Sobre como produzir consensos com a equipe técnica sobre objetivos e prioridades da organização	<ul style="list-style-type: none"> Realização de reuniões regulares de planejamento com a equipe (incorporação de conhecimento tácito dos participantes e disseminação de conhecimento explícito na forma de relatórios e prestação de contas) 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de planejamento plurianual (DIEESE 2000 e DIEESE 50 Anos) Relatórios Anuais de Atividades Demonstrações Contábeis e Propostas Orçamentárias Anuais 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo duplo
Sobre elaboração de planejamentos plurianuais	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração e acompanhamento do planejamento estratégico anual e plurianual (produção de conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> Consolidação das rotinas de planejamento (elaboração de propostas, avaliação de resultados etc) 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo simples
Sobre como analisar problemas econômicos e sociais complexos	<ul style="list-style-type: none"> Elaboração de cenários e estudos sobre a economia brasileira por parte da equipe técnica (produção de conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> Publicações da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo duplo

Dos anos 90 em diante, os planejamentos anuais se sucederam (DIEESE 2000 e DIEESE 50 Anos) e os processos de discussão e elaboração foram semelhantes.⁹⁹ Da mesma maneira, as

⁹⁹ Elaboração de proposta inicial pela direção técnica, discussão pela equipe, apresentação à direção sindical, discussão junto aos sócios, reelaboração pela equipe técnica e aprovação em assembléia geral.

reuniões da Direção Sindical Nacional (realizadas duas vezes por ano) eram marcadas pela apresentação de documentos elaborados pela direção técnica para prestação de contas e discussão de propostas para os períodos seguintes, além de discussões sobre a conjuntura brasileira e sindical. Ao longo do tempo, a elaboração do planejamento incorporou novidades importantes como os programas de visitas realizadas pela direção sindical e técnica aos principais sócios para identificação de demandas e avaliação dos trabalhos realizados pela organização. No seu nível mais simples, a aprendizagem envolveu de forma direta o *staff* administrativo e a equipe técnica, que gradativamente incorporaram o conhecimento sobre a elaboração de relatórios anuais de atividades em suas rotinas.

Nos primeiros tempos de contato com o PES, o DIEESE funcionou como difusor do método de planejamento nos sindicatos, notadamente na CUT.¹⁰⁰ Como observa Prado, coordenador técnico do DIEESE nos anos 90, a chegada do PES até estes segmentos do movimento sindical foi um “embrião do sindicalismo propositivo” que teria espaço de atuação nos fóruns tripartites. Isto porque, dentro do método, o ator que realiza a análise situacional, tem como segundo passo o momento normativo, ou seja, de delineamento das ações necessárias. (Entrevista com Antonio Prado)

As instâncias de institucionalização para a competência de governança foram constituídas nos diversos fóruns internos da organização como as reuniões anuais da direção técnica com supervisores técnicos, as duas reuniões realizadas anualmente com a Direção Sindical Nacional e as assembléias do DIEESE. A memória organizacional (LEVITT; MARCH) consolidada na condução do planejamento era composta por documentos públicos, como o próprio planejamento aprovado pelas assembléias de sócios, as avaliações decorrentes, propostas e execução orçamentárias, demonstrações contábeis e relatórios de auditores independentes.

Os processos de aprendizado decorrentes da proximidade do DIEESE com o Planejamento Estratégico Situacional foram em larga medida de ciclo duplo por viabilizar a incorporação da

¹⁰⁰ A Central chegou mesmo a ter uma subseção do DIEESE com dois técnicos voltados apenas para seu planejamento em 1992.

prática do planejamento estratégico à cultura da organização (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). A mudança na cultura organizacional patrocinada pelo planejamento estratégico consolidou-se por meio da introdução de mecanismos de gestão participativa. Desta maneira, a democratização das tomadas de decisão e a rotineira prestação de contas deram transparência de gestão para diminuir os erros de planejamento e riscos de crise política. A institucionalização destes procedimentos na vida da organização configurou um aprendizado de ciclo simples. (ARGYRIS; SCHÖN, 1978)

A competência de gestão de relacionamentos (ação política) e seus processos de aprendizado organizacional

A história do DIEESE na década de 80 demonstrou que a organização, a despeito de sua natureza e origem sindical, sempre teve contatos com setores externos ao movimento sindical. A realização da Pesquisa de Emprego e Desemprego - PED em São Paulo, a criação da Escola Sindical, ou mesmo a participação nas discussões conduzidas pela Secretaria Especial de Informática da Presidência da República, entre outros, foram eventos que originaram trabalhos importantes do DIEESE. O ambiente político de então era de abertura política e, já na segunda metade da década, de consolidação da democracia. As relações do DIEESE com o Estado - apesar de sua importância no financiamento da PED e da Escola Sindical - não tinham grande visibilidade para o movimento sindical. Além disso, com exceção destes dois exemplos, as demais relações não eram, por assim dizer, sistemáticas.

Na década de 90, o relacionamento do DIEESE com esse campo institucional externo mudou qualitativamente. O movimento sindical foi chamado a participar de diversos fóruns para discussões de políticas públicas as mais diversas, no que foi acompanhado pelo DIEESE. Nesses fóruns, o DIEESE exerceu normalmente a função de assessoria, mas freqüentemente assumiu, após delegação do movimento sindical, alguma função de representação do movimento sindical e de natureza técnica.

O trabalho institucional tornou-se mais visível e abertamente incorporado ao planejamento da organização. Desse contato mais sistemático e freqüente com o Estado e, em termos temáticos, com as políticas públicas, decorreram diversos aprendizados. Um dos mais importantes foi a definição dos papéis que a organização poderia assumir nessa interlocução institucional.

Desta forma, a bancada de trabalhadores que negociou nas câmaras setoriais contou com a assessoria da equipe técnica do DIEESE nas inúmeras reuniões realizadas. Da mesma maneira, quando o governo organizou a Comissão de Valorização do Trabalho e Emprego em 1993, a sua coordenação foi delegada pelas centrais ao DIEESE em uma tarefa de natureza política, já que a comissão era tripartite. Dada sua experiência formativa, também coube ao DIEESE coordenar, com amplo financiamento público, o Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores - PCDA. A experiência acumulada nos contatos com o setor público auxiliou na obtenção de contratos e convênios para prestação de serviços através de pesquisas permanentes e outros trabalhos.

Em outras palavras, por conta da interlocução institucional, o DIEESE desempenhou funções de assessoria ao movimento sindical e também de representação. Um terceiro papel assumido foi o de execução de programas financiados pelo Estado. Nestes três papéis, a organização tomava por base sua experiência em suas atividades fins de pesquisa, educação e assessoria nos assuntos de interesse do movimento sindical. No exercício destes papéis, o financiamento em boa proporção era obtido a partir do Estado.

Os contatos institucionais se intensificaram nos anos de 1993 a 1997, período em que a organização credenciou-se técnica e politicamente no diálogo com as diversas instâncias do Estado. Os quadros a seguir apontam como, nesse período, a organização aperfeiçoou conhecimentos e habilidades específicas de relacionamento e negociação com o movimento sindical e também com o Estado - notadamente com os escalões intermediários de secretarias e ministérios, ou institutos, em torno de projetos em desenvolvimento ou de contratação potencial.

Quadro 41- Competências de Gestão de Relacionamento com Movimento Sindical (características da aprendizagem organizacional)(2000)

Conhecimentos	Processos de Aprendizagem Organizacional	Memória Organizacional	Nível de Aprendizagem Organizacional
Sobre como articular as centrais sindicais para uma ação coordenada junto aos fóruns institucionais bi ou tripartites	<ul style="list-style-type: none"> Participação da equipe técnica em reuniões conjuntas das centrais (conhecimento tácito) 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento tácito da direção técnica 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo duplo
Sobre como representar e negociar em nome dos trabalhadores em fóruns tripartites	<ul style="list-style-type: none"> Participação da direção técnica e sindical em situações de representação e negociação (incorporação de conhecimento tácito) 	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento tácito de dirigentes e direção técnica de negociação e representação institucional 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo duplo

A competência de gestão de relacionamentos com o movimento sindical tem na sua base conhecimentos desenvolvidos nos contatos estabelecidos entre o DIEESE e as centrais sindicais. Tais conhecimentos surgiram em função das oportunidades de participação do movimento sindical em fóruns institucionais bi ou tripartites. Dada a natureza técnica e, fundamentalmente, seu caráter unitário, o DIEESE recebeu a delegação das centrais para o exercício de funções de assessoria, representação e articulação de reuniões em atividades relacionadas a estes fóruns. O aprendizado nas atividades de assessoria e articulação decorreu basicamente da participação da equipe técnica (normalmente sua direção) nas reuniões com as centrais. Nas funções de representação, a tarefa cabia aos integrantes da direção executiva do DIEESE (normalmente seu presidente) e eventualmente à direção técnica. Tanto nas reuniões conjuntas com as centrais quanto nas atividades de representação, a memória da organização registrou este aprendizado por meio do acúmulo de conhecimento tácito na direção técnica e sindical da organização.(LEVITT; MARCH, 1996)

O aprendizado decorrente destas atividades foi de alto nível, pois as direções técnica e sindical usaram a tradicional posição de neutralidade política do DIEESE no meio sindical como ferramenta para o entendimento entre seus diversos segmentos. Nas negociações nos

fóruns tripartites, quase sempre em um dado momento tornava-se indispensável a adoção de uma posição unitária dos trabalhadores. Para a direção técnica o contato com os diversos segmentos do meio sindical e a necessidade de manutenção de equilíbrio entre todas as partes de certa forma se incorporavam ao cotidiano do trabalho. Para os dirigentes sindicais à frente do DIEESE isto por vezes era uma novidade. Isto porque em seus respectivos sindicatos – quase sempre filiados a uma central sindical – os contatos com dirigentes de outras centrais para atividades políticas, ou mesmo de gestão, não são freqüentes. No exercício de suas funções no DIEESE, estes dirigentes eram obrigados a desenvolver uma visão que compreendesse o conjunto dos pontos de vista existentes no meio sindical gerando assim uma nova cultura para a organização. (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

O aprendizado decorrente destas atividades também foi de ciclo duplo porque a organização foi obrigada a desenvolver um enfoque propositivo, indispensável nos debates institucionais (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Tratava-se portanto, de desenvolver uma cultura negocial em que a característica básica é a busca de consenso e, por conseqüência, a mobilidade de posições. Ou seja, algo diferente da cultura existente nos ambientes tipicamente conflitivos das campanhas salariais.

Por todas estas características, o conhecimento desenvolvido por conta desta competência - de extrema importância para a organização – acumulou-se na experiência das pessoas vinculadas à organização por meio do compartilhamento. Tal compartilhamento, como apontam Nonaka e Takeuchi (1997), se deu pela conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, ou seja, por intermédio da socialização das pessoas da organização.

Quadro 42- Competências de Gestão de Relacionamento com Estado (características da aprendizagem organizacional)(2000)

Conhecimentos	Processos de Aprendizagem Organizacional	Memória Organizacional	Nível de Aprendizagem Organizacional
Sobre relacionamento com governos e seus órgãos	<ul style="list-style-type: none"> • Contatos dos dirigentes sindicais e da direção técnica com instâncias de governo (incorporação de conhecimento tácito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito de dirigentes e direção técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo
Sobre como coordenar atividades em espaços de discussão de políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Participação da direção sindical e técnica na coordenação de discussões sobre políticas públicas (incorporação de conhecimento tácito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito de dirigentes e direção técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo simples
Sobre captação de recursos externos ao movimento sindical	<ul style="list-style-type: none"> • Contatos da equipe técnica e administrativa com as contrapartes das fontes financiadoras do Estado (incorporação de conhecimento tácito) • Leitura de documentos e legislação (incorporação de conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito da direção técnica • Manuais de procedimentos para cumprimento de exigências fiscais e legais (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo • Ciclo simples

Os conhecimentos associados à competência de gestão de relacionamento com o Estado foram pelo menos três: sobre o relacionamento com órgãos de governos, a coordenação de discussões sobre políticas públicas e captação de recursos externos ao movimento sindical. Nos conhecimentos sobre relacionamento com órgãos de governos e coordenação de discussões sobre políticas públicas, os processos de aprendizagem envolveram situações práticas de participação dos integrantes das direções sindical e técnica nas reuniões e eventos com representantes de governos nos mais diversos níveis. Em ambos os casos, o conhecimento adquirido foi de natureza tácita por meio de processos de socialização

(NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e podia ser resumido na experiência acumulada da direção do DIEESE nestas atividades.

O terceiro conhecimento decorrente da competência de gestão de relacionamentos com o Estado foi sobre a captação de recursos junto ao Estado. Neste caso, o aprendizado da organização realizou-se a partir dos contatos entre sua direção e as contrapartes das fontes financiadoras do Estado. Entretanto, para que a captação de recursos se viabilizasse tornou-se necessária também a leitura e estudo da legislação existente sobre o assunto. Conquanto o conhecimento sobre a captação de recursos repousasse em boa parte no conhecimento tácito da direção (por causa de seus contatos com os funcionários e dirigentes do Estado), em alguma medida também foi importante acumular conhecimento explícito na forma de manuais e documentos sobre os procedimentos necessários ao cumprimento das exigências legais para a contratação de projetos junto ao poder público. Estas atividades levaram à maior compreensão dos mecanismos da gestão pública e tornaram o DIEESE mais hábil no levantamento de recursos junto ao Estado. Para isto, ocorreram processos de conversão de conhecimento na forma da socialização (conhecimento tácito para tácito) e da internalização (conhecimento explícito para tácito).(NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

Quadro 43 Competências de Gestão de Relacionamento com outras instituições não sindicais (características da aprendizagem organizacional)(2000)

Conhecimentos	Processos de Aprendizagem Organizacional	Memória Organizacional	Nível de Aprendizagem Organizacional
Sobre captação de recursos externos (financeiros e técnicos) ao movimento sindical	<ul style="list-style-type: none"> • Contatos da equipe técnica com contrapartes de universidades e centros de pesquisa e órgãos de fomento (incorporação de conhecimento tácito) • Leitura de documentos e manuais (incorporação de conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito da direção técnica • Manuais de procedimentos para cumprimento de exigências contratuais (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo • Ciclo simples

Para o alcance da competência de relacionamento, conforme descrito no Quadro 43, também foi desenvolvido conhecimento sobre captação de recursos externos (financeiros e técnicos) junto à parceiros não sindicais como universidades, centros de pesquisa e órgãos de fomento. O conhecimento em questão foi incorporado tanto na forma tácita a partir das reuniões e contatos estabelecidos com estas contrapartes, quanto explícita, dada a necessária leitura de documentos e manuais para a realização de programas conjuntos de atividades. Para o caso do conhecimento tácito, o aprendizado realizado foi de ciclo duplo em função de não haverem práticas anteriores consolidadas e estáveis de relacionamentos com estes órgãos não sindicais. De outra forma, no que se refere ao conhecimento explícito, a incorporação das exigências das contrapartes aos procedimentos administrativos internos do DIEESE na condução de suas diversas atividades, constituiu-se em um aprendizado de ciclo simples.

Em termos da memória organizacional, percebe-se claramente que o aprendizado oriundo dos relacionamentos do DIEESE resultou no acúmulo de conhecimento tácito dos envolvidos pela organização nestas atividades. As reuniões e encontros, ou seja, as experiências de trabalho coletivo ou conjunto foram os principais momentos de consolidação do conhecimento na memória da organização.

A competência de gestão organizacional e seus processos de aprendizado organizacional

A crise financeira atingiu o DIEESE a partir de fins de 1996 e dela também decorreram processos de aprendizagem ligados à gestão da organização. A princípio, o contexto interno da crise financeira do final dos anos 90 era menos complexo que em 1989 e 1990, posto que não havia crises em andamento com a direção sindical ou com a equipe técnica. Os mecanismos participativos adotados pelo planejamento e gestão da organização ao longo da década contribuíram para reduzir ou minimizar as tensões internas. Entretanto, o dado novo para o DIEESE era a combinação de queda na demanda sindical por seus serviços com

aumento da demanda decorrente das relações institucionais do DIEESE. Em poucas palavras, a organização sofria pressões contraditórias por diminuição de tamanho e aumento em suas atividades.

No tocante ao seu orçamento, as ações iniciais voltaram-se principalmente para as receitas. Nesse período, as receitas através de projetos e convênios se consolidaram como responsáveis por mais de 50% do orçamento da organização. O risco de perda de autonomia do movimento sindical na condução da organização tornou-se motivo de permanente preocupação na direção sindical e técnica. A própria identidade do DIEESE como entidade sindical entrou em discussão nesse momento. José Caetano Lavorato, ex-presidente do DIEESE, relata:

...há aí uma coisa um pouco esquizofrênica do movimento sindical... ao mesmo tempo tem uma compreensão na cúpula que é preciso dar essa solução. E muito medo de achar a solução para isso e perder uma coisa que é muito cara, muito preciosa, para o movimento sindical que é a independência do DIEESE. A idéia é: se eu consigo outros tipos de fontes, de financiamento, essas fontes de financiamento exercerão uma tutela sobre os rumos do DIEESE. Então essa coisa não tá resolvida. Por outro lado, você não acha uma solução por dentro do movimento sindical porque você tem o mundo do trabalho sofrendo uma pressão muito grande... uma desarticulação de grande parte de setores do movimento sindical... Tudo isso joga o quê? A base de financiamento do movimento sindical tem problemas no seu próprio financiamento... Logo, o DIEESE sofre com isso. Mas como ele tem competência instalada, ele poderia trabalhar em outro mundo, quer dizer, trabalhar nesse mundo de projeto. (Entrevista com José Caetano Lavorato)

A maior dependência de recursos a partir dos projetos e convênios também não significou uma estabilização automática no financiamento da organização. Dada a multiplicação de contratos, o recebimento em dia dos valores relacionados aos projetos passava a depender em muitos casos da dinâmica de liberação de verbas no setor público. Com isto, o trabalho de acompanhamento do pagamento dos projetos e convênios passou a consumir uma carga de trabalho cada vez maior da direção técnica, normalmente, ela própria, encarregada dos

contatos com os parceiros públicos – responsáveis pela maior proporção de recursos desse tipo.¹⁰¹

A constituição da Secretaria de Projetos na Coordenação de Produção Técnica foi uma mudança organizacional importante e um passo preliminar nas ações da direção pela busca de recursos financeiros por meio de projetos e convênios. As tarefas desta Secretaria eram centralizar e gerenciar os projetos que o DIEESE assumia. A contratação de projetos ocupou inicialmente a equipe técnica do Escritório Nacional que contava com a maior experiência acumulada nesses trabalhos, mas logo se espalhou por alguns escritórios. A Secretaria assumiu então um papel-chave por concentrar o conhecimento adquirido na gestão de projetos. Para garantir a unidade e qualidade técnica do DIEESE nesta área, a Secretaria ocupou-se da padronização de processos administrativos e técnicos como propostas, marcos lógicos, termos de referências, mecanismos de prestação de contas etc. Dado o alto grau de formalização das relações nessa área, o eventual descumprimento de contrato poderia ser desastroso para a organização.

O Quadro 44 apresenta os conhecimentos e processos de aprendizados associados às novas competências de gestão organizacional de projetos adquiridas pelo DIEESE, assim como a localização destes conhecimentos na memória da organização e o nível dos aprendizados experimentados.

¹⁰¹ A gestão destes contratos abriu a porta para o conhecimento dos meandros das relações com o recurso público. Desta forma, termos como “dotação orçamentária”, “empenho” e “contingenciamento” tornaram-se conhecidos pela organização, que além disto teve que aprender a conviver mais proximamente com as incertezas contratuais geradas pela mudança de governos ou simplesmente de ministros, secretários de estado e seus subalternos.

Quadro 44- Competências de Gestão Organizacional de Projetos e Programas (características da aprendizagem organizacional) (2000)

Conhecimentos	Processos de Aprendizagem Organizacional	Memória Organizacional	Nível de Aprendizagem Organizacional
Sobre os procedimentos administrativos e financeiros da gestão de projetos e programas (inclusive prestação de contas)	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição de equipe especializada na gestão de projetos e programas • “Aprender fazendo” 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito da equipe especializada nesta gestão • Manuais e modelos internos de procedimentos de gestão de projetos e programas (conhecimento explícito) • Cultura de prestação de contas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo simples • Ciclo simples • Ciclo duplo
Sobre as oportunidades de financiamento por meio de convênios e projetos com fontes e parcerias não sindicais	<ul style="list-style-type: none"> • Contatos com as contrapartes das fontes financiadoras não sindicais 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito da equipe • Bancos de projetos (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo • Ciclo simples

A crise do final dos anos 90, originou uma aprendizagem organizacional quanto à competência de gestão organizacional que caracterizou-se como de ciclo duplo. Isto porque desenvolveu habilidades importantes da gestão de projetos (como a identificação de oportunidades de financiamento p.e.) e também disseminou a cultura de prestação de contas dentro da organização. Até então, a cultura de prestação de contas restringia-se basicamente ao grupo da direção técnica. Sua extensão a outros grupos de trabalho na organização significou o rompimento com padrões estabelecidos de pouca valorização destes procedimentos no cotidiano da organização. Também foi observado aprendizado de ciclo simples por conta da obediência às rotinas administrativas e financeiras adotadas após a implantação da gestão de projetos e programas por uma equipe especializada.

Convém notar que, com a adoção e implantação de rotinas administrativas típicas da gestão de projetos para apoio a esta atividade, a memória da organização passou a consolidar os aprendizados realizados. Tal consolidação foi feita por meio do conhecimento explícito constante dos manuais de normas e procedimentos e de bancos de dados específicos para as atividades de projetos que foram sendo elaborados pela Secretaria de Projetos. Conforme Solange Sanches,

...o modelo adotado de prestação de contas adotado no DIEESE era [tomava por base] o da FAPESP [Fundo de Ampara à Pesquisa do Estado de São Paulo]...e com base no projeto de Fundo de Equidade de Gênero nós fizemos o manual de projetos. (Entrevista com Solange Sanches)

No que se refere a outras áreas de gestão organizacional, o DIEESE também implantou mudanças como resultado de aprendizados.

Na área sindical a organização abandonou a postura tradicional de tolerância em relação aos sócios que não pagavam suas contribuições e adotou uma gestão mais rígida em relação à inadimplência sindical. Com isto, suspendeu mais da metade do seu quadro de sócios, encaminhou o fechamento de dezenas de subseções inadimplentes e iniciou um processo de cobranças de antigas dívidas. A intenção era identificar mais precisamente qual era o orçamento potencial entre os sindicatos. A importância atribuída a este processo pela Diretoria Sindical pode ser notada pela fala de um de seus integrantes, José Caetano Lavorato:

O real é o seguinte: 40% dos sindicatos é que sustentam. Você tem um conjunto de instituições que às vezes pagam e às vezes não pagam e que rapidamente num problema, numa crise da categoria, ou crise de mercado e etc, tem o não-pagamento do DIEESE quase que imediatamente. Então, o DIEESE aprendeu a fazer um planejamento contando com o orçamento real, histórico. Isso era muito sutil, acho que isso foi um aprendizado. (Entrevista com José Caetano Lavorato)

Com o redimensionamento do quadro de sócios, a direção técnica iniciou um longo debate interno sobre a necessidade de focalização do trabalho técnico de assessoria nos principais sócios do DIEESE como forma de garantir a estabilidade da receita sindical da entidade. Esta focalização seria feita a partir do Plano de Trabalho por Sócio – PTS. Resumidamente, o PTS asseguraria a cada sócio um volume anual de horas técnicas de trabalho proporcional à sua contribuição ao DIEESE.

Tratava-se de alterar uma postura tradicional de atendimento “universal” dos técnicos da organização aos sindicatos. Na prática, a equipe técnica atendia aos pedidos de trabalhos dos sindicatos sem uma priorização quanto à participação da entidade no orçamento ou sua pontualidade nos pagamentos. A proposta do PTS afetava ainda o processo de trabalho interno e sua gestão no nível técnico. A quantificação de horas técnicas a serem oferecidas aos

principais sócios do DIEESE tornava obrigatório o dimensionamento da distribuição da jornada de trabalho de cada técnico e suas respectivas áreas de trabalho.

A discussão da distribuição do tempo de trabalho gerou resistências na equipe técnica. Em primeiro lugar, porque o PTS tornava necessário redimensionar (para menor) o atendimento aos sócios de pequeno porte (a larga maioria do quadro associativo) e também eliminar o trabalho prestado aos inadimplentes, tensionando a relação com os sindicatos. Em segundo lugar, porque o PTS introduzia na gestão da Direção Técnica um instrumento de controle sobre o trabalho até então exercido com grande autonomia pela equipe. De qualquer forma, o percurso da organização nessa etapa foi clássico em termos de ajuste: procurou-se aumentar o controle sobre o processo produtivo de forma a diminuir desperdícios e aumentar a eficiência no uso de recursos escassos. As mudanças introduzidas na gestão do trabalho configuraram assim, aspectos da reestruturação produtiva do próprio DIEESE.

No que se refere às despesas, o percurso não foi tão convencional. A Tabela 11 no Apêndice 1 mostra dados sobre a estrutura física do DIEESE. Nota-se na tabela que, enquanto o número de sócios e subseções declinou entre 1998 e 1999, apenas em 1999 a organização operou cortes em seu principal item de despesas, o pessoal. Em outras palavras, o DIEESE adiou ao limite o corte de pessoal. Quando o fez, procurou preservar sua estrutura e capacidade técnica, pois não fechou Escritórios Regionais, manteve o quanto pôde os técnicos de subseções fechadas e reduziu em primeiro lugar o número de funcionários operacionais.¹⁰²

O Quadro 45 caracteriza alguns aspectos dos conhecimentos e processos de aprendizado do DIEESE no referente à sua gestão organizacional interna.

¹⁰² Os cortes de pessoal foram feitos em duas etapas: a primeira, em novembro de 1998, com um Plano de Demissões Voluntárias (algo novo na organização) realizado entre os meses de outubro e novembro de 1998, e a segunda, com demissões realizadas em abril do ano seguinte.

Quadro 45 - Competências de Gestão Organizacional Interna (características da aprendizagem organizacional) (2000)

Conhecimentos	Processos de Aprendizagem Organizacional	Memória Organizacional	Nível de Aprendizagem Organizacional
Sobre a base sindical de financiamento do DIEESE	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de rotina de atualização do cadastro de sócios ativos e suspensão de sócios inadimplentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Controles internos e relatórios mensais de receitas sindicais (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo
Sobre gestão de equipe técnica com focalização da assessoria sindical	<ul style="list-style-type: none"> • Discussão com equipe técnica sobre a definição de prioridades da assessoria da organização às suas entidades sócias • Definição junto aos principais sócios do DIEESE de seus respectivos planos de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Planos de Trabalho para os principais sócios do DIEESE (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo • Ciclo simples
Sobre a estrutura de receitas e despesas dos escritórios regionais	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de rotinas de controle das receitas e despesas dos escritórios regionais com base em recursos de telecomunicações e informática 	<ul style="list-style-type: none"> • Controles internos e relatórios periódicos sobre receitas e despesas dos escritórios regionais (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo

O ajuste experimentado pela organização durante o período 1997 a 1999 foi longamente discutido no DIEESE. A institucionalização do ajuste ocorreu nas instâncias das reuniões da Direção Técnica com a equipe, nas reuniões regulares da Direção Sindical Nacional e nas assembléias de sócios.¹⁰³

De outra parte, não houve o fechamento de nenhum escritório regional do DIEESE por conta da crise financeira nesse período, mas a estrutura administrativa de quase todos eles foi

¹⁰³ Em outubro de 1998, a Direção Técnica do DIEESE realizou em São Paulo uma reunião especialmente difícil com cerca de 40 técnicos da organização para discutir a necessidade e a forma das demissões. (Observação do autor)

afetada pelo corte de funcionários. Desta forma, ocorreu também um aprendizado de ciclo simples envolvendo o redesenho das rotinas administrativas dos escritórios regionais (ARGYRIS; SCHÖN,1978). Com apoio de recursos de telecomunicações e informática, o DIEESE procurou centralizar e controlar a gestão financeira e administrativa no *staff* do Escritório Nacional, medidas típicas de períodos de ajuste financeiro.

A memória da organização registrou todas as alterações em sua gestão organizacional interna e de projetos e programas com o início de importantes mudanças culturais, logo envolvendo aprendizados de ciclo duplo. Uma das mudanças foi o atendimento aos sócios que, desde então, prioriza as entidades sindicais adimplentes e de maior porte contributivo. Outra mudança ocorreu lentamente com a incorporação da percepção dos trabalhos de técnicos com projetos e convênios como integrantes do cotidiano da organização e não mais como trabalhos excepcionais. Uma terceira mudança foi o enfraquecimento da cultura de estabilidade no emprego que prevalecia na organização durante os seus anos de crescimento na década de 90. Trataram-se, portanto, de aprendizados de ciclo duplo. (ARGYRIS; SCHÖN,1978)

De outra parte, a memória organizacional do DIEESE também foi acrescentada ou aprimorada no referente à gestão financeira e de custos. As informações sobre custos e finanças, anteriormente não valorizadas como base de decisões, passaram a ser mais estruturadas e apresentadas em sistemas de controle e relatórios gerenciais regulares. (LEVITT; MARCH, 1996)

A competência técnica e seus processos de aprendizado organizacional: a convergência dos aprendizados dos anos 90

Entremeado aos aprendizados organizacionais até aqui apresentados para a década de 90, ocorreu o aprendizado técnico da organização. Uma percepção inicial deste aprendizado é obtida por meio da comparação com o que era feito na década anterior. Como apontado anteriormente, as competências técnicas reconhecidas da organização nos anos 80 relacionavam-se ao cálculo da inflação, à capilaridade e rapidez nos trabalhos de assessoria à

negociação, à formação sindical, o que conferia credibilidade junto aos sindicatos e à sociedade. Nessa década, a produção técnica do DIEESE era conhecida basicamente a partir das divulgações mensais de suas pesquisas permanentes: o custo de vida, a razão essencial mínima, o salário mínimo necessário e o índice de desemprego. O DIEESE também mantinha uma publicação mensal, o Boletim do DIEESE, e eventualmente levava ao público estudos mais alentados na forma de livros.

O trabalho de assessoria, embora demandasse a maior parcela de tempo da equipe técnica, resultava apenas em estudos curtos de circulação restrita aos sindicalistas com cálculos de perdas salariais decorrentes da inflação e análises de conjuntura ou setoriais. Quando do lançamento de pacotes econômicos pelo governo, as análises eram elaboradas normalmente de forma coletiva pela equipe técnica do Escritório Nacional. Nessas ocasiões, era priorizada a agilidade na divulgação em detrimento de uma melhor formatação ou aprofundamento técnico. Em termos da formação, existiam os cursos mais estruturados da Escola Sindical (de formação de formadores sindicais ou planejamento sindical) e também aqueles realizados para treinamento dos dirigentes sindicais sobre negociação coletiva e matemática sindical.¹⁰⁴ A partir destes termos de comparação, é possível constatar mudanças no perfil da produção.

Em primeiro lugar, além de manter sua publicação mais tradicional - o mensal Boletim DIEESE - a organização cuidou de aumentar o número de publicações, o que por si só já consolida uma mudança no padrão da divulgação da produção técnica.¹⁰⁵ O Quadro 46, além do aumento nas publicações, também demonstra uma outra mudança no que se refere ao conteúdo da produção técnica: a diversificação temática e setorial.

¹⁰⁴ Os cursos de matemática sindical visavam dar noções aos sindicalistas dos cálculos das perdas salariais causadas pela inflação.

¹⁰⁵ É contraditório notar que, mesmo com a diversificação temática, o tradicional Boletim DIEESE, publicado desde 1960, perdeu fôlego nos anos 90 até ser extinto em 2000.

Quadro 46 – Publicações do DIEESE (década de 90)

Publicações	Títulos
Boletim DIEESE	<ul style="list-style-type: none"> • periodicidade mensal
Anuário do Trabalhador	<ul style="list-style-type: none"> • 1993 e 1996/1997
Pesquisa DIEESE	<ul style="list-style-type: none"> • nº5 - set/92 - A recessão e os trabalhadores • nº6 - nov/92 - Acordos coletivos nas empresas estatais • nº7 - maio/93 - Os trabalhadores frente à terceirização • nº8 - nov/93 - A questão fiscal e os trabalhadores • nº9 - dez/93 - Acordos e convenções coletivas: cláusulas selecionadas • nº10 - out/94 - O desemprego e as políticas de emprego e renda • nº11 - ago/95 - Desigualdade e concentração de renda no Brasil • nº12 - ago/97 - Encargos sociais no Brasil: conceito, magnitude... • nº13 - nov/97 - Equidade de gênero nas negociações coletivas: cláusulas relativas ao trabalho da mulher no Brasil • nº14 - maio/98 - Formação profissional: um novo espaço de negociação. • nº15 - maio/99 - O comportamento das negociações coletivas de trab. nos anos 90: 1993-1996 • nº16 - jan/2000 - Um balanço das participações dos trabalhadores nos lucros e resultados das empresas 1996-1999 • nº 17 - ago/2003 – Negociação coletiva e equidade de gênero no Brasil
Estudos Setoriais	<ul style="list-style-type: none"> • nº1, out/93- Desempenho dos Bancos Privados em 1992 • nº2, jul/94- Terceirização e Reestr. Produtiva do Setor Bancário no Brasil • nº3, set/94- Desempenho dos Bancos Privados em 1993 • nº4, abr/95 - O Processo de Privatização do Setor Elétrico Brasileiro - O Caso Escelsa • nº5, jun/95- Automação nas Agências Bancárias em Cidades de Porte Médio: O Caso de Juiz de Fora • nº6, set/95- desempenho dos Bancos Privados Nacionais em 1994 • nº7, ago/96- Setor Elétrico Brasileiro: tendências, desempenho e campanha salarial • nº8, ago/97 - Banco do Brasil: plano de reestrut. e posição do mercado • nº9, dez/97 - Bancos públicos estaduais: Notas sobre a crise e propostas de reestruturação • nº10, dez/99 - A Reestruturação Produtiva no Comércio • nº11, dez/2000 - A Remuneração Variável em Bancos Privados • nº12, fev/2001- Os trabalhadores e a reestruturação produtiva na construção civil brasileira
Seminários e Eventos	nº 1, set/94 – Os trabalhadores e o Progr. Bras. de Qual. e Produtividade
Emprego e Desen. Tecn.(DIEESE/Cesit/CNPq)	Livros: <ul style="list-style-type: none"> • 1998 – Brasil e contexto internacional; • 1999 – Artigos dos pesquisadores; • 1999 – Processos de integração regional

FONTE: biblioteca do DIEESE

No que se refere às publicações, os “Pesquisa DIEESE” publicados dividiram-se, de forma geral, entre grandes temas nacionais (como a recessão, a questão fiscal, distribuição de renda, desemprego e as políticas de renda) e outros vinculados às negociações coletivas (melhores cláusulas de acordos, formação profissional, cláusulas de gênero e participação nos lucros e

resultados). Já os “Estudos Setoriais” trataram dos assuntos referentes aos setores bancário, de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica e do comércio.

Uma novidade entre as publicações do DIEESE foi a elaboração do Anuário dos Trabalhadores em 1993 (com novas versões em anos posteriores). A inspiração para o primeiro anuário foi um trabalho semelhante conhecido por Sérgio Mendonça no meio sindical alemão. O formato reduzido do anuário destinava-se a alojá-lo no bolso da camisa do sindicalista. Conforme Solange Sanches, a elaboração do Anuário permitiu o reforço da padronização de procedimentos de pesquisa, alimentação (cadastro de fontes e variáveis e formatação, p.e.) e uso dos bancos de dados do DIEESE:

O grande elemento estruturador do formato técnico [dos trabalhos do DIEESE] foi o Anuário. Aí nós fomos atrás de norma técnica de tabela, citação, de bibliografia, de tudo para poder fazer o anuário. Ao mesmo tempo, nós estávamos trabalhando na estruturação das pesquisas, e pensando em estruturar as metodologias de pesquisa.... A gente produziu as normas técnicas do cálculo de perdas e do salário mínimo necessário e tudo mais que fosse necessário. (Entrevista com Solange Sanches)

Além dessas publicações, destacaram-se livros produzidos no âmbito do projeto desenvolvido conjuntamente com o CESIT da Unicamp. Esse projeto tratou de aspectos do mercado de trabalho decorrentes do desenvolvimento tecnológico.

Uma característica básica da produção do DIEESE nessas publicações era a elaboração a partir de grupos de trabalhos e conseqüente autoria coletiva. Com o crescimento da equipe técnica e da pluralidade de visões, o trabalho coletivo na elaboração dessas publicações buscava garantir um patamar de unidade para o seu posicionamento técnico nas diversas questões. Uma vez divulgadas, essas publicações tornavam-se referências para o trabalho do conjunto da equipe. O aspecto coletivo do trabalho do DIEESE foi assim retrabalhado na década de 90.

No que se refere à Educação, o fechamento da Escola Sindical não chegou a ter impacto significativo no número de seminários realizados pelo DIEESE junto ao movimento sindical nos primeiros anos da década.¹⁰⁶ Os seminários mais comuns nesse período continuaram sendo os relativos à negociação coletiva. Nos primeiros anos da década, a primeira mudança mais expressiva na Educação foi a prioridade dada à equipe técnica por meio do Programa de Capacitação em Negociação – PCN. O primeiro PCN foi realizado em 1993, em Belo Horizonte, com recursos da organização finlandesa SASK, antigo parceiro financiador de atividades formativas do DIEESE. Nessa ocasião, começou a ser desenvolvida a oferta de seminários a partir de materiais pré-formatados - programação, método e conteúdos - os chamados kits de seminários.

A introdução dos kits nas atividades formativas significou um importante avanço por sistematizar o conhecimento do DIEESE em educação. Por um lado, ganhava-se tempo na preparação dos seminários. Por outro lado, nesse período, com material básico para uso imediato nos cursos a organização começou a adotar o conceito de que todo técnico deveria também ser um educador. Na prática tratava-se de incorporar novas competências técnicas e humanas. Além de implicar um outro tipo de capacitação e perfil para a equipe, a disseminação interna desse conhecimento diminuía a excessiva dependência dos seus especialistas em formação para a condução dos seminários. Conforme Clemente Ganz Lúcio:

...todo técnico do DIEESE deveria desenvolver essa habilidade [de formador] no limite de seu interesse e habilidade. Todos tinham como parte constitutiva de suas atividades no DIEESE como assessores uma dimensão educativa, consciente ou inconsciente...quando o técnico tomava conhecimento disto, isto potencializava seu trabalho como assessor. (Entrevista com Clemente Ganz Lúcio)

A segunda mudança importante na atividade de formação foi a criação do Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores - PCDA. O PCDA era um programa de cursos e seminários organizado com bases anuais e recursos do FAT. As turmas dos cursos e seminários eram compostas conjuntamente por dirigentes ou assessores sindicais indicados

¹⁰⁶ O fechamento da Escola Sindical significou o término da oferta de cursos para a formação de formadores sindicais, então um foco de tensão entre o DIEESE e os departamentos de formação principalmente dos sindicatos cutistas. (Entrevista com Dirceu Huertas)

pelas centrais sindicais (CUT, Força Sindical e CGT).¹⁰⁷ As atividades do PCDA tiveram diversos formatos, mas, entre outras características básicas, destacavam-se o convívio de alunos dos vários segmentos sindicais e o isolamento em hotéis para dedicação exclusiva aos cursos. O Quadro 47 descreve sucintamente estas e outras características.

Quadro 47 - PCDA: principais características

Ano	Características
1994	Curso de Reestruturação Produtiva <ul style="list-style-type: none"> • curso de longa duração (quatro módulos de aproximadamente 240 horas para 100 alunos) • mesmo formato de curso realizado para empresários por consultorias • técnicos do DIEESE (coordenadores de curso e alunos) • local: hotel
1995	Intercâmbio internacional <ul style="list-style-type: none"> • quatro grupos de alunos do PCDA em 1994 fazem viagens para quatro roteiros diferentes com o objetivo de visitar grandes empresas, órgãos de governo, institutos de qualidade e universidades
1996	Discussões de avaliação de conteúdos e métodos empregados em 1994 e 1995
1997	Programa de Cursos e Seminários <ul style="list-style-type: none"> • curso de longa duração (aproximadamente 240 horas) • prioridade de conteúdo: mudanças do mundo do trabalho, empresas, processos de reestruturação do trabalho e produção, emprego e renda • atividades de curta duração (cursos e seminários temáticos e setoriais) e intercâmbio internacional • local: hotel
1998	Programa de Cursos <ul style="list-style-type: none"> • curso de longa duração • atividades de curta duração (cursos, seminários e oficinas temáticas e setoriais) • local: Hotel

FONTE: Draibe e Borba (2002:9-10)

Para o DIEESE, os novos conhecimentos associados ao PCDA foram vários. O primeiro deles relacionou-se com o conteúdo dos cursos, posto que a quase totalidade da equipe frequentou como aluno as atividades do PCDA. Passada essa etapa, vários integrantes da equipe técnica gradativamente assumiram razoável proporção da tarefa docente do programa. A própria preparação pedagógica da equipe também foi incluída nas atividades do programa.

¹⁰⁷ A Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura – CONTAG, também participou individualmente dos primeiros anos do PCDA, mas depois ingressou na CUT, sendo por ela representada na coordenação do programa.

Um segundo tipo de conhecimento foi desenvolvido a partir da coordenação dos cursos, que além das atividades letivas exigia habilidades de administração de conflitos típicos do convívio prolongado das pessoas (os cursos oferecidos eram normalmente de imersão). A orientação de que cada técnico da organização incorporasse a dimensão educativa ao seu trabalho foi reforçada pelo grande número de técnicos que assumiram responsabilidades de coordenação de cursos no PCDA.

O trabalho relativo à coordenação do programa como um todo compreendia um terceiro tipo de conhecimento. Esta coordenação era exercida pelos técnicos do DIEESE junto a uma comissão composta por representantes das centrais sindicais. Nas reuniões desta comissão eram definidas as linhas gerais dos cursos, suas formas de avaliação e composição das turmas e também resolvidos eventuais problemas surgidos entre as turmas de alunos.

Na relação com o movimento sindical, o PCDA viabilizou a oferta pelo DIEESE de um número expressivo de atividades formativas em temáticas novas para os dirigentes com um custo relativamente baixo para os sindicatos.¹⁰⁸ O PCDA, a exemplo do que já ocorrera quando dos cursos de formação de formadores da Escola Sindical dos anos 80, promoveu uma grande divulgação do DIEESE entre os dirigentes, reforçando indiretamente o apoio à entidade. Uma diferença importante entre os dois períodos estava na incorporação das centrais sindicais nas decisões relativas ao PCDA.

¹⁰⁸ Embora nestes cursos houvesse uma contrapartida financeira dos sindicatos, na sua maior parte eles eram bancados com recursos do FAT.

Quadro 48 - Principais eventos vinculados à produção técnica do DIEESE

• 1991 – Início da PED Distrito Federal
• 1992 - Campanha “SOS salário mínimo”
• 1992 - Publicação da pesquisa: “A recessão e os trabalhadores”
• 1992 - DIEESE participa das reuniões de avaliação do PBQP
• 1992 - DIEESE participa das negociações das Câmaras Setoriais
• 1992 – Início da PED Porto Alegre
• 1993 - Seminário “Os trabalhadores e o PBQP” (Unicamp)
• 1993 - Participação do DIEESE no Fórum Nacional de Debates sobre Contrato Coletivo e Relações de Trabalho no Brasil
• 1993 - Início da participação do DIEESE no PBQP
• 1993 - Participação institucional do DIEESE no CTCOM (Conselho Consultivo para a Competitividade), Mercosul, Agenda Brasil, PACTI e Câmaras Setoriais
• 1993 - Projeto de Capacitação em Negociação (PCN)
• 1994 – Início da PED Curitiba
• 1994 - Realização da primeira etapa do primeiro PCDA
• 1994 – Início da 4ª Pesquisa de Orçamento Familiar do ICV
• 1995 - Conclusão do Primeiro PCDA (missões ao exterior)
• 1995/1996 – Criação da Secretaria de Projetos
• 1996 - Reativação das PEDs Salvador, Recife e Belém
• 1996 -DIEESE coordena Observatório Permanente de Situações de Emprego e Formação Profissional (SERT SP)
• 1996 – Aprovação do Projeto “Emprego e Desenvolvimento Tecnológico” (DIEESE/CESIT/CNPq)(dezembro)
• 1997 – Término da PED Curitiba
• 1997 - Início do trabalho do DIEESE com o “Sistema de Acompanhamento de Políticas Públicas Orientadas para o Mercado de Trabalho” (SERT SP)
• 1997 – Pesquisa FNV (embrião do Observatório Social)
• 1998 – Término da PED Belém
• 1998 - Elaboração do Mapa do Negro no Mercado de Trabalho (INSPIR)
• 1999 - DIEESE participa da instituição do Observatório Social
• 1999 - Mapa das Questões de Gênero

Conforme o Quadro 48, não há dificuldade em apontar também que os trabalhos desenvolvidos no âmbito dos projetos e convênios induziram de forma significativa à diversificação do trabalho técnico da organização, levando-a a aprender mais, ou seja, a adquirir novos conhecimentos a partir de suas pesquisas permanentes, temáticas e da educação ao longo da década. Tais conhecimentos - sobre emprego, reestruturação produtiva, políticas públicas, novos temas da negociação coletiva, entre outros - surgiram como resposta à nova conjuntura das relações de trabalho, a esfera de ação mais imediata do DIEESE.

Cabe notar que a maior presença dos projetos introduziu uma tensão na gestão do DIEESE, pois estes projetos tomavam cada vez mais tempo da direção em detrimento das atividades

mais tradicionais de assessoria, nas quais ainda se alojava a maior parte da equipe técnica.
(Observação do autor)

Ainda em termos de novos conhecimentos vale destacar as pesquisas permanentes do DIEESE que, a despeito das periódicas dificuldades financeiras, não foram interrompidas na década de 90. Marcas da instituição, as divulgações mensais da variação do custo de vida, da ração essencial mínima, do salário mínimo necessário e do índice de desemprego continuaram a ser feitas nesse período. No que se refere ao Índice de Custo de Vida - ICV, em meados da década o DIEESE renovou-o a partir da 4ª Pesquisa de Orçamento Familiar. Com a incorporação dos resultados da nova POF, o ICV seria o primeiro índice de preços a refletir as mudanças na estrutura dos gastos das famílias no período após o Plano Real.

Quanto às Pesquisas de Emprego e Desemprego, deve-se registrar a extensão e consolidação da pesquisa em seis regiões metropolitanas no final da década.¹⁰⁹ A metodologia desenvolvida em meados da década de 80 pela Fundação SEADE e o DIEESE era adotada por parceiros locais (normalmente do poder público) que providenciavam a coleta de campo e análise. Em cada pesquisa havia pelo menos um técnico do DIEESE, cujo papel variava entre a análise dos resultados, auxílio na organização do campo da pesquisa ou mesmo no diálogo institucional com os parceiros locais.¹¹⁰ A Fundação SEADE assumia a supervisão técnica da pesquisa para garantir a obediência à metodologia original. No final dos anos 90, a equipe de especialistas em emprego do DIEESE havia crescido e por meio de reuniões e trabalhos coletivos objetivava a internalização da pesquisa como fonte de dados para a organização.

No Quadro 49 são sintetizadas as principais características dos conhecimentos incorporados pelo DIEESE e seus processos de aprendizado organizacional técnico no período estudado.

¹⁰⁹ São Paulo, Porto Alegre, Belo Horizonte, Brasília, Salvador e Recife. A pesquisa também foi feita em Belém no período de 1988 a 1995, retomada em 1996 e novamente fechada em 1998. Em Curitiba, a pesquisa foi iniciada em 1994 e fechada em 1997. A partir de 1999 também começou a ser feita tomada especial para a região do Grande ABC/SP.

¹¹⁰ Em Recife, não havendo parceiros locais, o próprio DIEESE assumiu a execução da pesquisa como um todo.

Quadro 49- Competências Essenciais Técnicas (características da aprendizagem organizacional) (2000)

Conhecimentos	Processos de Aprendizagem Organizacional	Memória Organizacional	Nível de Aprendizagem Organizacional
Sobre assuntos emergentes na agenda sindical dos anos 90 (emprego, reestruturação produtiva, participação nos lucros e resultados, diversidade no mercado de trabalho etc)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de pesquisas e estudos sobre os temas emergentes • Atividades de capacitação técnica • Viagens e intercâmbios internacionais • Ampliação de equipes de especialistas (como a equipe ligada às PEDs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicações e divulgações de estudos e pesquisas • Kits preparados para oferta de seminários • Relatórios • Normas técnicas internas • Bancos de Dados (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo • Ciclo simples • Ciclo simples • Ciclo simples • Ciclo simples
Conhecimentos técnicos específicos sobre políticas públicas (emprego, relações do trabalho, relações internacionais, política industrial, educação, setoriais etc)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento pela equipe técnica de estudos e pesquisas nos temas vinculados às políticas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Produção técnica realizada a partir dos projetos e programas relacionados às políticas públicas (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo
Sobre gestão de equipe em atividades de produção técnica coletiva	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades técnicas de grupos de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas cotidianas da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo simples
Sobre a condução de programas de formação sindical com grupos de dirigentes e assessores de diversas entidades sindicais	<ul style="list-style-type: none"> • Situações de coordenação de atividades formativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito da equipe técnica encarregada da coordenação de atividades formativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo simples
Sobre como executar programas de governo	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento pela equipe técnica dos trabalhos vinculados às políticas públicas no âmbito dos projetos e programas contratados junto ao Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito da equipe técnica envolvida nestas atividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo

Os conhecimentos associados às competências essenciais técnicas verificadas no DIEESE em 2000 podem ser divididos em dois grupos. No primeiro deles, encontram-se os conhecimentos associados ao conteúdo técnico propriamente dito das atividades da organização. Neste grupo, o aprendizado organizacional no período estudado resultou em termos técnicos no aumento do conhecimento sobre o emprego, seus diversos desdobramentos, a negociação coletiva e seus novos temas. Os processos de aprendizado aí desenvolvidos decorreram do empreendimento sistemático de estudos e pesquisas por parte da equipe, assim como de atividades de capacitação técnica de viagens e intercâmbios internacionais realizadas pela organização. De forma geral, prevaleceram aqui os processos de internalização (conversão de conhecimento explícito em tácito) e de combinação (conversão de conhecimento explícito em outro conhecimento explícito).(NONAKA;TAKEUCHI, 1997)

A memória organizacional registrou estes conhecimentos através da sua formalização em publicações, bancos de dados e projetos, normas técnicas e nas suas práticas cotidianas. A aprendizagem de ciclo duplo ocorreu através da extensão da cobertura temática do DIEESE para além do seu núcleo tradicional de pesquisas e assessoria às negociações coletivas da década de 80. A consolidação dos conhecimentos em publicações e bancos de dados exigiu também da organização um maior apuro na elaboração dos trabalhos, dada a formalização de conhecimento aí implícita. A aprendizagem de ciclo simples consistiu na consolidação dos bancos de dados e padronização dos trabalhos técnicos e teve por base processos de externalização (conversão de conhecimento tácito em explícito) e combinação (conhecimento explícito em conhecimento explícito).(NONAKA;TAKEUCHI, 1997)

O segundo grupo de conhecimentos é vinculado à condução ou gestão de trabalhos técnicos. A gestão dos trabalhos técnicos tornou-se mais complexa em função da diversidade temática de seus trabalhos e da variedade de relações institucionais entabuladas pela organização ao longo da década de 90. O desafio a ser superado pela gestão técnica era a manutenção de uma unidade mínima na produção da organização. A gestão de trabalhos técnicos envolvia, portanto, processos de socialização de conhecimento (conversão de conhecimento tácito em

conhecimento tácito) posto que, em larga medida, tratava da disseminação de práticas de trabalho coletivo com a preocupação de manutenção da unidade técnica da organização.

Um breve resumo

A análise do caso DIEESE abordou prioritariamente a história da organização na década de 90. Ao final deste período foi possível perceber um conjunto diferente de recursos em poder da organização comparativamente ao final da década de 80. A mobilização dos velhos e novos recursos da organização foi viabilizada pelo desenvolvimento de novas competências ao longo do período estudado. Estas competências foram consolidadas a partir de conhecimentos acumulados em sua memória organizacional por meio de processos de aprendizagem.

Quadro 50 - Uma Síntese da Aprendizagem Organizacional do Caso DIEESE

Itens	Descrição
Recursos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> Estruturais, Financeiros, de Relacionamentos, Humanos, de Governança, de Gestão e Técnicos.
Competências Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> Governança (com a Direção Sindical e com a equipe técnica); Relacionamento (com Movimento Sindical, com Estado e com outras instituições não sindicais); Gestão Organizacional (Projetos e Programas, Organizacional Interna); Técnica.
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> De relacionamento político para condução e participação em reuniões (internas e externas), elaboração de planejamento e análise, captação de recursos (financeiros e técnicos), de gestão organizacional, técnicos (temáticos, de gestão de equipes e de educação).
Processos de Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Reuniões (internas e externas), programas de visitas a entidades sindicais, elaboração de planejamentos e cenários, contatos com governos e outras instituições não sindicais por parte da equipe técnica e direção sindical, adoção de procedimentos administrativos padronizados, estudos e pesquisa, cursos e seminários e viagens).
Memória Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Marcada a partir da incorporação de conhecimento tácito (das direções sindical e técnica, da equipe técnica) e de conhecimento explícito (constituído pelos bancos de dados, estudos e publicações, manuais internos de normas e procedimentos).
Nível de Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo Simples: adoção de rotinas administrativas e comportamentos determinados a partir da incorporação de processamentos dela decorrentes na gestão da organização e seu trabalho técnico. Ciclo Duplo: alteração de estruturas de governança e gestão da organização, bem como de seus aspectos culturais mais marcantes.

O Quadro 50 traça as linhas gerais dos elementos relacionados aos processos de aprendizagem organizacional do DIEESE. Nelas se encontram os recursos identificados na

organização, suas competências organizacionais, conhecimentos, processos de aprendizagem organizacional e respectivos níveis de aprendizado. Especialmente no que se refere às competências organizacionais, entre os quatro tipos identificados, é necessário destacar a importância daquelas que dizem respeito aos relacionamentos do DIEESE.

Do observado do conjunto de competências desenvolvidas pelo DIEESE, as de relacionamento têm uma dupla natureza. De um lado, constituem-se a partir de conhecimentos aprendidos previamente pelo DIEESE em suas atividades de assessoria, pesquisa e educação. Com base em processos de aprendizagem precedentes, o DIEESE se habilitou a realizar interlocução com o movimento sindical, Estado e outros atores e então desenvolver novas atividades. De outro lado, de posse desta competência o DIEESE intensificou sua interlocução com parceiros, sindicais ou não, e isto abriu caminho para a aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos e, então, de novas competências.

Assim, é possível afirmar que as competências de relacionamento do DIEESE resultaram de processos de aprendizagem anteriores e também indicar que, destas competências se originaram novos processos de aprendizagem e, por consequência, novos conhecimentos. Com esta caracterização, as competências de relacionamento revestem-se da qualidade das capacidades dinâmicas - conforme definidas em Mills *et al* (2001). Portanto, as competências responsabilizam-se pela possibilidade de o DIEESE adaptar suas demais competências durante o período focado e são, por isto, fundamentais às mudanças realizadas pela organização.

7 SÍNTESE ANALÍTICA DO CASO AIFLD/SOLIDARITY CENTER

A íntegra do caso AIFLD/Solidarity Center refere-se ao relato histórico da organização nos períodos de maior interesse desta tese e encontra-se no Apêndice 2. Assim, como no caso DIEESE, este caso foi elaborado a partir do conjunto de informações obtidas de fontes primárias, secundárias, documentos e entrevistas realizadas com pessoas da direção da organização e seu *staff*. Nos demais apêndices, além do caso propriamente dito, encontram-se outras informações como a linha do tempo, organogramas da organização e tabulações das entrevistas.

Este capítulo contém a análise resultante do caso AIFLD/Solidarity Center e divide-se em duas partes. Na primeira parte, é delineado o perfil da organização ao final dos anos 90 com atenção à sua estrutura, *stakeholders*, serviços e produtos, com o objetivo de visualizar as linhas gerais da organização estudada. Na segunda parte, encontra-se a análise dos processos de aprendizagem organizacional do AIFLD/Solidarity Center. Para isto, foram retomadas as escolhas teóricas definidas no capítulo 3. Com base nelas, foi possível destacar os principais eventos da organização e identificar os recursos e competências da entidade.

O capítulo 5 deste estudo tratou do sistema de relações do trabalho no Brasil e, dentro deste, apontamos o momento de criação, evolução e características das organizações de apoio às entidades sindicais – OAES no Brasil até o final da década de 80, entre elas o AIFLD. No atual capítulo, o caso AIFLD/Solidarity Center será analisado segundo seus principais eventos e processos de aprendizado organizacional ao longo dos anos 90. Preliminarmente, é necessário salientar que *o caso define-se como “AIFLD/Solidarity Center” porque esta denominação indica a sucessão da primeira organização pela outra*, conforme descrito no histórico constante do Apêndice 2.¹¹¹ Uma vez mais, as informações levantadas sobre a organização destacam prioritariamente os seus aspectos históricos mais intimamente

¹¹¹ Relembrando, o American Institute for Free Labor Development - AIFLD, era um dos quatro institutos de cooperação sindical internacional da AFL-CIO e tinha como área de atuação as Américas. Quando da fusão dos institutos de cooperação em 1997, o AIFLD é sucedido pelo Solidarity Center.

vinculados ao seu aprendizado organizacional e em especial no tocante à sua atuação no Brasil.

Assim, este capítulo traz uma descrição do perfil da organização no fim da década de 90 e começo da década seguinte, considerando sua estrutura e seus principais *stakeholders*, serviços e produtos. A seguir, são apresentados os principais eventos que afetaram a organização ao longo dos anos 90 com o intuito de identificar os recursos e competências da entidade para estudarmos seus processos de aprendizagem organizacional, conhecimentos, memória organizacional e nível de aprendizado. Os eventos aqui destacados tomaram como referência a história mais extensa do caso AIFLD/Solidarity Center constante no Apêndice 2. De forma geral, o foco destes estudos será a atividade de cooperação técnica e política da entidade no Brasil e, quando relevantes, seus aspectos administrativos.

7.1 Descrevendo o Solidarity Center

O estudo do AIFLD/Solidarity Center priorizou a ação desenvolvida pela entidade ao longo da década de 90 e, principalmente, de 1997 a 2003. Por esta razão, a descrição dessa organização foi feita a partir de suas características mais marcantes entre o final dessa década e o início da seguinte.

O American Center for International Labor Solidarity – Solidarity Center é “Uma organização sem fins lucrativos estabelecida para prover assistência para trabalhadores que estejam lutando para construir sindicatos democráticos e independentes ao redor do mundo” (Solidarity Center, 2004:ii)¹¹². O Solidarity Center é o órgão por meio do qual a American Federation of Labor – Congress of Industrial Organizations, a AFL-CIO¹¹³, realiza suas

¹¹² Nossa tradução a partir do Annual Report 2003-2004.(SOLIDARITY CENTER, 2004)

¹¹³ A AFL-CIO foi criada em 1955 com a fusão da AFL e a CIO e até 2005 era grande central sindical norte-americana. Dentro dela abrigavam-se os grandes sindicatos nacionais norte-americanos que representavam cerca de 15 milhões de trabalhadores sindicalizados.

principais ações de cooperação sindical internacional. Ou seja, o Solidarity Center integra-se politicamente à estratégia internacional da Central.¹¹⁴

Na atividade de cooperação, a organização mantém relações com sindicatos, organizações não governamentais e outros parceiros da comunidade em diversos países do mundo. Os programas apoiados pelo Solidarity Center promovem e protegem direitos humanos básicos e direitos trabalhistas como a liberdade de organização sindical e a negociação coletiva. A organização também promove movimentos contra o trabalho infantil, o trabalho forçado e a discriminação de gênero, raça ou religião. Por meio de seus representantes nos diversos países e em contato com milhares de parceiros sindicais, a organização provê informações sobre direitos trabalhistas e também sobre como adquirir habilidades e conhecimentos para garantir estes direitos com o recurso da ação sindical.(Solidarity Center, 2004:2)

Sob influência da AFL-CIO, o Solidarity Center articula parceiros sindicais em atividades internacionais como negociações junto a empresas, bem como a formação de blocos de pressão sobre governos. Seu leque de atividades compreende ainda o patrocínio de cursos, pesquisas e publicações em seu trabalho de cooperação e integração com organizações nos mais diversos países. Por produzir e disseminar informação e conhecimento de interesse dos trabalhadores, a entidade também se qualifica como uma organização de conhecimento.

Estrutura

A sede do Solidarity Center situa-se em Washington D.C. – EUA onde trabalha sua direção e *staff* administrativo. A partir da sede, os diretores regionais coordenam os trabalhos de uma

¹¹⁴ O congresso da AFL-CIO de 2005 foi palco de eventos importantes para a central sindical e para o Solidarity Center. No que se refere às relações internacionais, decidiu-se pelo fim da diretoria específica da área internacional na central e transferência de suas atribuições para o Solidarity Center, aumentando assim as responsabilidades do Instituto. Bárbara Shailor, até então diretora desta área na central, tornou-se sua diretora executiva em substituição a Harry Kamberis. Todavia, em novembro de 2006 este arranjo foi desfeito. Shailor voltou para a direção internacional da AFL-CIO e foi substituída na direção do Solidarity Center por Ellie Larson (do Association of Flight Assistants – AFA, sindicato dos tripulantes de voo nos EUA).

Como outro fato importante desse congresso, sete dos maiores sindicatos da AFL-CIO decidiram criar uma nova central, a *Change to Win*. No que se refere ao Solidarity Center, a chegada da nova central criou dúvidas sobre a exclusividade da realização de atividades de interesse da AFL-CIO pela organização. Pelo caráter recente destes acontecimentos, eles não são tratados neste trabalho.

rede que contava com 30 *Field Offices* espalhados por todos os continentes. Os *Field Offices* são os escritórios de representação do Solidarity Center sediados nas cidades relacionadas no quadro a seguir. A partir destes escritórios, a organização desenvolve programas de atividades em cerca de 60 países.

Quadro 51 – Solidarity Center - Field Offices (2004)

Região	Cidades/Países
África	<ul style="list-style-type: none"> • Cairo (Egito), Nairóbi (Quênia), Abuja (Nigéria), Johannesburgo (África do Sul), Durban (África do Sul)¹¹⁵, Harare (Zimbábue)
Américas	<ul style="list-style-type: none"> • São Paulo (Brasil), Bogotá (Colômbia), San José (Costa Rica), Santo Domingo (República Dominicana), Quito (Equador), Cidade da Guatemala (Guatemala), Lima (Peru), Montevideu (Uruguai), Caracas (Venezuela)
Ásia	<ul style="list-style-type: none"> • Dacca (Bangladesh), Phnom Penh (Camboja), Jakarta (Indonésia), Cidade de Makati (Filipinas), Colombo (Sri Lanka), Bancoc (Tailândia)
Europa	<ul style="list-style-type: none"> • Sarajevo (Bósnia-Herzegovina), Sófia (Bulgária), Skopje (Macedônia), Podgorica (Montenegro), Belgrado (Sérvia), Kiev (Ucrânia)
Oriente Médio	<ul style="list-style-type: none"> • Amã (Jordânia)

FONTE: Solidarity Center (2004:12-13)

O Solidarity Center emprega cerca de 120 pessoas, 40 delas em sua sede e as demais nos escritórios em outros países. Os cinco diretores regionais trabalham na sede e cada um deles tem em seu apoio dois técnicos de formação superior com experiência sindical. No escritório central trabalha ainda a equipe administrativa da organização. Cada um dos escritórios nos países conta com um responsável - o *Field Representative* - que chefia uma pequena equipe administrativa e eventualmente um *staff* técnico. O escritório do Solidarity Center no Brasil localiza-se na cidade de São Paulo e conta com uma *Field Representative* e uma equipe administrativa de três pessoas, além de alguns consultores técnicos e de gestão.

Governança

A estrutura diretiva do Solidarity Center é composta por um *Board of Trustees* do qual fazem parte diretores da AFL-CIO (presidentes, vice, tesoureiro, diretora de relações internacionais e

¹¹⁵ Escritório cujas atividades encerraram-se em janeiro de 2007.

outros dois diretores) e diretor executivo do Centro. Dentro da estrutura da AFL-CIO, o Solidarity Center é de responsabilidade da diretoria de relações internacionais. O *Board* é complementado pela figura do diretor executivo, que exerce um cargo de confiança em relação aos demais integrantes e responsabiliza-se pela condução da organização.

O diretor executivo do Solidarity Center está no topo do organograma do qual fazem parte cinco diretorias dos programas regionais e outros diretores voltados para áreas técnicas e de operações, além dos setores administrativo e financeiro.

Atividades Fins

O objetivo do Solidarity Center é apoiar programas e projetos que promovam o avanço e fortalecimento dos direitos trabalhistas, bem como o desenvolvimento sustentável no mundo (SOLIDARITY CENTER, 2004:ii). Este apoio realiza-se através de atividades de intercâmbio de experiências, formação sindical, financiamento de pesquisas e cursos, além de um trabalho de articulação de dirigentes sindicais em termos internacionais. Para isto, a organização trabalha com sindicatos, entidades não governamentais e outros parceiros nas comunidades em que está presente.

Partes Interessadas

A central sindical norte-americana - AFL-CIO – é a principal parte interessada do Solidarity Center. Além da central sindical, diversos sindicatos norte-americanos são partes interessadas posto que, por meio da AFL-CIO, ou mesmo diretamente, tomam parte nas atividades organizadas pelo Instituto. Além disso, boa parte dos quadros que atuam no Solidarity Center são oriundos de sindicatos ou da estrutura da central sindical norte-americana.

Na área sindical, a organização também tem como partes interessadas sindicatos, federações e centrais sindicais de outros países com as quais desenvolve programas e projetos. Nestes outros países, o Solidarity Center mantém relacionamento com entidades não governamentais por meio das quais seus programas também podem ser realizados. Em termos internacionais, vale ainda destacar as relações entre o Solidarity Center e a Organização Internacional do

Trabalho – OIT, e organizações sindicais internacionais como a Organização Regional Sindical Interamericana – ORIT e a Confederação Internacional das Organizações Sindicais Livres – CIOSL (sigla em inglês ICFTU).¹¹⁶

O Estado norte-americano é o principal financiador do Solidarity Center e, portanto, uma importante parte interessada. O financiamento estatal do Solidarity Center acontece por meio de duas agências vinculadas ao Departamento de Estado Norte-Americano (instância responsável pela política de relações internacionais do país). A primeira delas é a United States Agency for International Development – USAID, e a segunda o National Endowment for Democracy – NED, responsáveis por cerca de 90% dos fundos utilizados pelo Solidarity Center.

Foco da análise e informações complementares

Antes da apresentação da síntese analítica do caso AIFLD/Solidarity Center, convém assinalar que o seu foco é a atuação da organização no Brasil, mas que dadas as suas características, tornou-se necessário abordar também os aspectos relacionados à sua sede em Washington D.C..

Em função da importância dos depoimentos colhidos nas entrevistas, na análise do caso e no histórico constante do Apêndice 2, há muitas citações dos entrevistados ao longo do texto. Com o objetivo de facilitar a compreensão da análise, o quadro a seguir contém a relação dos entrevistados do caso AIFLD/Solidarity Center e suas respectivas funções.

¹¹⁶ Em novembro de 2006 a CIOSL e a Confederação Mundial do Trabalho fundiram-se em uma única confederação, a International Trade Union Confederation – ITUC (em português, Confederação Sindical Internacional). Fonte: <http://www.icftu.org/displaydocument.asp?Index=991225312&Language=ES> (acesso em 26/12/2006)

Quadro 52 – Entrevistados do caso AIFLD/Solidarity Center

Entrevistados	Cargo/Função
Stanley Gacek	<ul style="list-style-type: none"> • ex-dirigente sindical da área internacional da AFL-CIO
Luiz Paulo Bresciani	<ul style="list-style-type: none"> • <i>ex-staff</i> do escritório do Solidarity Center no Brasil
Paulo Fontes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>ex-staff</i> do escritório do Solidarity Center no Brasil
Teresa Elaine Casertano	<ul style="list-style-type: none"> • coordenadora para as Américas do Solidarity Center (sede – Washington D.C.)
Carolyn Kazdin	<ul style="list-style-type: none"> • chefe do escritório do Solidarity Center no Brasil (1997 a 2004)
Bruce Allen Jay	<ul style="list-style-type: none"> • ex-chefe do escritório do AIFLD no Brasil (1981 a 1983 e 1992 a 1994) e ex-coordenador para as Américas do Solidarity Center
Mário Rogério Bento	<ul style="list-style-type: none"> • <i>staff</i> do escritório do Solidarity Center no Brasil
Kjeld A. Jacobsen	<ul style="list-style-type: none"> • secretário de relações internacionais da CUT nos anos 90
Darcy Wertz	<ul style="list-style-type: none"> • <i>staff</i> da sede do AIFLD/Solidarity Center – Washington D.C.
Mike Lescault	<ul style="list-style-type: none"> • <i>staff</i> da sede do AIFLD/Solidarity Center – Washington D.C.
Benjamin Davis	<ul style="list-style-type: none"> • chefe do escritório do Solidarity Center no México e ex-coordenador para as Américas na sede – Washington
Barbara Shailor	<ul style="list-style-type: none"> • dirigente sindical da área internacional da AFL-CIO e diretora executiva do Solidarity Center quando da pesquisa
Linda Chavez-Thompson	<ul style="list-style-type: none"> • vice-presidente da AFL-CIO e presidente da ORIT
Entrevistado “X”	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionário do Departamento de Estado dos EUA
Harry Kamberis	<ul style="list-style-type: none"> • ex-diretor executivo do Solidarity Center e então <i>staff</i> da sede
Entrevistado “Y”	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionário do Departamento de Estado dos EUA
Jack Howard	<ul style="list-style-type: none"> • assessor sindical da AFSCME (EUA)
Valdir Vicente	<ul style="list-style-type: none"> • dirigente sindical da CGT
João Carlos Gonçalves (Juruna)	<ul style="list-style-type: none"> • secretário geral da Força Sindical

7.2 O AIFLD/Solidarity Center e sua aprendizagem organizacional

Como no caso anterior, a análise dos processos de aprendizagem organizacional recorreu às referências teóricas definidas no capítulo 3 desta tese. Com base naqueles conceitos, realizou-se uma síntese dos principais eventos que marcaram a organização no período de interesse, assim como seus decorrentes recursos e competências. O passo seguinte foi o estudo dos conhecimentos desenvolvidos por conta destas competências, bem como os processos de aprendizado que os geraram, suas formas de registro na memória organizacional e o nível do aprendizado experimentado.

Uma síntese dos principais eventos

A história do AIFLD/Solidarity Center foi reconstituída a partir dos documentos e publicações disponíveis e por entrevistas realizadas. O caso produzido a partir destas fontes encontra-se na íntegra no Apêndice 2 desta tese. A história relatada serviu de base para a síntese dos principais eventos externos e internos da organização e seus efeitos sobre suas competências. Assim como no capítulo anterior, a definição de evento - algo parcialmente inesperado que afeta a autoregulação da organização (ZARIFIAN [2001] e , MATURANA;VARELA [2001]) - orienta a escolha dos principais fatos que afetaram a organização. Uma primeira aproximação para esta síntese pode ser obtida por meio da tabulação das opiniões dos entrevistados com relação aos principais eventos externos e internos da organização investigada dos anos 90 em diante¹¹⁷. As tabelas a seguir apresentam os fatos mais freqüentemente apontados pelos entrevistados como determinantes em termos dos processos de aprendizagem vivenciados pela organização.

Tabela 9– AIFLD/Solidarity Center: principais eventos externos segundo entrevistados

Período	Eventos	Frequência
1990/1995	Queda do Muro de Berlim e fim da Guerra Fria (fim de 1989)	6
1995/1997	Eleição de John Sweeney para a AFL-CIO (1995)	14
	Barbara Shailor assume diretoria internacional da AFL-CIO (1996)	4
1997/2003	Eleição de Lula para presidente do Brasil (2002)	3

FONTE: Quadro comparativo das entrevistas no Apêndice 4

É importante lembrar que as entrevistas foram realizadas tanto no Brasil quanto nos EUA, decorrendo daí pontos de vista que contemplam o que aconteceu com a organização a partir de sua sede em Washington D.C. e, mais proximamente, o que ocorreu no Brasil.

¹¹⁷ Esta tabulação considerou as respostas a uma pergunta objetiva sobre o assunto constante do roteiro de entrevista aplicado no levantamento de campo. Vide Apêndice 8.

A queda do Muro de Berlim (final de 1989) foi o principal evento externo apontado pelos entrevistados como relevante para a entidade, pois praticamente abriu o período de 1990 a 1995. Este fato – grande mudança geopolítica - provocou o redesenho do jogo de forças no mundo com o desaparecimento da União Soviética e o reposicionamento estratégico internacional dos EUA. Este reposicionamento gerou novas orientações dentro do Departamento de Estado do país e, por consequência, em suas agências internacionais de fomento. Na esfera sindical, isto significou *a redução dos recursos destinados à cooperação internacional dos institutos da AFL-CIO*, que ademais se viram na necessidade de redefinir suas políticas de atuação.

O fato relevante apontado pelos entrevistados para o período 1995 a 1997 restringiu-se à esfera sindical norte-americana e foi a eleição de Sweeney para a presidência da AFL-CIO em outubro de 1995. A eleição de Sweeney foi apontada como importante não pelo fato em si, mas pelo redirecionamento estratégico da AFL-CIO para os institutos de cooperação sindical internacional. Nas gestões anteriores a Sweeney, sindicatos que se opunham à prática internacional da AFL-CIO desenvolviam trabalhos internacionais paralelamente aos antigos institutos de cooperação da central. Com a posse de Sweeney, Barbara Shailor, que integrava o grupo de dirigentes cujos sindicatos trabalhavam paralelamente aos institutos, foi indicada para a área internacional da central sindical norte-americana. A indicação de Shailor foi o segundo fato externo ao AIFLD/Solidarity Center mais apontado pelos entrevistados como importante para a organização e prova o redirecionamento da AFL-CIO, pois na prática significava a assunção de antigos opositores na área internacional da central.

Com relação ao último período pesquisado de 1997 a 2003, a eleição de Lula para presidente do Brasil também foi lembrada como relevante para três entrevistados. Até o final dos anos 80, o grupo de sindicatos cutistas (próximo ao grupo político de Lula) não era a prioridade do antigo AIFLD. Nessa etapa, o contato dos sindicatos norte-americanos com dirigentes cutistas era feito quase exclusivamente pelos dirigentes que agiam paralelamente aos antigos institutos (neste caso o AIFLD). Nos anos 90 este quadro mudou com a intensificação dos contatos do AIFLD (entre 1990 e 1997) e, posteriormente, do Solidarity Center (de 1997 em diante) com a CUT.

A chegada de Lula à presidência também levou ao governo um grande número de dirigentes cutistas com os quais os novos dirigentes da área internacional da AFL-CIO de Sweeney se relacionavam desde muito tempo (inicialmente por fora do AIFLD e nos anos 90 com o apoio deste). Isto representou a possibilidade de uma interlocução privilegiada dos novos dirigentes da área internacional da AFL-CIO com antigos conhecidos no Brasil.

Tabela 10- AIFLD/Solidarity Center: principais eventos internos segundo entrevistados

Período	Eventos	Frequência
1990/1995	Início da aproximação com a CUT (1992)	12
	Criação do INSPIR (1995) ¹¹⁸	9
	Início da queda no financiamento governamental dos institutos (1992 em diante)	3
1995/1997	Fusão dos institutos e criação do Solidarity Center (1995-1997)	10
	Aposentadoria dos diretores executivos dos institutos (1995-1996)	4
1997/2003	Mudança da orientação do trabalho com a criação do Solidarity Center em julho de 1997	8
	Chegada de Carolyn Kazdin ao escritório no Brasil (1997)	8
	Contratação dos novos <i>field representatives</i> para o Solidarity Center (1997)	3

FONTE: Quadro comparativo das entrevistas no Apêndice 4

No âmbito interno, os dois principais eventos identificados no período 1990 a 1995 vinculam-se às novidades da ação política desenvolvida pela organização no Brasil ou com parceiros brasileiros. Tais fatos desenrolaram-se dentro de uma transição em termos estratégicos e políticos que, no contexto organizacional, se apressou entre 1995 e 1997 com a fusão dos institutos¹¹⁹ e criação do Solidarity Center. Nesta nova etapa, em termos internos, os aspectos relativos à condução do processo de fusão dos institutos foram os mais lembrados pelos entrevistados. Na etapa de 1997 a 2003, os fatos mais marcantes foram a nova proposta de trabalho do Solidarity Center e a sua identificação à pessoa que a conduziu no Brasil desde o início desse período.

¹¹⁸ O Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial foi criado em 1995 a partir de uma criação conjunta das centrais sindicais brasileiras e a AFL-CIO. Vide Apêndice 2.

¹¹⁹ American Institute for Free Labor Development – AIFLD, American Asian Free Labor Institute – AAFLI, African-American Labor Center – AALC e Free Trade Union – FTUI.

A contagem dos eventos mais citados pelos entrevistados foi um passo intermediário na identificação dos principais eventos do Instituto nesse período. Após a análise dos documentos disponíveis e das entrevistas foi possível acrescentar novos eventos e assim completar a relação daqueles considerados mais relevantes para o caso. Adicionalmente, encontram-se destacados em negrito os eventos considerados como inauguradores dos períodos definidos pela pesquisa.

Quadro 53 – AIFLD/Solidarity Center – Principais Eventos¹²⁰

Período	Eventos	
	Contexto Externo	Contexto Interno
1990/1995	Evento Inaugurador: 1989 - Queda do Muro de Berlim e fim da Guerra Fria	Eventos Inauguradores: 1991 - AIFLD redireciona suas prioridades na América Latina 1992: Início da queda dos orçamentos dos institutos 1992: início da aproximação com a CUT 1992: Bruce A. Jay reassume escritório do AIFLD no Brasil 1995: criação do INSPIR
1995/1997	Evento Inaugurador: 1995 - Eleição de John Sweeney para a AFL-CIO 1996: Barbara Shailor assume área internacional da AFL-CIO 1996: Reunião sindical internacional paralela ao evento oficial de ministros de estado das Américas em Belo Horizonte 1996: Barbara Shailor contrata Stanley Gacek como seu diretor assistente para as Américas	Evento Inaugurador -1995/1997: decisão e encaminhamento da fusão dos institutos 1995-1996: aposentadoria dos antigos diretores executivos dos institutos 1996-1997: James Baker e Harry Kamberis comandam a fusão dos institutos para a criação do Solidarity Center
1997/2003	2001: Atentado às torres de Nova Iorque 2002: Eleição de Lula para presidente do Brasil	Evento Inaugurador: 1997 - criação do Solidarity Center e nova orientação do trabalho 1997: contratação de novos <i>Reps</i> para os escritórios do Solidarity Center 1997: Definição de linha de atuação do Solidarity Center (Mil flores) 1997: Carolyn Kazdin assume o escritório do Solidarity Center no Brasil e implanta programa das “mil flores” (articulação, diversidade como tema, pesquisa e formação) 1999: Kazdin inicia reestruturação administrativa e financeira do escritório no Brasil. Também aumenta diversificação temática do trabalho do escritório 2003: expansão do espaço do escritório 2004: Terri Lapinsky substitui Carolyn Kazdin como <i>Rep</i> no Brasil

Observação: os eventos inauguradores foram destacados em negrito.

A série de fatos vinculados à história do AIFLD e posteriormente ao Solidarity Center demonstrou que a organização foi condicionada externamente tanto pela situação geral da política externa norte-americana quanto pela condução dada pela direção política da AFL-CIO às suas atividades internacionais. Externamente, confirmam-se então os dois fatos

¹²⁰ A relação completa dos eventos levantados encontra-se no Apêndice 3.

determinantes para o AIFLD e para o Solidarity Center: o fim da Guerra Fria e a eleição de John Sweeney para a presidência da AFL-CIO. O fim da Guerra Fria provocou pressões dos financiadores governamentais com relação à linha de atuação do AIFLD. O aspecto mais objetivo desta pressão foi a redução do financiamento das agências USAID e NED do Departamento de Estado norte-americano a partir de 1992 (vide Tabela 13 no Apêndice 2). Internamente, a mudança no ambiente externo levou também à decisão de aproximação do AIFLD em relação à CUT no Brasil, cabendo a Bruce A. Jay, experiente chefe do escritório do AIFLD no início da década de 80 e também entre 1992 e 1994, a realização desta tarefa no escritório do País. A criação do INSPIR em 1995 e a participação da AFL-CIO na reunião sindical internacional paralela ao evento de ministros de estado em Belo Horizonte em 1996, em certa proporção, resultaram desta aproximação.

O segundo evento externo - a eleição de Sweeney para a presidência da AFL-CIO - significou uma aposta do movimento sindical norte-americano na renovação de suas práticas. No que se refere às relações internacionais, uma parte visível desta renovação foi a fusão dos institutos de cooperação existentes e a criação do Solidarity Center. O novo Instituto iniciou suas atividades com pessoal oriundo dos sindicatos que antes militavam internacionalmente sem a interveniência do AIFLD e com uma agenda e postura diferentes das décadas precedentes. Barbara Shailor e Stanley Gacek, ativistas de dois destes sindicatos, foram dois exemplos destas contratações.

Internamente, a fusão foi facilitada pela aposentadoria dos diretores executivos dos antigos institutos e conduzida gerencialmente pela dupla James Baker (oriundo da AFL-CIO) e Harry G. Kamberis (oriundo do Departamento de Estado). Além de todas as mudanças derivadas da fusão dos institutos, a atuação do AIFLD e, posteriormente, do Solidarity Center, também sofreu diversas mudanças estratégicas. Estas mudanças redirecionaram as relações estabelecidas no Brasil com parceiros locais, privilegiando decididamente a aproximação com a maior central sindical brasileira, a CUT.

Sob o comando de Carolyn Kazdin, no final da década de 90 e na seguinte, o escritório no Brasil reestruturou-se em busca de competência para dar conta da maior complexidade

assumida pelos programas desenvolvidos no Brasil. Esta complexidade surgia da maior abertura assumida pelo escritório na busca de mais parceiros entre as entidades sindicais brasileiras (ainda que com prioridade na CUT) e nos novos temas tratados como as questões de gênero, raça e negociações coletivas internacionais.

Resumidamente, percebe-se então que os principais eventos identificados vinculam-se às mudanças nas relações da organização com suas partes interessadas (aproximação com a CUT, criação do INSPIR, nova orientação política, p.e.) e também aos aspectos de sua própria organização (queda no financiamento, fusão de estruturas, aposentadorias de dirigentes antigos, contratação de novos funcionários, p.e.). Supõe-se que, associado a estas mudanças, houve o desenvolvimento de novas competências organizacionais essenciais dentro do AIFLD/Solidarity Center de 1990 em diante. A própria criação do Solidarity Center a partir das estruturas antigas dos institutos simboliza a busca destas novas competências.

Dado que a descrição dos principais eventos do AIFLD/Solidarity Center reforçou a importância dos aspectos ligados aos relacionamentos institucionais e à organização da entidade pesquisada, consideraremos que as competências essenciais desenvolvidas foram a gestão de relacionamentos e a gestão organizacional. A seguir, será estudo como estas duas competências foram incorporadas por meio dos processos de aprendizagem organizacional.

As competências essenciais desenvolvidas, conhecimentos e processos de aprendizagem organizacional constatados

Este tópico destacará os processos de aprendizagem organizacional decorrentes do desenvolvimento de novas competências organizacionais do AIFLD/Solidarity Center de 1990 em diante. Para tanto, o primeiro passo será a identificação dos recursos e competências essenciais desenvolvidas no período estudado de acordo com as escolhas teóricas registradas no Quadro 12 e reproduzidas no quadro a seguir. Esta identificação será realizada a partir do contraste entre os recursos (conforme Mills *et al*) do final da década de 80 e de 2003. O

reconhecimento por partes interessadas da organização - como os sindicatos norte-americanos, brasileiros e também o Departamento de Estado dos EUA, seu grande financiador – será apontado como sinal do surgimento de novas competências. Após isto, as competências organizacionais do Solidarity Center (conforme Mills *et al*, e Hamel; Prahalad, no Quadro 12) também serão comparadas nestes dois períodos. O segundo passo será a identificação dos conhecimentos (conforme definição de Nonaka no Quadro 10) desenvolvidos ou adquiridos para obtenção destas competências e caracterização dos processos de aprendizagem, bem como do nível do aprendizado e da memória organizacionais.

Quadro 54 - Recursos e Competências

Conceito	Definição	Constatação/Mensuração
Recursos (MILLS, 2002)	<ul style="list-style-type: none"> • algo que a organização possui, ou tem acesso mesmo que temporário, e que pode ser fonte de vantagem ou desvantagem competitiva sustentável. Podem ser tangíveis ou intangíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • valor trazido ao cliente; • sustentabilidade da vantagem competitiva; • versatilidade do recurso (possibilidade de usos).
Competências essenciais (MILLS, 2002) (HAMEL; PRAHALAD,1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Atividades de alta competência no nível corporativo da organização, centrais para sua estratégia e que permitem oferecer um determinado benefício aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculação com a estratégia; • Identificação dos fatores competitivos valorizados pelos consumidores/clientes.

A história do Solidarity Center evidenciou a criação de uma estrutura bastante diferente em relação aos institutos de cooperação internacional da AFL-CIO dos quais se originou. Em primeiro lugar, as quatro estruturas burocráticas autônomas e com direções próprias para lidar com a cooperação sindical nas diferentes regiões do mundo foram substituídas por uma única organização com esta tarefa, o Solidarity Center. Com menos recursos orçamentários que a soma dos antigos institutos, o Solidarity Center constituiu diretorias regionais para conduzir programas e projetos de cooperação sindical internacional e recentemente criou uma instância para a coordenação de atividades conjuntas de escritórios que trabalhem sob a batuta de diretorias diferentes. Desta maneira, o Solidarity Center procurou se afastar das atividades estanques realizadas tipicamente pelos antigos institutos.

No que se refere à sua estrutura física, o Solidarity Center diminuiu sua rede de escritórios e os reorganizou com novas prioridades para o Oriente Médio e a China. No Brasil, as atividades da organização concentraram-se em um único escritório na cidade de São Paulo, em cujas instalações existem equipe e espaço físico para reuniões e atendimento aos parceiros no País. Além disto, o Instituto Cultural do Trabalho – ICT, parceiro do AIFLD no Brasil desde o início dos anos 60 (vide capítulo 5 e Apêndice 2), deixou de ser a estrutura que viabilizava a oferta de cursos para sindicalistas.

Em termos de seus recursos financeiros, o Solidarity Center continuou a financiar atividades de formação sindical (como o antigo AIFLD), mas passou a priorizar a organização de campanhas e negociações coletivas internacionais (principalmente de 2000 em diante) e não a divulgação do modelo sindical norte-americano como nas décadas anteriores.

No tocante aos seus recursos humanos, o Solidarity Center contratou um novo conjunto de representantes para a operação de seus escritórios. Estes representantes – chamados internamente de *Reps* - vieram das fileiras dos sindicatos e organizações de direitos humanos norte-americanos com atuação internacional e substituíram os funcionários que, oriundos dos antigos institutos, se aposentaram. No caso brasileiro, a nova *Rep*, Carolyn Kazdin, constituiu e mobilizou uma grande rede de contatos sindicais para a execução de seus programas de estímulos à discussão de novos temas sindicais e também de conexão de sindicatos dos EUA e Brasil para a consecução de campanhas e negociações coletivas internacionais.

Com uma nova equipe de *Reps* e uma nova orientação estratégica o Solidarity Center passou a mobilizar uma rede de contatos mais complexa que a do antigo AIFLD. Esta complexidade pode ser depreendida a partir do funcionamento de um sistema de conhecimento sindical mais amplo (mais interlocutores sindicais) e com maior diversidade de conteúdos (por conta da ampliação de temas tratados no âmbito dos projetos e programas desenvolvidos pela organização nos diversos países), conforme se constata no Quadro 65.

Os programas executados no Brasil, assim como em outros lugares do mundo, são acompanhados e gerenciados por um sistema de informações que integra, em termos de

exigências, o próprio Instituto, seus financiadores e parceiros. Este sistema fica sob a responsabilidade de um setor específico em sua sede em Washington D.C.. Tal caracterização quanto aos recursos de gestão aponta para a homogeneização de normas e procedimentos internos, bem como para maior controle das atividades desenvolvidas pela organização comparativamente ao antigo AIFLD.

Os elementos relacionados à estrutura do Solidarity Center e sua capacidade de financiamento de atividades formativas e de pesquisas permitem o contraponto com os recursos organizacionais do antigo AIFLD, notadamente no tocante às suas respectivas atuações no Brasil, conforme consta no quadro a seguir.

Quadro 55- Recursos do AIFLD/Solidarity Center: Fim dos Anos 80 x 2003

Recursos	AIFLD (fim dos anos 80)	Solidarity Center (2003)
Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura física (por meio da parceria do ICT) para organização e oferta de cursos para trabalhadores Escritório em São Paulo e outros escritórios (Rio de Janeiro e Recife, por exemplo) para estabelecimento de contatos com movimento sindical brasileiro. 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura física de escritórios de representação em cerca de 30 países e alcance de outros 30 nos quais o Instituto também atua. Um único Escritório no Brasil (São Paulo) com espaço físico e equipe para o atendimento aos diversos parceiros no País.
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> Financiamento de atividades de formação sindical (cursos e intercâmbios) e construção de prédios para entidades sindicais. 	<ul style="list-style-type: none"> Financiamento de atividades de formação sindical. Financiamento de atividades sindicais com vistas à organização de campanhas e negociações internacionais.
De relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade de articulação com a sede nos EUA para a realização de intercâmbio de sindicalistas (cursos no Front Royal/Virgínia e no George Meany Center/Maryland, EUA) (trabalho em rede) 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Conhecimento Sindical e suas respectivas redes de contatos (trabalho em rede mais complexa)
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Equipe de representantes com capacidade de diálogo restrita a segmentos específicos do movimento sindical dos diversos países. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipe de <i>Reps</i> com capacidade de dialogar com os movimentos populares e sindical em diversos países e outros interlocutores (governos e instituições internacionais)
De gestão	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de gestão com a marca pessoal do diretor executivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de acompanhamento e gerenciamento de programas e projetos.

O quadro anterior revela a maior variedade e complexidade do conjunto de recursos disponíveis do Solidarity Center comparativamente ao AIFLD. Os diferentes recursos disponíveis do Solidarity Center levam à conclusão de que importantes mudanças aconteceram na estrutura da organização, suas finanças, em seus relacionamentos, recursos humanos e em sua gestão. Como reflexo destas mudanças e do diferente conjunto de recursos, surgem novas e mais complexas competências organizacionais ao longo do tempo.

A organização esforçou-se para mudar e isto foi reconhecido pelas suas partes interessadas ao fim do período estudado. Por força deste reconhecimento, estas partes renovaram seu apoio político (no caso dos sindicatos norte-americanos) e financeiro (caso do Departamento de Estado) e reforçaram suas atividades conjuntas (caso dos sindicatos brasileiros).

Ao fim do período estudado, o Solidarity Center passou a ser *reconhecido* por suas partes interessadas pelo trabalho que desenvolveu por meio de suas competências. Como definido em Mills *et al* (2002) e Hamel;Prahalad (1995), estas competências – detalhadas mais adiante - são centrais para a estratégia da organização ao viabilizar o atendimento de sua clientela. No que se refere ao meio sindical, é interessante verificar inicialmente como a organização é percebida ou reconhecida pelos sindicatos norte-americanos.

Indagado a respeito da opinião dos sindicatos norte-americanos sobre o Solidarity Center, Harry Kamberis, primeiro diretor executivo da organização, aponta basicamente três diferentes grupos:

The first is that there are those workers who know about our work and are very supportive. And there's a large group of workers that don't know anything about our work and/or are not interested. They focus on their local issues and they don't have an opinion about our work or they know nothing about it. Then, you have another group that knows our work and is very opposed to the idea; not to our work but, to the fact that we get money from the US government. (Entrevista com Harry Kamberis)

Os grupos sindicais identificados por Kamberis possibilitam uma visão aproximada da opinião e da relação dos sindicalistas norte-americanos com a organização pesquisada. No primeiro grupo – dos sindicatos que conhecem o trabalho do Instituto e também o apóiam -

encontram-se principalmente os dirigentes cujas entidades já desenvolviam algum tipo de atuação de cooperação internacional antes mesmo da renovação da política externa que aconteceu com a eleição de Sweeney para a presidência da AFL-CIO. Entre estes sindicatos, o UFCW (Alimentos e Comércio), o SEIU (Setor de Serviços), o International Association of Machinists Unions e o AFSCME (servidores públicos municipais e estaduais).

Não há como negar a mudança de percepção dos sindicatos norte-americanos mais ativos internacionalmente. O fato de parte dos dirigentes destas entidades terem assumido a condução da política externa da AFL-CIO e também passarem a influir no Solidarity Center contribui para esta mudança de percepção. Jack Howard, assessor sindical do AFSCME,¹²¹ relata que após a chegada de Sweeney, muitos sindicatos (como o próprio AFSCME) com atuação internacional independente da AFL-CIO passaram a realizar atividades também através do Solidarity Center. Para Howard, a ação dos antigos institutos era autônoma em relação à AFL-CIO e, praticando o divisionismo, objetivava o combate ao comunismo nos demais países. Com a posse de Sweeney em 1995, este quadro mudou com a presença de dirigentes de orientação política mais progressista na central sindical. (Entrevista com Jack Howard)

O segundo grupo de entidades - o que desconhece as atividades do Solidarity Center - insere-se ainda na postura mais tradicional dos sindicatos norte-americanos de maior atenção aos problemas locais de suas unidades de negociação. Quanto às questões externas, os dirigentes sindicais destas entidades, quando muito, manifestam posições protecionistas e unilaterais em relação ao comércio internacional e suas consequências sobre o emprego nos EUA. Benjamin Davis, ex-coordenador do Solidarity Center para as Américas e chefe do escritório no México, observa que:

A AFL-CIO como instituição mudou muito sua participação em todo o debate sobre a globalização. Isto pode ser visto nas resoluções das convenções, por exemplo. Mas ainda há uma tendência, não de tensão. Há sindicatos industriais que ainda olham esta questão do comércio mais como uma questão doméstica. Mesmo assim, acho que há mudanças importantes como entre os steelworkers,

¹²¹ O AFSCME é a entidade de Bill Lucy, dirigente sindical negro e importante liderança na AFL-CIO.

UAW que participam e ajudam a constituir este grupo de trabalho dentro da FITIM sobre livre comércio.(Entrevista com Benjamin Davis)

Como aponta Davis, o grupo dos sindicatos focados apenas nas questões domésticas vem encolhendo ao longo do tempo. Para isto, contribuem não apenas questões estritamente econômicas mas também outras como a crescente chegada de migrantes ao mercado de trabalho norte-americano, ou mesmo a dificuldade de sensibilização do Congresso norte-americano para as questões dos trabalhadores do país. Tais fatos têm induzido o maior conhecimento e uso dos trabalhos do Solidarity Center.

Todavia, há ainda que se observar a opinião do terceiro grupo de sindicalistas apontado por Kamberis, os que se opõem à atuação do Solidarity Center. Este grupo não se opõe à atividade de cooperação e solidariedade internacional realizada pelo Instituto, mas ao financiamento desta atividade com verbas do Estado. Para estes sindicatos, há um conflito de interesses entre o financiamento do Estado e a autonomia de que deveriam gozar o Solidarity Center e, por extensão, os sindicatos.

Dito de outra forma, por depender do dinheiro público, o Solidarity Center desenvolveria atividades alinhadas ao interesse do governo americano e não necessariamente aos objetivos dos trabalhadores norte-americanos. É interessante notar que estas críticas ao Solidarity Center, de certa forma, repetem as que anteriormente eram feitas pelos próprios atuais dirigentes da AFL-CIO às práticas de cooperação sindical internacional das décadas anteriores aos anos 90. Essa linha crítica é expressada por exemplo no *Labor Notes*¹²² por diversos autores que enxergam nas atuais práticas do Solidarity Center as mesmas características intervencionistas dos antigos institutos da AFL-CIO.¹²³

¹²² O *Labor Notes* é uma organização norte-americana que “procura dar voz aos ativistas sindicais”. Sem fins lucrativos, a organização objetiva colocar “movimento dentro do movimento sindical” e publica mensalmente uma revista cobrindo o mundo sindical norte-americano. Esta organização critica as lideranças sindicais norte-americanas e exige maior democratização em suas organizações. (Fonte: <http://labornotes.org/about> acesso em 09/01/2007)

¹²³ Como exemplo de duras críticas ao Solidarity Center existem as feitas em função do apoio à Confederação dos Trabalhadores – CTV da Venezuela. O Solidarity Center teria financiado atividades juntamente com esta central (tida como conservadora pelos seus críticos) com vistas à sua democratização. A CTV, no entanto, terminou por apoiar uma tentativa de golpe de estado em 2002 contra o governo Chávez e isto motivou vários

As críticas à política externa da AFL-CIO e, por conseguinte, também ao Solidarity Center, foram rebatidas com os argumentos de que a central tem se oposto a várias posições dos governos norte-americanos. Os dirigentes lembram que Solidarity Center e AFL-CIO discordam do governo americano em diversos pontos. Entre eles, a defesa dos acordos regionais de livre comércio (NAFTA e ALCA, p.e.) por parte do governo norte-americano, o seu apoio aos programas de privatização nos diversos países pelo mundo ou mesmo sua cinquentenária postura hostil ao governo cubano. (Entrevistas com Harry Kamberis e Stanley Gacek). Em uma segunda linha de argumentação, também lembrou-se que o governo dos EUA concede financiamento a outros setores da sociedade como as organizações patronais e ONGs, o que cria um direito igual para o movimento sindical. Gacek, ex-dirigente da área internacional da AFL-CIO, afirma que “...o não uso destas verbas pelo movimento sindical norte-americano seria um equívoco.”(Entrevista com Stanley Gacek)

Para convencer este grupo crítico, a gestão que se iniciou com Sweeney em 1995 na AFL-CIO procurou dar maior ênfase à prática da solidariedade no trabalho junto à América Latina, por exemplo. A aposta foi, com isto, reverter a antiga percepção de alinhamento automático do movimento sindical norte-americano ao seu governo.

É interessante contrastar estas opiniões com as de pessoas do próprio Departamento de Estado sobre a sua relação com o Solidarity Center e a AFL-CIO. Um destes entrevistados apontou que seria ingenuidade da parte do Departamento do Estado tentar cooptar a AFL-CIO como sua área de influência, já que a central teria sido sempre independente em termos políticos. Outro entrevistado do governo comentou o acompanhamento realizado pelo Departamento de Estado das atividades financiadas no Solidarity Center:

Realmente, a supervisão do governo é muito leve, muito descontraída....Eles [o Solidarity Center] têm responsabilidade de informar o que vão fazer, mas não exercemos muito controle. Há a exigência de uma prestação de contas detalhada, minuciosa sobre o que foi feito...mas é mais ‘do que foi feito’ e menos ‘do que vocês deveriam fazer’. Eles têm um plano geral e este plano é aprovado. É mais contabilidade do dinheiro, para ver se os gastos foram responsáveis para o

previsto. Mais isto do que controle político... Não é uma espécie de avaliação do retorno do programa por parte do Departamento de Estado... O controle é o programa por si mesmo... Realmente é um investimento em desenvolvimento dos sindicatos. Nós deixamos o Solidarity Center trabalhar. (Entrevista com funcionário do Departamento de Estado)

O depoimento do funcionário do Departamento de Estado não encerra a discussão aos olhos dos críticos do Solidarity Center e da política externa da AFL-CIO. Contudo, dada a continuidade do financiamento da organização pela USAID e NED - fundos do Departamento de Estado – conclui-se pelo reconhecimento do Estado norte-americano das competências do Solidarity Center no desenvolvimento de suas atividades.

De maneira mais localizada, estas competências são reconhecidas na atuação do Solidarity Center no Brasil, como se nota no depoimento de outro funcionário do Departamento de Estado:

Primeiro [objetivo] era manter relações firmes e boas com todo o movimento sindical. Para nós isto era o mais importante. Ao contrário do governo do EUA em outros setores, eu fui bem recebido em todos os lugares. Sem a presença do Solidarity Center seria muito difícil para o meu trabalho. Eu fazia um mapeamento das necessidades dentro do país. Depois disto fazia-se um painel com *experts* do Ministério do Trabalho sobre o assunto para saber quais organizações poderiam receber estes recursos. O escritório [do Solidarity Center] me apoiou no trabalho de identificação destas necessidades e parceiros confiáveis para fazer projetos, como o Observatório Social e o DIEESE. (Entrevista com funcionário do Departamento de Estado Norte-Americano)

Outro funcionário salientou também o trabalho realizado pelo escritório brasileiro nas questões da diversidade do mercado de trabalho a partir do final da década de 90 dando importância ao grande movimento de intercâmbio de sindicalistas com viagens aos EUA: “...mandamos [do Brasil] muito mais mulheres para os EUA [em trabalho conjunto com o escritório brasileiro do Solidarity Center]. E isto foi uma agenda similar à agenda do governo americano.” (Entrevista com funcionário do Departamento de Estado Norte-Americano)¹²⁴

¹²⁴ Como se nota na observação do funcionário do Departamento de Estado, o alinhamento das agendas do governo norte-americano, do Solidarity Center e da AFL-CIO, realmente dá margem para muita discussão.

O mesmo funcionário aponta, entretanto, que no início da atual década os programas voltados para as questões da diversidade no mercado de trabalho já demonstravam sinais de saturação.

Entre os sindicalistas brasileiros, a percepção de mudança com a atuação do Solidarity Center em relação ao antigo AIFLD é inequívoca e revela-se por meio das competências reconhecidas nas atividades do trabalho do escritório no Brasil, bem como nas atividades internacionais do novo instituto.

João Carlos Gonçalves – o Juruna, secretário geral da Força Sindical, identifica as mudanças ocorridas:

...antes, o trabalho do Iadesil era mais de promover viagens. Hoje há mais trabalho vinculado a uma questão. Hoje os debates são melhores. Acho que hoje os investimentos que eles fazem são melhores porque conseguimos fazer aqui no Brasil. Nós conseguimos atingir mais pessoas e com temas ampliados. São coisas de inovação no próprio movimento, questões de raça, gênero e juventude.(Entrevista com João Carlos Gonçalves)

Dentro de uma mesma linha de raciocínio, Valdir Vicente, dirigente sindical da CGT, também salienta as mudanças ocorridas:

Mudou. Na época do Bruce [no início dos anos 80 e também no início dos anos 90] e outros, que eram o que eles chamavam de diretor de programas, aquilo era voltado para uma pulverização de idéias. Não existia, por exemplo, um apoio direcionado como na época da Carolyn. A Carolyn direcionava programas por exemplo para multinacionais que funcionavam no Brasil e nos EUA. Aí tinha uma comparação e discussão a nível de reivindicação, de se esta empresa tratava no Brasil os trabalhadores como tratava lá. Eles se dirigiram mais a um segmento de produção. Na época do Bruce era mais pulverizado, até financiamento de construção de sede de sindicato eles faziam. Era um outro formato. Financiavam determinados tipos de programas que não eram direcionados como no tempo da Carolyn.(Entrevista com Valdir Vicente)

Ambos os sindicalistas destacam que no período do Solidarity Center os programas desenvolvidos a partir do escritório no Brasil tinham resultados mais objetivos e vinculados a negociações coletivas ou campanhas sindicais. Tais observações corroboram a percepção de que a atuação de natureza estritamente político-ideológica, com a qual a atuação do AIFLD ficara marcada no Brasil, foi substituída pela percepção de maior vínculo às atividades de organização sindical.

Valdir Vicente, no entanto, observa que a prática do Solidarity Center na proposição de programas aos parceiros no Brasil permaneceu a mesma.

...olha, normalmente com os americanos, eles diziam, temos um tipo de financiamento para esta atividade e quem se interessasse fazia. Tanto no tempo do Bruce quanto no tempo da Carolyn. Eles te financiam mas dizem o que querem que apliquem. (Entrevista com Valdir Vicente)

Kjeld A. Jacobsen, ex-secretário internacional da CUT, critica o movimento sindical norte-americano por não ter uma “ideologia transformadora” e por isto não possuir uma ação internacional mais efetiva. Entretanto, relativamente ao Solidarity Center destaca as competências vinculadas à organização de seu trabalho e rede de contatos:

Eu acho, em primeiro lugar, essa coisa do profissionalismo, do tecnicismo, vamos dizer assim, é bastante desenvolvido...da maneira como eles trabalham, então participei diversas vezes de conferências telefônicas. Surgiu um problema na Guatemala e em meia hora eles já têm os contatos pra você mandar carta de protesto pra não sei quem, enfim, essa coisa. Isso sempre funciona, eles mantêm. (Entrevista com Kjeld A. Jacobsen)

Sob perspectivas diferentes, Valdir Vicente e Kjeld, como partes interessadas, percebem alguns limites na ação do Solidarity Center. Valdir Vicente apresenta uma percepção dissonante em relação aos depoimentos dos entrevistados do *staff* do Solidarity Center (que indicaram uma disposição para realizar projetos discutidos conjuntamente com os parceiros brasileiros). Kjeld, por outro lado, questiona o alcance político das propostas do Solidarity Center, que seria curto diante das necessidades de mudanças mais profundas na realidade do trabalhador.

De qualquer maneira, dada a atuação anterior do AIFLD, a tarefa do Solidarity Center no Brasil estava longe de ser simples e de imediata aceitação por parte do movimento sindical brasileiro. Para a CGT, o Solidarity Center significou perda de prioridade na relação com os norte-americanos. Se nos anos 80 a CGT era praticamente a única parceira brasileira do AIFLD, nos anos 90 o Solidarity Center, ainda que priorizando a CUT, passou a trabalhar com um leque mais amplo de parceiros. Para a CUT, o Solidarity Center, mesmo com novas propostas, não apagava da lembrança as marcas das atividades divisionistas do AILFD nas décadas anteriores. Conforme Kjeld A. Jacobsen, principalmente nos setores mais à esquerda

da CUT, por conta deste passado ainda hoje persistem desconfianças em relação aos sindicatos norte-americanos.

Indagada sobre qual a percepção dos sindicatos brasileiros sobre as mudanças realizadas pelo Solidarity Center no Brasil em relação ao AIFLD, Carolyn Kazdin respondeu:

Eu não sei o que eles perceberam. Mas eu estava bem ciente do meu papel nesta história de colocar que mudou mesmo a direção. Não que foi uma ruptura, não foi isso, mas eu estava bem atenta à história daqui. Antes tinha gente que pensava que era coisa da CIA aqui. As pessoas falaram que ia ser vaiada como americana nas palestras que iria dar. Então eu sempre procurei me posicionar como trabalhadora, como sindicalista, como militante, em tudo e... fui muito bem recebida. Nunca senti na pele assim. A única vez que senti alguma coisa diferente foi quando eu acompanhei o consulado americano a algum lugar. E ele foi vaiado... (Entrevista com Carolyn Kazdin)

O depoimento de Carolyn denota uma aceitação de sua presença no meio sindical brasileiro como representante das organizações sindicais norte-americanas. Uma boa pista para a aceitação do trabalho do Solidarity Center no Brasil pode ser obtida a partir do depoimento de Mário Rogério Bento, assessor administrativo de Carolyn:

Acho que neste período, vale apontar a capacidade do Solidarity Center, através da Carolyn, de trazer as centrais para trabalhar juntas. Os diferentes parceiros sempre estavam no mesmo evento, da Força, da CUT, da CGT em uma mesma mesa, trabalhando juntos. O Solidarity Center era um canto neutro para as centrais, um lugar confiável. (Entrevista com Mário Rogério Bento)

A partir dos depoimentos colhidos reforça-se o reconhecimento do trabalho do Solidarity Center sob a forma de novas propostas de agenda, capacidade de articulação de atividades conjuntas e fundamentalmente de criação de um ambiente de confiança e credibilidade mútua. De outra parte, a reorganização das atividades sob a nova instituição - o Solidarity Center -, a manutenção de fontes de financiamento para atividades e a capacidade de mobilização de sua equipe de *Reps* também foram notados como novidades ao fim do período estudado.

O reconhecimento de todas estas mudanças remete então às novas competências essenciais, que neste estudo foram divididas em dois grupos: de relacionamentos e de gestão organizacional. Os dois quadros a seguir registram comparativamente as competências

essenciais do AIFLD/Solidarity Center e, mais especialmente, em seu escritório no Brasil em dois momentos da pesquisa.

Quadro 56- AIFLD (fim dos Anos 80) X Solidarity Center (2003): Competências Essenciais de Relacionamento

Competências de Relacionamento	AIFLD (fim dos anos 80)	Solidarity Center (2003)
Relações Sindicais	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de relacionamento com segmentos específicos do movimento sindical brasileiro (sindicatos de telefônicos, correios, eletricitários e rurais principalmente) com marcado acento ideológico anticomunista 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de relacionamento (com a quase totalidade dos segmentos do movimento sindical brasileiro, sindicatos norte-americanos) com finalidades sindicais e busca de convergência de interesses entre sindicatos dos dois países
Relações Institucionais com Fontes Financiadoras	<ul style="list-style-type: none"> Captação de Recursos com maior determinação dos financiadores sobre os programas desenvolvidos e pouca transparência ou publicidade na aplicação e prestação de contas 	<ul style="list-style-type: none"> Captação de Recursos com menor determinação dos financiadores em relação aos programas e maior transparência na aplicação e prestações de contas

No quadro anterior observa-se que as competências de relacionamento podem ser vistas sob duas dimensões. O foco da primeira dimensão está nas relações sindicais. Ao final dos anos 80, dadas as características divisionistas de sua ação (vide Apêndice 2) a competência de relações sindicais do AIFLD voltava-se para o contato com um segmento restrito do movimento sindical brasileiro (mais à direita no espectro político nacional comparativamente à CUT, p.e.). Nestes contatos, um dos principais objetivos era a formação sindical por meio da oferta de cursos no Instituto Cultural do Trabalho - ICT e, eventualmente, programas de intercâmbios para cursos nos EUA.

Já no Solidarity Center, em 2003 a gestão de relacionamentos passou a abranger a quase totalidade do movimento sindical brasileiro em atividades diversas que também envolviam a formação sindical. Entretanto, os relacionamentos geridos agora envolviam também sindicatos norte-americanos em busca de cooperação para a realização de campanhas e negociações coletivas conjuntas com os brasileiros. Em outras palavras, a gestão de relacionamento praticada pelo Solidarity Center deixou o foco exclusivo da formação sindical e ampliou-se para a organização de movimentos conjuntos entre os sindicatos dos EUA e

Brasil, com vistas a negociações coletivas internacionais ou o estímulo a debates em torno de questões como as de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro.

Na relação com as fontes financiadoras, o Solidarity Center teve que lidar com menor proporção de recursos que os obtidos anteriormente pelos antigos institutos. Em função disto, o novo instituto desenvolveu uma competência voltada para a captação de recursos. Tal captação passa a se destinar a programas mais variados e menos alinhados à política externa norte-americana comparativamente ao antigo AIFLD. Para isto foram desenvolvidas competências de relacionamento voltadas para o aprimoramento das justificativas dos programas, bem como o atendimento de maiores exigências de controle na aplicação e prestação de contas das atividades desenvolvidas.

O segundo grupo de competências essenciais identificadas na pesquisa diz respeito à gestão organizacional. O quadro a seguir descreve estas competências por meio da competência na gestão organizacional da instituição e da competência de gestão de projetos e programas do Solidarity Center.

Quadro 57 - AIFLD (Fim dos Anos 80) x Solidarity Center (2003): Competência Essencial de Gestão Organizacional

Competências de Gestão Organizacional	AIFLD (fim dos anos 80)	Solidarity Center (2003)
Gestão Organizacional Interna	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de equipes com características específicas em cada um dos institutos 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de equipes com homogeneização das práticas de gestão no que se refere aos funcionários da sede e aos <i>Reps</i>
Gestão de Projetos e Programas	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de Projetos e Programas com determinação aos parceiros das atividades a serem desenvolvidas 	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de projetos e programas locais com desenhos institucionais mais complexos (maior interação com múltiplos parceiros locais)

Conforme o quadro anterior, em 2003 o Solidarity Center contava com uma única equipe (funcionários da sede e *Reps*) enquanto ao tempo do antigo AIFLD existia uma equipe específica para cada um dos quatro institutos. A montagem desta equipe única demandou pelo menos duas iniciativas. A primeira foi a padronização de procedimentos de pessoal como a adoção de um único acordo coletivo para os funcionários da sede e a aplicação de prática de

rodízio dos *Reps* nos escritórios dos diversos países, por exemplo. A segunda foi, no início do Solidarity Center, a contratação de um novo quadro de pessoal com perfil profissional diferente do encontrado nos antigos institutos (principalmente para a função de representantes nos escritórios nos diversos países, os *Reps*).

O Solidarity Center desenvolveu também uma competência de gestão voltada para os projetos e programas. Em 2003, estas atividades do instituto desenvolviam-se por meio de arranjos mais complexos do que os verificados no AIFLD do final dos anos 80. A maior complexidade das atividades do Solidarity Center revela-se pelo maior número de parceiros locais da instituição, bem como pela maior interação existente entre eles e a organização. Em outras palavras, comparativamente ao AIFLD, o Solidarity Center possuía uma rede de relações maior e mais intensa. Esta rede, por sua vez exigia um volume maior de controles (relatórios, avaliações e prestações de contas) a ser tratado pelo sistema de informações da organização.

Nas partes seguintes serão analisados os processos de aprendizagem organizacional que deram suporte ao desenvolvimento dessas competências essenciais no AIFLD/Solidarity Center.

A competência de gestão de relacionamentos e seus processos de aprendizado organizacional

Até o final dos anos 80, a política internacional da AFL-CIO e seus institutos pautou-se pelo foco prioritário nas questões de fundo ideológico e no apoio em outros países de entidades sindicais alinhadas à central sindical norte-americana. Assim como no Brasil, a década de 90 provocou mudanças nas formas de atuação do movimento sindical dos EUA. Além das implicações políticas do fim da Guerra Fria, houve a intensificação das pressões geradas pela globalização sobre o mercado daquele país.

Entre os sindicatos norte-americanos, tais pressões quase sempre motivaram a maior parte deles a procurar o Congresso e o governo do país para o levantamento de barreiras à importação de produtos (Entrevista com Stanley Gacek). Com o tempo, tal postura revelou-se

inadequada por conta do fechamento de empresas e mudanças destas para outros países, principalmente em setores da indústria. A competição internacional eliminava empregos nos EUA e, assim, optou-se pelo estímulo de elevação dos níveis de contratação nos demais países.

O objetivo dos sindicatos norte-americanos passou a ser diminuir a exploração dos trabalhadores dos outros países por parte das empresas multinacionais e assim reduzir as possibilidades de concorrência à produção norte-americana baseada no baixo custo de mão-de-obra. Em outras palavras, o objetivo foi estimular ações que proporcionassem a contratação do trabalho segundo melhores condições nos demais países. De forma mais geral, a liderança sindical americana passou a adotar uma visão mais multilateralista e complexa do que a anterior visão (calcada no protecionismo).(Entrevistas com Benjamin Davis e Harry Kamberis)

Anteriormente, foram apresentadas as diferentes opiniões e reconhecimentos dos sindicatos norte-americanos em relação ao Solidarity Center. A mudança de postura dos sindicatos norte-americanos mostra a crescente prevalência das entidades que historicamente já tinham atuação internacional autônoma à AFL-CIO e seus antigos institutos.

Esta mudança de postura não foi imediata, nem simples de implementar. Como exemplo, a AFL-CIO, com pouca experiência em diálogos internacionais multilaterais, não obteve bons resultados na articulação com sindicatos mexicanos com relação ao North American Free Trade Agreement – NAFTA na primeira metade dos anos 90. Conforme Benjamin Davis:

...quando a AFL-CIO foi ao México para buscar alianças contra o tratado, não encontrou muitas alianças para fazer com o movimento sindical. Isto afetou a percepção da AFL-CIO sobre a importância de solidariedade. Tornou-se necessário um trabalho educacional de solidariedade por parte do Solidarity Center. (Entrevista com Benjamin Davis)

Este tipo de situação revelava a necessidade de maior entendimento entre a AFL-CIO e as centrais do continente com o objetivo de encontrar pontos comuns entre os sindicatos dos vários países. No que se refere ao Brasil, no início da década de 90 a preocupação de aumentar o contato com as centrais sindicais já existia dentro do AIFLD e, nesse caso, o

entendimento deveria ser feito com a CUT. Naquele momento, tratava-se de iniciar uma relação com uma entidade com a qual o Instituto praticamente não tivera contatos consistentes desde a sua criação em 1983. Era preciso aprender a dialogar com a CUT. Carente de interlocutores capazes no Brasil, o AIFLD trouxe Bruce A. Jay de volta ao País em 1992.

Embora tivesse sido removido do Brasil em 1983, Jay mantivera laços de amizade com dirigentes sindicais que nos anos seguintes se integrariam à direção da CUT, o principal deles, o metalúrgico Osvaldo Bargas, responsável pela área internacional. Ao reativar estes contatos, Jay contou ainda com o apoio de Gacek, interlocutor da CUT junto aos sindicatos norte-americanos de ação política internacional independente da AFL-CIO e do AIFLD.

O aprendizado do AIFLD daí decorrente teve como fonte a experiência acumulada por veteranos ativistas internacionais de dentro e de fora do Instituto. O aprendizado de como conversar com a CUT pode ser verificado inicialmente na própria consolidação da interlocução com a central. O processo de aproximação com a CUT entremeou reuniões com dirigentes sindicais dos dois países, viagens de intercâmbio e a estruturação de atividades comuns como a criação do INSPIR e a organização de reuniões internacionais como a de Belo Horizonte em 1996. Neste processo, Jay e a área internacional da CUT (inicialmente com Bargas e, após 1994, com Kjeld. A. Jacobsen e seus assessores) tiveram que encontrar termos de entendimento que superassem as mútuas desconfianças políticas, alimentadas até então entre os atores envolvidos e permitissem a realização de movimentos comuns.

Um segundo tipo de aprendizado identificado pelos entrevistados vinculados ao AIFLD e Solidarity Center foi obtido a partir do conhecimento da experiência de organização da CUT. Bruce A. Jay afirma:

O mais importante é esta aprendizagem que a CUT de uma forma estratégica conseguiu fazer com a AFL-CIO. Conseguiu fazer por exemplo com o INSPIR, que aconteceu antes de Sweeney, e foi feito pelo Vicentinho (então presidente da CUT). O Inspir foi uma idéia de Vicentinho que conseguiu empolgar a AFL-CIO... Então, houve muitas influências da CUT entre 92 e 94. Outra área muito importante tem a ver com a cúpula dos povos [reunião de preparação em Belo Horizonte em 1996 e Santiago do Chile em 1998]... foi o início em que o movimento sindical começou a abraçar a sociedade civil. Esta não era uma posição da AFL-CIO. A AFL-CIO aprendeu isto da CUT... . Esta posição da CUT

antecedeu a da AFL-CIO... Eu sei que a AFL-CIO não vai reconhecer que a CUT foi que colocou esses grãos na cabeça dela, mas existe muita coisa que a CUT fez.(Entrevista com Bruce A. Jay)

Benjamin Davis, que sucedeu Jay no Solidarity Center, também partilha desta opinião: “Pensávamos que a CUT era um modelo para AFL-CIO e não o contrário... Se alguém for ler os documentos não vai encontrar isto lá. Isto não foi para o papel oficialmente mas refletiu-se na prática.”(Entrevista com Benjamin Davis)

Sobre a influência da CUT nesta relação, Jay observa que:

Então qual era a grande diferença entre o Solidarity Center e o Iadesil¹²⁵? O Iadesil era sindicalismo de resultados e altamente um produto da Guerra Fria, onde existiam ‘os amigos e os inimigos’. Isto mudou e a CUT ajudou a mudar isso para uma organização sindical de base e focada em campanhas visando o poder das multinacionais.(Entrevista com Bruce A Jay)

Os termos propostos por Jay para a influência da CUT sobre a AFL-CIO e o próprio Solidarity Center, no entanto, referem-se a um período em que o próprio instituto ainda se estruturava. Espelhando-se em práticas da CUT ou não, o Solidarity Center abriu-se para a execução de programas dentro de uma nova lógica de trabalho, que exigia uma interlocução diferente do período pré-90. Agora tratava-se de desenvolver programas nos países juntamente com os parceiros locais e não mais como anteriormente, a partir de uma agenda fechada e determinadora do tipo de trabalho. Por não contar com pessoal com perfil para esta tarefa, o Instituto optou pela contratação de pessoal com experiência na militância política ou sindical em países da América Latina, entre os sindicatos da AFL-CIO.

Desenvolveu-se então um novo aprendizado no Solidarity Center pela incorporação do conhecimento e experiência adquiridos por estes militantes. Oriundos de organizações norte-americanas de defesa de direitos humanos, humanitárias ou mesmo da área sindical, estes novos *Reps*, com pouco tempo de treinamento na sede do Solidarity Center logo foram enviados aos seus postos de trabalho nos diversos países.

¹²⁵ Recordando, o Instituto Americano pelo Desenvolvimento do Sindicalismo Livre – Iadesil, era a denominação em português do AIFLD.

A atuação dos novos *Reps* geraria novos conhecimentos tanto individuais quanto organizacionais. No caso brasileiro, Teresa Casertano, ex-chefe de escritório na América Central e coordenadora do Instituto para as Américas - aponta que o Solidarity Center procurou estabelecer as bases para um bom relacionamento com os sindicatos locais. Para isto era necessário compreender melhor o País, seu mercado de trabalho e seus trabalhadores. Casertano aponta que: “...in the first years, from 1997 to 2000, it was very important that the union in the countries oriente us so that we could understand better what the achieved issues were.”(Entrevista com Teresa Casertano)

Kazdin relata que neste período seu objetivo era conhecer e contatar direções sindicais e entender seus problemas. Para isto, sua rotina de trabalho como *Rep* no Brasil incluía a participação em uma série de seminários, congressos e outras atividades sindicais:

E realmente eu aprendi, um dos primeiros eventos importantes foi um Congresso da CGT e o Sérgio Mendonça [diretor técnico do DIEESE] estava do meu lado e eu nem sabia que seria chamada a falar na mesa. Sérgio me aconselhou: “sempre traga uma informação nova, que o pessoal não saiba”. Então eu sempre procurei me preparar com informação sobre Estados Unidos, sobre o movimento sindical de lá, para levar aos eventos. (Entrevista com Carolyn Kazdin)

Por meio do diálogo com os sindicatos locais e por conta da necessidade de aprender sobre o País o Solidarity Center estimulou a realização de atividades de pesquisa e formação a respeito das questões de gênero e raça no mercado de trabalho, bem como sobre setores econômicos de interesse dos sindicatos. Tais atividades foram viabilizadas também pelo respaldo técnico obtido a partir do estabelecimento de parcerias do Solidarity Center com organizações de natureza técnica, como o DIEESE e o Observatório Social, por exemplo. Posteriormente, tais atividades ajudaram a fomentar a discussão destes temas sindicais e, finalmente, a abrir negociações junto às empresas e sindicatos patronais no Brasil.

O acompanhamento das atividades do Instituto no Brasil logo mostrou uma característica: a cooperação com sindicatos brasileiros não estava condicionada a grandes financiamentos. Segundo Casertano, o movimento sindical brasileiro era muito forte e, mais do que financiamento, precisava de parceiros para o desenvolvimento de programas e campanhas sindicais:

The Brazilian unions were great in the lessons that we learned from them. They wanted to be real partners even shoulder to shoulder they don't really care about the money as much as being in good and solid relationship that could help their members. They wanted to be more respectful, much more useful to workers and then if they say: let's do something together, do you want to split the bill? The whole thing seems more balanced, the power seems more balanced and it's also a lot better. (Entrevista com Teresa Casertano)

O aprendizado do Instituto em seu escritório brasileiro também envolvia contratempos. Conforme Kazdin:

Foi uma coisa que eu aprendi: nem sempre dá certo. Quando um sindicato aqui no Brasil tinha uma necessidade, uma demanda, nem sempre o sindicato nos Estados Unidos estava na mesma linha. E quando o sindicato nos Estados Unidos estava querendo fazer "X", nem sempre o sindicato daqui também queria. Mas a minha base foi sempre de procurar parcerias. Eu achei que as relações bilaterais são as que ficam.... A base sempre foi: como que deste trabalho sairá uma parceria que irá para frente? (Entrevista com Carolyn Kazdin)

Registre-se que por meio do Solidarity Center as relações da AFL-CIO, não só com a CUT, mas também com a CGT e a Força Sindical e seus sindicatos, chegaram ao final da década de 90 estruturadas em torno de programas variados tanto em termos temáticos quanto setoriais.

Esta abertura de programas do Solidarity Center no Brasil e em outros países tornou necessário o aprendizado de novas relações com os financiadores governamentais do Instituto. Isto porque o caráter mais difuso das atividades do Solidarity Center (baseado em programas) também era uma novidade para fundos como a USAID e o NED. Conforme Kamberis,

...our ideology which drives our work has as its principal that unions are both economic and political actors. We do both: we do economical and political, but our donors do not understand that; and during this period that we were talking about - 1997/98/99/2000 up to about 2002/2003 -, we were really trying to convince our donors of our multiple roles, and we succeeded, in some ways, although in not a 100% success. We worked particularly with AID, we created a document that reflected our multiple roles. This is the area we are going to work in primarily: promote the adoption and effective enforcement for core labor standards we have different kinds of activities under that objective. (Entrevista com Harry Kamberis)

Os entendimentos entre financiados e financiadores remetem a uma questão delicada para organizações como o Solidarity Center: a determinação das agências doadoras sobre os

programas de suas receptoras. No caso do AIFLD, o alinhamento entre as suas atividades e os objetivos da política externa norte-americana no período anterior aos anos 90 foi e é motivo de críticas. Tais críticas apontam a ingerência norte-americana em assuntos internos de outros países patrocinada pelas agências internacionais do governo.

No período do Solidarity Center, a determinação das agências sobre o trabalho do Instituto de certa forma se recolocou. Kamberis afirma que por isto foi necessário desenvolver uma linha de argumentação para defender a continuidade do financiamento da USAID ao Solidarity Center. Esta linha de argumentação colocava os programas voltados para a diversidade do mercado de trabalho, erradicação de trabalho infantil e, a partir de 2000, com maior ênfase, as negociações coletivas internacionais sob o guarda-chuva do combate às piores práticas de trabalho, ou de outra forma, à promoção das melhores formas de trabalho e contratação. Tal abordagem alinhava-se às propostas em discussão no meio internacional como o Trabalho Decente da OIT, por exemplo, o que em tese poderia abrir caminho para a aprovação das agências financiadoras, sem que isto significasse subordinação do Instituto.

Entretanto, quando o Solidarity Center defendia a necessidade de promoção de negociação coletiva internacional, isto certamente enquadrava-se pouco na visão mais tradicional dos financiamentos concedidos pela USAID às atividades sindicais limitadas às fronteiras dos seus respectivos países. O risco era de que a agência não oferecesse o financiamento e assim barrasse o avanço dos projetos do Instituto.

Desta maneira, foi necessário para o Solidarity Center aprender o caminho para a sensibilização da USAID. Para tempos novos, uma agenda nova e também uma nova fundamentação e justificativa junto aos financiadores.

A relação do Solidarity Center com seus financiadores não era a única com o Estado norte-americano. No Brasil, outra face desta relação estabelecia-se com a representação diplomática, mais especificamente o consulado em São Paulo. De forma geral, o próprio consulado também desenvolvia, por meio de seu adido trabalhista, programas em relação ao Brasil. A finalidade do trabalho do adido era estabelecer relações entre o governo norte-

americano e o movimento sindical. A partir destas relações, uma das funções do adido era reportar a situação da liberdade de organização no País.

Para melhor compreensão das atividades desenvolvidas pelo Solidarity Center nos demais países, inclusive o Brasil, é importante notar que a USAID, os adidos trabalhistas e os *Reps* do instituto atuam em um mesmo campo e que, não raro, surgem tensões entre as partes. A USAID, embora sob responsabilidade do Departamento de Estado, possui um orçamento próprio e programas de aplicação relativamente autônomos a este. Na execução de seus programas e, especificamente para as questões do mundo do trabalho, o fundo dota recursos para o Solidarity Center que, por sua vez, os aplica em seus escritórios pelo mundo afora. Além da dotação direta ao Solidarity Center, a USAID também proporciona recursos para programas desenvolvidos pelos seus próprios representantes junto às embaixadas e consulados norte-americanos. Nas representações diplomáticas também estão os adidos trabalhistas com suas próprias agendas de atividades (vinculadas por exemplo, ao Ministério do Trabalho dos EUA). Em poucas palavras, a possibilidade de o Estado norte-americano através do fundo e de suas embaixadas financiar programas conflitantes ou mesmo sobrepostos nos diversos países não é pequena. As possíveis tensões, por sua vez, exigem apuro na relação entre o Solidarity Center e seu financiador principal, assim como com os adidos trabalhistas nas representações diplomáticas.

O relato obtido a partir das entrevistas para o período que se inicia em 1997 é de trabalho conjunto, mútuo apoio e aprendizado entre o Solidarity Center e o consulado nas questões trabalhistas. Da parte do consulado, além das atividades políticas de apoio, uma de extrema importância para os programas de intercâmbio era o desembaraço para a obtenção de vistos para dirigentes sindicais. Da parte do Solidarity Center, o apoio ao consulado podia constituir-se, por exemplo, na apresentação do adido trabalhista às lideranças com as quais o escritório no Brasil tinha contato. Este trabalho conjunto foi marcante, por exemplo, na organização da visita da secretária do Trabalho norte-americano Alexis Herman ao Brasil (meados de 2000), que incluiu a visita a entidades sindicais no Brasil.

No início da atual década, o Solidarity Center reavaliou seus programas e decidiu focalizar suas atividades na organização de negociações coletivas internacionais em detrimento da importância dada aos projetos e programas para questões como as da diversidade no mercado de trabalho. Em síntese, o novo foco aumentou a importância da competência de gestão de relacionamento. A articulação internacional de sindicatos já dera margem a experiências desenvolvidas desde meados dos anos 90. Para tornar estas articulações o pólo central das atividades do Instituto, seriam necessárias novas mudanças. Segundo Benjamin Davis, seria importante definir o papel do Solidarity Center como algo mais vinculado...

...às necessidades dos sindicatos filiados e da AFL-CIO nos conflitos com as empresas multinacionais. O trabalho passou a ser mais de construção de uma organização, de organização de campanhas, de fortalecimento de negociação coletiva, e especialmente de negociações coletivas envolvendo campanhas regionais e campanhas com empresas multinacionais. (Entrevista com Benjamin Davis)

No âmbito do Solidarity Center isto provocou uma mudança em sua estrutura com a criação em 2003 do Global Trade Union Strengthening Office – GTUS. O GTUS, uma nova diretoria dentro do Solidarity Center, objetiva a articulação de lutas globais dos sindicatos norte-americanos e de vários outros países. O GTUS – uma instância interna de articulação de trabalhos – agilizaria o contato e a troca de informações e contatos realizados pelos sindicatos norte-americanos por meio dos diversos escritórios. Além destas atribuições, o GTUS também facilitaria a constituição de campanhas conjuntas envolvendo diversos países.

Dada a pequena estrutura do Solidarity Center para dar conta do crescente trabalho de articulação de negociações coletivas internacionais, Davis sugere, por exemplo, que no Brasil:

...deveríamos aproveitar os recursos existentes do DIEESE, Observatório Social, do Inspir, da CUT e da Força Sindical. No Brasil, o movimento sindical tem muitos recursos. Então, não deveríamos entrar em todas as investigações que dão suporte a estas negociações. (Entrevista com Benjamin Davis)

Tal postura sinaliza a necessidade de novos aprendizados no futuro, já que mais do que relações com centrais sindicais nos diversos países, o Solidarity Center terá de especializar-se em articulá-los em campanhas comuns, recorrendo a parceiros diversos para apoios técnicos e políticos para isto.

O quadro a seguir sintetiza as principais características da aprendizagem organizacional experimentada pelo AIFLD e o Solidarity Center dos anos 90 até 2003 para o desenvolvimento da competência de gestão de relações sindicais. Para isto tomou-se como referência os conhecimentos adquiridos ou desenvolvidos pela entidade, os processos de aprendizagem que os originaram, o nível destes processos e a localização dos conhecimentos na memória organizacional.

Quadro 58 - AIFLD/Solidarity Center: Competências de Gestão de Relações Sindicais (características da aprendizagem organizacional em 2003)

Conhecimentos	Processos de Aprendizagem Organizacional	Memória Organizacional	Nível de Aprendizagem Organizacional
Sobre como articular organização sindical internacional com vistas a campanhas e negociações	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de pessoal técnico brasileiro com conhecimento do movimento sindical local (aquisição de conhecimento tácito) • Contatos pessoais 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito dos <i>Reps</i> obtido a partir das relações pessoais com dirigentes sindicais e assessores nos países de atuação. • Documentos de planejamento do AIFLD e do Solidarity Center (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo
Sobre como articular eventos internacionais conjuntos com centrais sindicais para pressionar governos.	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação e Alocação de pessoal com experiência anterior no Brasil (utilização de conhecimento tácito dos <i>Reps</i>) • Realização de contatos e trabalhos conjuntos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito dos <i>Reps</i> obtido a partir das relações pessoais com dirigentes sindicais e assessores nos países de atuação. • Documentos de planejamento do AIFLD e do Solidarity Center (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo
Sobre como operam os movimentos sociais e sindicais na América Latina	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de novos <i>Reps</i> (aquisição de conhecimento tácito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito dos <i>Reps</i> obtido a partir das relações pessoais com dirigentes sindicais e assessores nos países de atuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo
Articulação de programas conjuntos das centrais	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação e Alocação de 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito dos <i>Reps</i> do 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo

sindicais brasileiras	<p> pessoal com experiência anterior no Brasil (utilização de conhecimento tácito) </p>	<p> escritório brasileiro do Solidarity Center da experiência de relacionamento com entidades sindicais </p>	
Sobre as lideranças sindicais brasileiras	<ul style="list-style-type: none"> • Alocação de pessoal com experiência anterior no Brasil (utilização de conhecimento tácito) • Realização de contatos e trabalhos conjuntos (desenvolvimento de conhecimento tácito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito dos <i>Reps</i> obtido a partir das relações pessoais com dirigentes sindicais e assessores no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo
Conhecimentos sobre parceiros como OIT, Fundo de Equidade de Gênero, DIEESE, Observatório Social e Unitrabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de pessoal técnico brasileiro com conhecimento do movimento sindical local (aquisição de conhecimento tácito) • Realização de trabalhos conjuntos (desenvolvimento de conhecimento tácito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento tácito dos <i>Reps</i> do escritório brasileiro do Solidarity Center da experiência de relacionamento com entidades sindicais e outros parceiros brasileiros • Relatórios de programas e atividades do escritório no Brasil (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo

O desenvolvimento da competência de gestão de relações sindicais tornou-se possível em função do surgimento de novos conhecimentos dentro do AIFLD/Solidarity Center. Como exemplo, o conhecimento do Solidarity Center sobre como articular a organização sindical internacional com o objetivo de viabilizar campanhas e negociações coletivas internacionais era praticamente inexistente no final da década de 80. Em 2003, este conhecimento decorria da prática de discutir conjuntamente com os sindicatos brasileiros as ações a serem empreendidas, enquanto nos fins dos anos 80 ainda prevalecia a postura mais unilateral do AIFLD de apenas oferecer serviços, normalmente de formação.

Os conhecimentos vinculados às competências de relacionamento se consolidaram na maior parte das vezes por meio de processos de aprendizagem de socialização, em que aconteceram aquisição ou desenvolvimento de conhecimento tácito (NONAKA;TAKEUCHI, 1997). Desta forma, o reposicionamento da organização ao longo da década ocorreu em larga medida por meio de novas maneiras de relacionamento com suas partes interessadas e estas maneiras, por sua vez, tiveram um caráter informal, dada a freqüente presença do conhecimento tácito nos processos de aprendizagem.

A aquisição e uso de conhecimento tácito também foi característica dos conhecimentos desenvolvidos sob a competência de gestão de relações institucionais com os financiadores norte-americanos. Como se verifica no quadro a seguir, o conhecimento tácito sobre como se relacionar com os financiadores norte-americanos apoiou-se em reuniões conjuntas para discussão de propostas de atividades e também na experiência incorporada ao Solidarity Center com a contratação de Harry Kamberis (ex-funcionário do Departamento de Estado). De forma mais localizada, a relação com o consulado americano em São Paulo também escorou-se no desenvolvimento de conhecimento tácito a partir de trabalhos conjuntos com os adidos trabalhistas ali lotados. O compartilhamento de conhecimentos ou socialização (NONAKA;TAKEUCHI, 1997), portanto, foi a forma de conversão de conhecimento experimentada na relação do Solidarity Center com o Estado norte-americano em termos de seu financiamento e no âmbito de cooperações realizadas com a representação diplomática em São Paulo.

O aprendizado decorrente dos relacionamentos sindicais foi registrado na memória organizacional do Solidarity Center por meio do conhecimento tácito acumulado pelos seus *Reps*. Entretanto, dada a crescente importância dada aos relatórios de atividades e de prestação de contas, a memória da organização também passou a dispor do registro de conhecimento explícito oriundo das informações depositadas em seus bancos de dados e sistemas de informações.

Quadro 59 - AIFLD/Solidarity Center: Competências de Gestão de Relações Institucionais com Fontes Financiadoras (características da aprendizagem organizacional em 2003)

Conhecimentos	Processos de Aprendizagem Organizacional	Memória Organizacional	Nível de Aprendizagem Organizacional
Sobre como se relacionar com as agências de financiamento norte-americanas	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de ex-funcionário do Departamento de Estado como diretor executivo (aquisição de conhecimento tácito) • Realização de reuniões com financiadores do governo 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de planejamento do AIFLD e do Solidarity Center • Relatórios de programas e atividades dos escritórios nos países (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo
Sobre trabalho conjunto com consulado no Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de trabalhos conjuntos (desenvolvimento de conhecimento tácito) 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de planejamento do AIFLD e do Solidarity Center (conhecimento explícito) • Relatórios de programas e atividades do escritório no Brasil (conhecimento explícito) • Conhecimento tácito dos <i>Reps</i> obtido a partir das relações pessoais com consulado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo duplo

Apesar da informalidade do conhecimento envolvido nos processos de aprendizagem organizacional, estes foram quase sempre de ciclo duplo por alterar a sua estratégia e forma de atuação. Como exemplos destas mudanças, o AIFLD/Solidarity Center desenvolveu um enfoque multilateral em relação às questões do comércio internacional e blocos econômicos em contraposição à postura mais unilateral do período pré-90. Da mesma maneira, no lugar do sindicalismo mais doutrinário e ideológico daquele período, a organização também passou a priorizar as atividades de organização e mobilização sindical com vistas a negociações coletivas internacionais. Equivale a dizer que a organização mudou significativamente sua postura política e estratégica por desenvolver um aprendizado extenso e profundo ao longo dos anos 90.(ARGYRIS; SCHÖN, 1978)

Os registros desses processos são encontrados na memória da organização de forma tácita na experiência dos seus *Reps* e explícita nos seus documentos e relatórios (que então consolidaram-se inclusive como base para atividades de planejamento).

A competência na gestão organizacional

Os aprendizados vinculados à gestão podem ser verificados mais estritamente na etapa de transição que resultou na fusão dos Institutos e também após a criação do Solidarity Center. Uma primeira observação sobre esta etapa é que as práticas de gestão adotadas para viabilizar a fusão dos Institutos evitaram rupturas ou bruscas interrupções no trabalho que vinha sendo feito. Em vez disso, organizou-se uma lenta aproximação entre os Institutos cuja principal característica depreendida das entrevistas foi a socialização ou incorporação de experiências.

No início da década de 90, cada um dos institutos da AFL-CIO tinha uma estrutura e cultura interna construídas por décadas de trabalho. Em cada um deles, existia a figura forte de seus respectivos diretores executivos, todos veteranos sindicalistas formados no contexto da Guerra Fria. Em 1994, todos os institutos mudaram-se para um mesmo endereço em Washington D.C.. A partir deste momento, a proximidade física das equipes dos institutos viabilizou uma troca de experiências, conforme salienta Darcy Wertz, *staff* da sede do Solidarity Center:

We had staff meetings together...and we are always at the same building... people realized that there were problems they were facing and there were similarities with problems faced in some other regions, they can walk down in the hall or get on the elevator...and now for the first time you had the opportunity to hear about the challenge before you finished your program and you could learn from each other and develop strategies together. (Entrevista com Darcy Wertz)

Da troca de experiências entre as equipes dos institutos decorreu então um aprendizado a partir da constatação dos aspectos comuns do trabalho realizado nos seus diversos escritórios. Quanto às diferenças, um exemplo pode ser tomado a partir das condições de contratação dos funcionários que refletiam as visões dos seus respectivos diretores executivos. Na América

Latina, África e Ásia, os diretores executivos eram mais velhos e também mais conservadores. Os acordos coletivos de seus funcionários tinham como característica marcante o pagamento de salários mais altos e as questões sociais eram uma preocupação a ser assumida privadamente pelo funcionário. No Free Trade Union Institute – FTUI (instituto norte-americano de cooperação na Europa), Paul Somogyi, então seu diretor executivo, tinha uma visão diferente, constatável em um acordo coletivo com menores salários, porém com mais atenção a cláusulas envolvendo a saúde da família dos funcionários, por exemplo. (Entrevista com Darcy Wertz)

A socialização de experiências no processo que, após a fusão dos institutos, resultou no Solidarity Center prescindiu, porém, da presença dos diretores executivos. Entre 1995 e 1996, os veteranos diretores executivos dos antigos institutos – informalmente chamados de *Dukes* (duques em português) pelos demais funcionários - se aposentaram e abriram caminho para a constituição do novo instituto com uma nova direção. Enquanto o Solidarity Center não se constituía, a experiência sobre as atividades internacionais de cooperação foi buscada nas figuras de James Baker e Harry Kamberis. Durante muitos anos o primeiro foi assistente da área internacional da AFL-CIO (antes de Sweeney) e o segundo, depois de um período no AAFLI (instituto da Ásia) nos anos 80, trabalhou no Departamento de Estado norte-americano. A soma da experiência de ambos conduziu boa parte da constituição do Solidarity Center e evitou que a fusão dos institutos resultasse em uma forte descontinuidade na sua gestão organizacional.

O trabalho conjunto de Baker e Kamberis de certa forma reproduziu a incorporação de experiências realizadas pelas reuniões comuns dos *staffs* dos institutos. Neste caso, Kamberis incorporou a experiência de Baker em assuntos sindicais internacionais e este deixou o Solidarity Center logo nos primeiros dias de sua criação. Mais adiante, dois novos exemplos desta prática de incorporação de experiências podem ser citados. Benjamin Davis (experiente militante norte-americano de movimentos sociais na América Central) foi contratado pelo Solidarity Center e trabalhou como assistente de Bruce A. Jay (coordenador do Instituto para as Américas) até o momento da aposentadoria deste em fins de 1998. Após esta experiência, Davis sucedeu Jay na função de coordenador regional do Solidarity Center. Em 2005, seria a

vez de Kamberis deixar o cargo de diretor executivo e ser substituído por Barbara Shailor nesta posição. Por vários meses, Kamberis atuou como diretor assistente de Shailor por vários meses.

O que se procura destacar nas sucessões internas da organização pesquisada é a passagem de conhecimento tácito na forma de experiência em comum de trabalho. Estas sucessões propiciaram transições suaves no *staff* central da organização por meio de uma prática comum de passagem de bastão. Esta suavidade não ocorreu na renovação de pessoal nos escritórios pois a opção foi, na criação do Solidarity Center, contratar novos *Reps* em substituição aos oriundos dos antigos institutos. Com relação aos novos *Reps*, o objetivo era oxigenar o Solidarity Center com outros conhecimentos e experiências de trabalho desvinculados das práticas anteriores do AIFLD, AAFLI, AALC e FTUI.

Quanto à sua estrutura, o Solidarity Center, ao final do processo de fusão dos institutos, subordinava-se politicamente ao setor internacional da AFL-CIO e contava com uma diretoria para cada uma das regiões em que atuavam os antigos institutos. Cada um dos diretores, contava com um *staff* técnico no seu suporte. No caso específico para a América Latina, existem duas pessoas nesta função. Uma delas, com a responsabilidade de acompanhar os escritórios do México, América Central (na Guatemala) e Caribe (República Dominicana) e a outra pessoa, com a tarefa de acompanhar o escritório dos Andes (Bogotá – Colômbia), Cone Sul (Montevidéu - Uruguai) e Brasil (São Paulo). A figura a seguir, indica o Solidarity Center, suas respectivas diretorias regionais e como subordinava-se à AFL-CIO.

Ilustração 5 – Organograma do Solidarity Center em 1997

Entre 2003 e 2005, a maior focalização das atividades na negociação coletiva internacional promoveu alterações nesta estrutura com a criação do Global Trade Union Streightening Office e o redesenho das diretorias regionais voltadas para a Ásia e Europa como forma de atender novas prioridades de trabalho dentro do Instituto. Assim, passou a existir uma única diretoria para atuar na Ásia e Europa e duas novas diretorias para o Oriente Médio e China. Com estas mudanças, a estrutura do Solidarity Center passou a ser como mostra a ilustração a seguir.

Ilustração 6 – Organograma do Solidarity Center após 2003

A nova postura política adotada pelo Solidarity Center ganhou visibilidade na forma de programas e projetos pautados pela proposta das “mil flores”¹²⁶. A maior diversidade da atuação do Solidarity Center tornou necessária a constituição de mecanismos mais estruturados de acompanhamento e avaliação de suas atividades, o que constituiu uma demanda por aprendizagem. Tais mecanismos implicaram a adoção de um sistema de informação para o suporte da gestão da organização. A figura central deste sistema é o cargo do *Oficial of Programs, Reporting and Evaluating* – OPRE, que é exercido na sede da organização em Washington D.C.. O OPRE coordena um fluxo de informações que envolve os financiadores e suas exigências de prestação de contas, os escritórios do Solidarity Center, seus parceiros locais, além, é claro da própria direção do Instituto. O aprendizado aí realizado envolveu a incorporação das rotinas do sistema de informação às atividades do Solidarity Center. Tal aprendizado se deu, portanto, por meio da conversão de conhecimento explícito

¹²⁶ Esta expressão foi utilizada por Carolyn Kazdin para explicar os objetivos do escritório do Solidarity Center no Brasil em 1997. Trata-se de alusão a uma frase de Mao Tsé –Dong (“que mil flores floresçam”) a respeito da política chinesa na década de 50).

(por força da necessidade de leitura e obediência a manuais de procedimentos) em tácito (uma vez incorporado à prática), ou seja, com características de internalização de um conhecimento de natureza operacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

No caso do Brasil, a diversificação das atividades e o atendimento às demandas do sistema de informações tornaram necessária a reestruturação da equipe do escritório no País. Dado o crescimento da atividade do escritório, foi contratada uma consultoria administrativa no final de 1999. A reorganização das atividades do escritório decorrente do trabalho da consultoria – também um processo de aprendizagem - manteve o reduzido tamanho da equipe mas redesenhou seu perfil de competências com a contratação de um auxiliar administrativo bilíngüe e com habilidades na área financeira e em informática.

A necessidade de geração de relatórios e melhor gerenciamento dos diversos programas desenvolvidos também levou à contratação de um técnico cujo desenho de cargo, assemelhava-se a um coordenador de projetos (cuja denominação interna era a de “Coordenador de Programas” (Entrevista com Paulo Fontes). Tratava-se, neste caso, de conciliar as atividades de natureza política e técnica dos projetos realizados com as exigências do sistema de informações do instituto. A maior formalização dos processos de trabalho do escritório, por sua vez, também estendeu as exigências dos sistemas de controle do instituto aos seus próprios parceiros. Desta forma, os parceiros do Solidarity Center no Brasil também tiveram de adequar o formato de suas prestações de contas e execução de contratos ao padrão do instituto. (Entrevista com Mário Rogério Bento)

Tomando o exemplo brasileiro, a maior complexidade das atividades do Solidarity Center e o maior apuro na sua gestão, controle e acompanhamento resultaram, portanto, no desenvolvimento de conhecimento e acúmulo de experiência na gestão de programas em um conjunto de atores que incluiu financiadores, o próprio Solidarity Center e seus parceiros. Desta forma, o aprendizado foi realizado por meio de internalização de conhecimentos explícitos contidos nos manuais de procedimentos e rotinas inerentes às atividades de organização administrativa. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

Os dois quadros a seguir sintetizam as características dos processos de aprendizado na aquisição de competências voltadas para a gestão organizacional. O período abordado compreende a década de 90 (inclusive a constituição do Solidarity Center em 1997) e vai até 2003.

Quadro 60 - AIFLD/Solidarity Center: Competências de Gestão Organizacional Interna de Equipes (características da aprendizagem organizacional em 2003)

Conhecimentos	Processos de Aprendizagem Organizacional	Memória Organizacional	Nível de Aprendizagem Organizacional
Conhecimento das condições comuns e diferenciadas de funcionamento dos institutos internacionais da AFL-CIO, em termos de seus programas, formas de contratação de pessoal e financiamento.	<ul style="list-style-type: none"> Contratação de pessoal com experiência profissional no Departamento de Estado (financiador dos Institutos) e na AFL-CIO (experiência sindical) para condução do processo de fusão(utilização de conhecimento tácito) Reuniões conjuntas de <i>staff</i> (passagem de conhecimento tácito para explícito) Passagem de bastão (passagem de conhecimento tácito) 	<ul style="list-style-type: none"> Acordos coletivos com sindicatos representantes dos funcionários (conhecimento explícito) Relatórios de atividades e prestações de contas (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo duplo
Concepção e planejamento de atividades dentro do Solidarity Center	<ul style="list-style-type: none"> Passagem de bastão(passagem de conhecimento tácito) Elaboração de relatórios de atividades e prestações de contas(conhecimen to explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de planejamento (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo simples
Sobre promoção de eventos pelo escritório no Brasil (sobre assuntos e programas)	<ul style="list-style-type: none"> Contratação de pessoal técnico brasileiro com conhecimento do movimento sindical local (aquisição de conhecimento tácito) Contratação de consultoria administrativa (aquisição de conhecimento explícito na forma de processos e sistemas) 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios de programas e atividades do escritório brasileiro (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo simples

Quando o Solidarity Center foi criado em 1997, a abertura nos leques de interlocutores do instituto e de temas tratados foi acompanhada da necessidade de transparência das atividades da organização. Desta forma, apesar do aspecto informal que caracteriza o trabalho dos *Reps* de relacionamento com o movimento sindical de diversos países, houve uma pressão por maior formalização de procedimentos de natureza administrativa e financeira dentro da organização. Os novos conhecimentos apresentados no quadro anterior vinculam-se a aspectos administrativos da organização e consolidaram-se em boa parte das vezes por meio de processos e aprendizagem de aquisição ou desenvolvimento de conhecimento explícito. Tais conhecimentos foram registrados na memória organizacional do Solidarity Center em documentos, relatórios e contratos que sistematizam informações antes dispersas e, assim, explicitaram conhecimentos antes dispersos.

No Quadro 60 constam dois exemplos de conhecimento explícito desenvolvidos para a obtenção de competência de gestão organizacional interna de gestão de equipes. O primeiro deles são os acordos coletivos válidos para determinação das condições de contratação e remuneração dos funcionários do Solidarity Center. Por meio de negociações com os sindicatos que representavam os funcionários dos quatro antigos institutos, estes acordos coletivos substituíram os respectivos regimes de contratação por um novo regime no Solidarity Center. Para que os acordos fossem concretizados, foi necessário conhecer as condições de contratação de funcionários em cada um dos institutos para então estabelecer os termos de contratação do novo instituto. Desta forma, o texto dos acordos sistematizou um conhecimento comum (e consensual, já que constante de um acordo coletivo) sobre formas de contratação quanto à remuneração e alocação de pessoal, por exemplo. (Ver Apêndice 2)

Outro exemplo são os documentos de planejamento plurianual que norteiam a atividade da organização. Ao refletirem a discussão interna da organização sobre seus rumos, estes documentos também sistematizam as informações e conhecimentos disponíveis sobre o seu ambiente e objetivos de atuação.

Quadro 61- AIFLD/Solidarity Center: Competências de Gestão Organizacional de Projetos e Programas (características da aprendizagem organizacional em 2003)

Conhecimentos	Processos de Aprendizagem Organizacional	Memória Organizacional	Nível de Aprendizagem Organizacional
Gestão de projetos	<ul style="list-style-type: none"> Incorporação de práticas indicadas pelo financiador e disseminação destas práticas para os parceiros (conhecimento explícito) Formulação de propostas e atendimento de exigências internas e externas (financiadores) de controle, prestação de contas e avaliação de programas e projetos (conhecimento explícito) Contratação de consultoria administrativa no Brasil (conhecimento tácito e explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> Relatórios de controle, prestação de contas e avaliação de programas e projetos (internos e externos). (conhecimento explícito) Arquivos eletrônicos e físicos (conhecimento explícito) Relatórios de controle, prestação de contas e avaliação de programas e projetos (internos e externos). (conhecimento explícito) Arquivos eletrônicos e físicos (conhecimento explícito) Conhecimento tácito dos <i>Reps</i> na condução dos escritórios 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo duplo Ciclo simples Ciclo duplo Ciclo simples Ciclo simples
Conhecimentos técnicos específicos: questões de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro, situação econômica setorial (aço, petróleo, química, suco de laranja etc).	<ul style="list-style-type: none"> Contratação de pesquisas junto à institutos locais 	<ul style="list-style-type: none"> Produção técnica (publicações com resultados de pesquisas) sobre condições do mercado de trabalho nos países, e de setores de interesse de sindicatos norte-americanos e brasileiros (conhecimento explícito) 	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo simples

Um outro conhecimento, neste caso, derivado da gestão de projetos e programas relacionou-se ao conteúdo técnico das atividades desenvolvidas. Neste item, especialmente no escritório brasileiro do Solidarity Center, acumularam-se conhecimentos sobre as questões de gênero e raça no mercado de trabalho e negociações coletivas brasileiras e, também, sobre a situação econômica de diversos setores como na área metalúrgica, química e petroleira.

Os aprendizados organizacionais desenvolvidos na aquisição das competências de gestão organizacional foram de ciclo duplo por criar uma cultura interna para o Solidarity Center que substituiu a cultura específica de cada um dos antigos institutos. Além disso, especialmente no que se refere à gestão de projetos, deve ser registrada a incorporação da cultura de prestação de contas a partir do contato com seus financiadores. Esta cultura estendeu-se aos escritórios nos diversos países e finalmente alcançou e disseminou-se também junto aos parceiros locais, inclusive no Brasil (ARGYRIS; SCHÖN, 1997). Derivado desta cultura de prestação de contas, aconteceu então um aprendizado de ciclo simples que foi a incorporação dos processos e rotinas de prestação de contas tanto na sede quanto nos escritórios da organização. Deste aprendizado emerge uma memória organizacional com farta disposição de conhecimento explícito na forma de controles e relatórios e também uma marca cultural de que estas atividades são indissociáveis das atividades fins da entidade.

Um breve resumo

A análise do caso AIFLD/Solidarity Center tratou da organização no período do início da década de 90 até 2003, com especial atenção para a criação do novo instituto em 1997 e sobre o trabalho do escritório brasileiro. Ao final deste período foi possível perceber um conjunto diferente de recursos em poder da organização comparativamente ao final da década de 80, no período do velho AIFLD. A mobilização dos velhos e novos recursos da organização foi possibilitada pelo desenvolvimento de novas competências ao longo do período estudado. Estas competências se consolidaram a partir de conhecimentos acumulados na memória organizacional do AIFLD/Solidarity Center por meio de processos de aprendizagem.

Quadro 62 - Uma Síntese da Aprendizagem Organizacional do Caso AIFLD/Solidarity Center

Itens	Descrição
Recursos Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> Estruturais, Financeiros, de Relacionamentos, Humanos, de Gestão.
Competências Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento (com Movimento Sindical, com Estado e com outras instituições não sindicais); Gestão Organizacional (Projetos e Programas e Organizacional Interna).
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> De relações sindicais para articulação de organização sindical com vistas a negociações coletivas internacionais, articulação de eventos e programas conjuntos com centrais e sindicatos brasileiros e também sobre as lideranças sindicais brasileiras e demais parceiros no Brasil. De relações institucionais com agências estatais de financiamento e com consulado dos EUA no Brasil. Conhecimentos sobre a gestão interna de equipes (contratação, planejamento e promoção de eventos) e sobre gestão de projetos e programas e seus conteúdos técnicos.
Processos de Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Contratação ou alocação de pessoal com experiência anterior no Brasil, ou com conhecimento sobre movimento sindical brasileiro, realização de contatos e trabalhos conjuntos, reuniões (internas e externas), práticas de passagem de bastão, elaboração de relatórios de atividades e prestação de contas, contratação de consultoria, incorporação de práticas indicadas por financiadores e disseminação destas práticas entre parceiros, contratação de pesquisas com parceiros locais no Brasil.
Memória Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Marcada a partir da incorporação de conhecimento (tácito das direções sindical e técnica, da equipe técnica) e de conhecimento explícito (constituído pelos bancos de dados, estudos e publicações, manuais internos de normas e procedimentos).
Nível de Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Ciclo Simples: adoção de rotinas administrativas e comportamentos determinados a partir da incorporação de processamentos dela decorrentes na gestão da organização e seu trabalho de relacionamento com o movimento sindical, Estado (financiadores e consulado no Brasil) e demais parceiros no Brasil. Ciclo Duplo: alteração de estruturas de governança (um novo instituto, novos organogramas) e gestão da organização, bem como de seus aspectos culturais (atividades com múltiplos interlocutores, adoção de multilateralismo internacional, maior transparência em suas atividades).

O Quadro 62 desenha os traços gerais dos elementos relacionados aos processos de aprendizagem organizacional do caso AIFLD/Solidarity Center. Neles se encontram os recursos identificados na organização, suas competências organizacionais, conhecimentos, processos de aprendizagem organizacional e respectivos níveis de aprendizado. Especialmente no que se refere às competências organizacionais do Solidarity Center, entre os dois tipos identificados – de gestão de relacionamentos e de gestão organizacional - é necessário, assim como no caso DIEESE, destacar a importância daquelas que dizem respeito aos relacionamentos.

As competências de relacionamento do Solidarity Center, e mais especificamente em seu escritório brasileiro, foram responsáveis pela consolidação do novo instituto e sua diferenciação em relação à estrutura anterior de cooperação sindical internacional da AFL-CIO. Por meio das competências de relacionamento estabeleceram-se novas e intensas redes de contatos com o movimento sindical de outros países, além de uma nova ligação com financiadores estatais mais exigentes.

Particularmente em relação ao Brasil, a competência de relacionamento desenvolveu-se a partir da maior abertura adotada pela organização em suas atividades. Nesta abertura, o ponto de partida foi a experiência anteriormente acumulada pelos *Reps* com movimentos sociais e sindicais na América Latina. No Brasil, os *Reps* – Bruce A. Jay, Carolyn Kazdin e mesmo Terri Lapinsky (que assumiu o escritório em 2004) – tinham em comum o fato de já terem morado no país e, por isto, terem conhecimento sobre sua cultura e costumes. A partir desta experiência anterior - vale dizer de conhecimentos precedentes - o Solidarity Center exerceu, em nome dos sindicatos norte-americanos, interlocução com o movimento sindical brasileiro e seus diversos parceiros locais. Nesta interlocução, o aprendizado pelos contatos e atividades conjuntas foi uma das suas principais características, deixando marcas tanto na instituição pesquisada quanto em suas partes interessadas (AFL-CIO, sindicatos norte-americanos e parceiros locais).

Desenvolvendo a competência de relacionamento o Solidarity Center tornou possível a aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos necessários para o desenvolvimento de seus projetos e programas (necessidades e potenciais de parceiros locais nos países, perfil de seus interlocutores, características do mercado de trabalho e negociações coletivas locais) e, então, de novas competências. Desta maneira, é possível afirmar que as competências de relacionamento do Solidarity Center foram fundamentais, por exemplo, para o desenvolvimento de suas competências de gestão organizacional (caso das competências de gestão de projetos) e aperfeiçoamento da própria competência de relacionamento na busca de financiamentos, parceiros e novos objetivos estratégicos. Assim caracterizadas, as

competências de relacionamento podem ser consideradas capacidades dinâmicas - conforme definidas em Mills *et al* (2001), já que delas depende em boa parte a capacidade de mudança e adaptação da organização. Em poucas palavras, desta competência dependeu em larga medida o sucesso da organização no cumprimento de sua missão.

8 INOVAÇÕES, REDES E SISTEMA DE CONHECIMENTO SINDICAL

Os fundamentos econômicos que justificam o aumento de importância do conhecimento e da aprendizagem nas organizações mais contemporâneas foram apresentados no item 3.1. A partir destes fundamentos, foi possível estabelecer as ligações entre a Economia e o conceito de competências nos níveis macro e microeconômico das organizações, e então abrir caminho para o estudo da aprendizagem organizacional.

Naquele item demonstrou-se que a valorização do conhecimento e da aprendizagem está na base da constituição da Economia Baseada no Conhecimento, a EBC. A EBC por sua vez, caracteriza-se pela nova dinâmica de conversão de conhecimento tácito em explícito, pelo aumento de importância do aprendizado interativo entre as diferentes organizações e instituições presentes na economia e pela presença de redes de conhecimento.

Mostrou-se no item 3.1 que as empresas que atuam no Brasil, a despeito das dificuldades identificadas por diversos autores, inseriram-se na dinâmica de um Sistema Nacional de Inovação - SNI, investindo em máquinas e equipamentos na incorporação de novas práticas de gestão e na criação de estruturas e processos que valorizam o conhecimento no seu interior. Ao final do item 3.1 foram apresentadas algumas questões quanto à possibilidade de os sindicatos no Brasil, por meio de suas organizações de apoio, terem acompanhado o movimento geral do setor empresarial na tendência de montagem de redes de conhecimento.

Dada a pressão exercida pela EBC e a existência ou construção de um SNI, indagou-se se os sindicatos de trabalhadores no Brasil responderam à movimentação do setor empresarial. Preocupados em manter sua capacidade de representar os trabalhadores dentro do pólo mais dinâmico do mercado, os sindicatos deveriam ingressar nessa nova economia para guardar seu lugar e espaço de ação. Para isto, o conhecimento e aprendizado assumiriam papel importante

na atividade sindical e poderiam ser buscados junto às Organizações de Apoio às Entidades Sindicais - OAES.

Esta tese investigou duas das OAES e constatou - em ambos os casos estudados - evidências de que estas organizações tomaram parte da Economia Baseada no Conhecimento ao longo de todo o período estudado. Parcela destas evidências pode ser apontada a partir da identificação da articulação ou participação de ambas OAES em redes de conhecimento, conforme a seguir.

8.1 Aprendizado organizacional: inovação e redes do DIEESE

Neste ponto, é interessante traçar um paralelo com o verificado por outros tipos de organizações de conhecimento. Sem que necessariamente estivesse submetido ao imperioso de uma real competição contra outras organizações congêneres, o DIEESE esteve sob permanentes pressões de diversas naturezas: mudanças no seu ambiente de atuação, diminuição do poder regulatório dos sindicatos nas negociações coletivas e desemprego, aumento da demanda por trabalhos de natureza institucional, mudanças na sua base de financiamento com diminuição da participação dos sindicatos no orçamento. Fazendo o papel de fortes competidores, tais pressões deixavam poucas opções: ou o DIEESE inovava, ou, na melhor das hipóteses, perderia oportunidades importantes e, no limite, poderia se inviabilizar.

A observação das competências adquiridas pelo DIEESE ao longo dos anos 90 e dos respectivos processos de aprendizado a elas inerentes conduziu à conclusão de que tais processos a organização a inovar de diversas formas. Ao consolidar uma nova governança durante a década, o DIEESE incorporou uma inovação estrutural. As inovações de processo, por outro lado, foram constatadas pela adoção de novos conhecimentos e procedimentos em sua gestão organizacional, além do próprio uso intensivo da informática para articulação e divulgação de seus trabalhos técnicos. A abertura de novas frentes de trabalho com o aprofundamento na questão do emprego nos seus diversos aspectos, e mesmo no aumento de importância de sua oferta de cursos para sindicalistas, configurou-se como uma inovação de produto. Por fim, mas não menos importante, a própria inovação nas pessoas também ocorreu,

tendo em vista as importantes mudanças culturais realizadas pela organização no período estudado (desenvolvimento de postura propositiva em seus dirigentes e na sua equipe, incorporação do planejamento estratégico e também da prestação de contas como prática).

A partir das competências e respectivos processos de aprendizagem organizacional a ela associados, foi possível verificar se o DIEESE articulou ou participou de redes de conhecimentos com outros parceiros. Os dados da Tabela 12 no Apêndice 1 mostram que as relações institucionais, as atividades de representação institucional e mesmo as de cooperação técnica cresceram ao longo da década de 90. Por trás destes dados está a consolidação de relações com uma razoável quantidade de parceiros que ajudaram na viabilização de projetos e convênios importantes.

Como visto no capítulo 1, no âmbito mais amplo da sociedade e da economia, a estruturação de redes em busca de inovação dá margem ao surgimento de sistemas de inovação, do qual fazem parte os setores produtivos, o governo, a Academia e centros de pesquisa. A interação dos diversos atores dentro destes sistemas forma redes de conhecimento que, se bem-sucedidas, resultam em inovações.

O DIEESE é uma organização de conhecimento e sua ação inovadora ao longo da década resultou na formação de uma rede de contatos da qual foram obtidos tanto recursos técnicos quanto financeiros ou mesmo políticos. O Quadro 63 relaciona as redes presentes em cada uma das competências desenvolvidas pelo DIEESE após seus respectivos processos de aprendizado organizacional. Segundo o quadro, fazem parte dessas redes tanto atores sindicais quanto vinculados a governos, universidades ou mesmo consultores independentes.

Quadro 63 – DIEESE: Competências - Redes de Conhecimento Sindical

Competências Essenciais	Redes de Conhecimento Sindical
Governança com a Direção Sindical	<ul style="list-style-type: none"> • Rede Menor: Direção Sindical Executiva e suas vinculações com as direções das Centrais Sindicais • Rede Maior: Direções Sindicais Regionais e suas vinculações com o movimento sindical nos estados • Rede Ampliada: conjunto de sócios do DIEESE
Gestão de Relacionamento com o movimento sindical	Rede sindical <ul style="list-style-type: none"> • Rede Menor: Direção Sindical Executiva e suas vinculações com as direções das Centrais Sindicais • Rede Maior: Direções Sindicais Regionais e suas vinculações com o movimento sindical nos estados • Rede Ampliada: parceiros de cooperação internacional
Gestão de Relacionamento com o Estado	Rede com órgãos de governos <ul style="list-style-type: none"> • administração direta • autarquias (direções e <i>staff</i> técnico)
Gestão Organizacional de Projetos e Programas	<ul style="list-style-type: none"> • Rede Sindical: parceiros de cooperação internacional • Rede Ampliada: conjunto de sócios do DIEESE • Rede com Governos: Direções Sindicais Regionais e suas vinculações com o movimento sindical nos estados
Técnica	Rede Sindical <ul style="list-style-type: none"> • Rede menor: centrais sindicais e sindicatos filiados • Rede ampliada: parceiros de cooperação internacional Rede com governos <ul style="list-style-type: none"> • administração direta • autarquias (direções e <i>staff</i> técnico) Rede com universidades Rede com consultores

A observação do aprendizado do DIEESE a partir da formação de redes dá especial relevância ao papel dos seus parceiros na aquisição ou desenvolvimento de novos conhecimentos pela organização. No Quadro 64 encontram-se relacionados os parceiros do DIEESE em alguns projetos ou convênios importantes. Embora fosse uma organização de conhecimento de origem sindical e além disto voltada prioritariamente para o atendimento a este público, o DIEESE desenvolveu significativos processos de aprendizado a partir de fontes de conhecimento externas ao movimento sindical. Com base nestas fontes e através do DIEESE, o conhecimento obtido foi transformado e disseminado em direção aos sindicatos e também aos contratantes da organização.

Quadro 64 – DIEESE: Rede de Conhecimento Sindical (Parceiros)

Projeto ou Convênio	Parceiros
Pesquisa de Emprego e Desemprego	Fundação Seade/SP, MTE/FAT, SERT-SP Fundação João Pinheiro (MG), Codeplan DF, FEE RS e FGTAS RS, SEI Bahia, UFBA, Secr. Plan. Ciência e Tecnologia Pernambuco
Desenvolvimento Tecnológico e Desemprego	CNPq, CESIT/Unicamp, bolsistas de mais de 10 estados brasileiros, especialistas e pesquisadores nacionais e internacionais (França, Itália, Argentina e Espanha)
PCDA	MTE/FAT, MCT, Finep, Fundação Vanzolini (SP), Fundação Christiano Ottoni (MG), IBQN, Unicamp, professores, especialistas e consultores convidados
Observatório Social	CUT, Cedec, Unitrabalho, FNV – Holanda, DGB-Alemanha
Mapa das Questões de Gênero	Fundo de Equidade de Gênero (Agência Internacional Canadense de Desenvolvimento), Solidarity Center, OIT, centrais sindicais
Mapa do Negro no Mercado de Trabalho	Inspir, Solidarity Center, centrais sindicais

O DIEESE estabeleceu contatos além das fronteiras sindicais e a necessidade de institucionalização - no sentido de Berger e Luckman - destas relações levou-o a incorporar conhecimentos, práticas e padrões típicos de seus parceiros como em alguns exemplos a seguir. Do maior relacionamento com o setor público, absorveu-se a cultura de formalização de relacionamentos a partir de contratos e suas respectivas obrigações; da universidade, incorporou-se o rigor no tratamento das questões científicas; das organizações de cooperação sindical de outros países, valorizou-se a dimensão internacional dos problemas do trabalho e assim por diante. Todos estes processos convergiram para a parte mais visível do trabalho do DIEESE, sua produção técnica.

Os agentes envolvidos neste aprendizado foram caracterizados como componentes da rede de conhecimento sindical estabelecida pelo DIEESE. Os parceiros do DIEESE – uma entidade sindical - reconheceram sua capacidade de desempenhar determinadas tarefas. A contrapartida destes parceiros foi, de alguma forma, a incorporação do conhecimento gerado ou disseminado a partir desta organização. Neste ponto consuma-se a constatação pelos parceiros, sindicais ou não, das competências do DIEESE ao cabo de todas as mudanças e inovações realizadas ao longo da década de 90.

8.2 Aprendizagem organizacional: inovação e redes do Solidarity Center

Após sua constituição em 1997 como a nova organização de cooperação sindical internacional da AFL-CIO, o Solidarity Center atuou com o amplo leque temático determinado pela política das “mil flores”. De 2000 em diante, o Instituto iniciou uma mudança que o levou até a focalização de suas atividades na organização da negociação coletiva internacional. As mudanças no Instituto provocaram processos de aprendizagem organizacional que, por sua vez, resultaram em novas competências para a organização.

A longa observação dos principais fatos da história do AIFLD e do Solidarity Center permitiu verificar que estes não sofreram a concorrência de outras organizações que desejassem tomar seu lugar na função de suporte aos sindicatos norte-americanos. No lugar das pressões exercidas por hipotéticos concorrentes, o Instituto teve que responder a eventos que provocaram outras pressões como o corte de orçamento definido pelos seus principais doadores e a nova orientação política assumida pela AFL-CIO após a eleição de John Sweeney. Sob estas pressões, o Solidarity Center comportou-se similarmente aos outros tipos de organizações de conhecimento mudando suas práticas e estrutura.

Tais mudanças demandaram um comportamento inovador do Solidarity Center, já que foi necessário alterar objetivos e formas de trabalho tanto em sua sede em Washington D.C. quanto nos escritórios dos diversos países. Abalando a estabilidade característica dos antigos institutos de cooperação sindical norte-americanos, o Solidarity Center chegou mesmo a alterar seu organograma e estrutura para dar conta de mudanças em seu contexto de atuação e prioridades. Desta forma, ao lado de suas instâncias regionais de atuação (Américas, Europa etc), criou-se em 2003 uma nova instância de articulação para suas atividades internacionais, o Global Trade Union Straightening Office e, em seguida, novos escritórios regionais para o Oriente Médio e a China. As inovações introduzidas foram, portanto, estruturais, posto que significaram mudanças nas relações de autoridade da organização e na própria alocação de trabalho, decorrendo daí processos de aprendizagem organizacional.

O escritório no Brasil foi farto em exemplos de inovação comparativamente ao período pré-Solidarity Center. O estímulo à introdução de novos temas (como a diversidade no mercado de trabalho) na agenda sindical e a articulação entre sindicatos brasileiros e norte-americanos com vistas ao estabelecimento de negociações coletivas internacionais são dois exemplos de inovação de produto quanto aos objetivos perseguidos.

As inovações na forma de trabalho, ou seja, de processo, também aconteceram. Em primeiro lugar, houve um alargamento do público sindical a ser alcançado com a aproximação com a CUT. Em segundo lugar, em grande número das atividades desenvolvidas houve a intenção de envolvimento conjunto de todas as centrais sindicais brasileiras, ressaltando o novo caráter unitário das iniciativas do Instituto. Em terceiro lugar, a discussão da agenda de trabalho com os parceiros locais abandonou o formato restrito (que privilegiava um único segmento sindical) e por vezes impositivo em termos de conteúdo (divulgação do modelo de relações trabalhistas norte-americano) característico das atividades do AIFLD nos anos 80.

Um quarto aspecto a ser destacado é que o trabalho desenvolvido pelo escritório do Solidarity Center no Brasil tornou necessária a construção de um amplo conjunto de relações, não só com entidades sindicais locais de representação, mas também com outros parceiros que apóiam estas entidades. O Quadro 65 relaciona parceiros do Solidarity Center e seus respectivos posicionamentos nas redes de conhecimento sindical articuladas ou ativadas pelo Instituto.

Quadro 65– Solidarity Center: Competências - Redes de Conhecimento Sindical

Competências Essenciais	Redes de Conhecimento Sindical
Gestão de Relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Rede Sindical nos EUA: AFL-CIO, sindicatos norte-americanos e George Meany Center/National Labor College • Rede Sindical Internacional: CIOSL, ORIT e secretariados internacionais (<i>global unions</i>) • Rede Sindical no Brasil: centrais sindicais, sindicatos brasileiros e OAES brasileiras (DIEESE, INSPIR e Observatório Social), SASK, ILDES, FNV • Rede com organizações de pesquisa não sindicais (Unitrabalho e CEERT) • Rede com Estado dos EUA: USAID, NED e Departamento de Estado (embaixadas e consulados) e Ministério do Trabalho • Rede com outras agências ou organizações internacionais: Fundo de Equidade de Gênero do Canadá, OIT etc.
Gestão Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Rede sindical • Rede Sindical nos EUA: AFL-CIO • Rede Sindical no Brasil: centrais sindicais, sindicatos brasileiros e suas OAES • Rede com governos • USAID e NED • Departamento de Estado dos EUA

Com preocupação principal na organização dos trabalhadores, o escritório fomentou a realização de estudos e atividades formativas para as quais não possuía uma equipe técnica própria. Decorreu daí a consolidação de relações com um grupo de organizações de origem sindical de pesquisa e formação. Servem como exemplos, o DIEESE e o Observatório Social da CUT, dedicados à pesquisa em temas vinculados ao trabalho ou aos sindicatos, a Unitrabalho (vinculada a universidades brasileiras) e o Centro de Estudos das Relações do Trabalho e da Desigualdade – CEERT. Além destes, existem as organizações de financiamento e cooperação sindical internacional, como o Instituto Latino-Americano de Desenvolvimento Econômico e Social - ILDES (vinculado à Fundação Friedrich Ebert da Alemanha) e a central sindical holandesa FNV.

As atividades estabelecidas com a CIOSL e seus secretariados internacionais (os chamados *global unions*, como o ISP [servidores públicos], FITIM (metalúrgicos), ICEM [químicos e energia], por exemplo), também podem ser citadas. Além destas relações de cooperação no âmbito sindical de pesquisa e formação, o escritório deu curso à manutenção e

desenvolvimento de contatos com a representação diplomática dos EUA no Brasil, especialmente com os adidos trabalhistas.

8.3 A busca de mais inteligência e o Sistema de Conhecimento Sindical

No capítulo 1 desta tese, destacamos que a busca de inovação pelas organizações nas economias modernas conduziu à formação de sistemas nacionais de inovação integrados por governos, setores produtivos, Academia e centros de pesquisa. Tais sistemas, se bem sucedidos, colocam seus diversos atores em interação e, a partir desta, são criadas redes de conhecimento que originam inovações.

Observando os casos incluídos nesta tese, conclui-se que o meio sindical brasileiro inseriu-se nesta lógica por meio da constituição de uma rede de conhecimento sindical da qual surgem as inovações. Os Quadros 63, 64 e 65 demonstraram que o DIEESE e o Solidarity Center possuem suas respectivas redes de conhecimento, que, no entanto, se conectam ou se sobrepõem no desenvolvimento de atividades de cooperação ou mobilização de trabalhadores.

Lembrando que as duas organizações são parceiras em diversas atividades, o Quadro 66 aponta os parceiros das respectivas organizações e destaca também os parceiros comuns às duas redes de conhecimento apresentadas anteriormente.

Quadro 66 - Sistema de Conhecimento Sindical – Parcerias do DIEESE e Solidarity Center

DIEESE	Comuns ao DIEESE e Solidarity Center	Solidarity Center
<ul style="list-style-type: none"> • CNPq e Finep (MCT) • Fundação Vanzolini (SP), Fundação Christiano Ottoni (MG), IBQN • Fundação Seade/SP, SERT-SP Fundação João Pinheiro (MG), Codeplan DF, FEE RS e FGTAS RS, SEI Bahia, UFBA, Secr. Plan. Ciência e Tecnologia Pernambuco • Cesit/Unicamp • Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização Internacional do Trabalho – OIT • Fundo de Equidade de Gênero (Agência Internacional Canadense de Desenvolvimento – CIDA) • Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil • Centrais Sindicais, confederações e sindicatos brasileiros • Observatório Social (CUT, DIEESE, Cedec, Unitrabalho, FNV da Holanda e DGB da Alemanha) • INSPIR • SASK (Finlândia) • ILDES (Alemanha) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estado norte-americano (USAID, NED, Depto de Estado, Ministério do Trabalho) • National Labor College • George Meany Center • AFL-CIO • Sindicatos norte-americanos • CIOLS e ORIT • Secretariados sindicais internacionais (<i>global unions</i>) • CEERT (Brasil)

Os fenômenos que caracterizam um sistema de conhecimento e inovação (vide Quadro 4), estiveram claramente presentes tanto no caso do DIEESE quanto no do Solidarity Center: dinâmica acelerada de transformação de conhecimento tácito em explícito (criação de bancos de dados, normas e rotinas administrativas, obediência a planejamentos e cronogramas etc) e processos de aprendizado interativo por meio da ligação entre entidades sindicais (nacionais e estrangeiras), OAES e outros atores para embasar a ação sindical. Assim, estas redes inseriram-se no âmbito do sistema de relações de trabalho e, voltando-se para a inovação, constituíram um **sistema de conhecimento sindical**, ao qual outras OAES ainda poderiam ser ligadas.

O DIEESE e o Solidarity Center, pela sua inserção e interação, são nós privilegiados no sistema de conhecimento sindical. Com isto, conclui-se que as competências na gestão de relacionamentos adquiridas pelas organizações estudadas foram especialmente estratégicas por capacitá-las a atuar em rede. Vejamos os motivos.

Por meio de suas direções sindical e técnica e também de sua equipe, o DIEESE deu continuidade e ampliou suas atividades de assessoria, pesquisa e educação no meio sindical brasileiro adquirindo, sistematizando e aplicando novos conhecimentos técnicos e de gestão. No caso do AIFLD/Solidarity Center, por meio de sua pequena equipe o escritório brasileiro acumulou ao longo dos anos um valioso conhecimento a respeito das entidades sindicais brasileiras e seus líderes, além de suas organizações de suporte.

Todavia, mais do que conhecer seus respectivos meios de atuação, ambas as organizações ativaram e integraram redes de conhecimento sindical em que potencializaram seus próprios conhecimentos assim como potencializaram os conhecimentos da rede.

Como organizações de conhecimento, o DIEESE e o Solidarity Center assumiram um novo papel como nós dentro da rede sindical. Isto porque, de forma geral, suas atividades consistiram na mobilização e criação de conhecimento. No caso do DIEESE, este papel voltava-se para a pesquisa, assessoria e educação dos sindicatos a ele filiados, agora também com o recurso sistemático a parceiros de fora dos limites do movimento sindical. Em relação ao Solidarity Center, a mobilização e criação de conhecimento voltaram-se para a organização dos sindicatos e suas campanhas nacionais e internacionais. Assim caracterizados, os perfis das entidades diferiam em muito daqueles verificados no final da década de 80.

Ao final dos anos 90, o DIEESE, era uma organização com leque temático mais amplo, novas fontes de financiamento e formas de governança e utilização intensiva de tecnologias de informática. Já o Solidarity Center diferia dos antigos institutos de cooperação sindical norte-americanos pois, ao contrário destes, trabalhava com um conjunto mais amplo de interlocutores e parceiros. Além disto, o Instituto envolvia-se diretamente em campanhas ou negociações coletivas, e não se detinha apenas em atividades de formação e financiamento de obras nos sindicatos.

No funcionamento das redes, os aprendizados surgem pela interação entre seus diversos componentes. Para o DIEESE, esta interação criou oportunidades, por exemplo, de

desenvolver competências na gestão de projetos (junto aos seus financiadores) e na própria atividade técnica (como no caso das pesquisas de emprego e desemprego – PEDs). No caso do Solidarity Center, não surpreende, portanto, que vários de seus entrevistados destacassem os aprendizados obtidos a partir da intensificação dos contatos do Instituto com seus parceiros sindicais brasileiros (relacionados no quadro anterior).

Da mesma forma, é inegável o aprendizado realizado por estes parceiros junto ou por meio do DIEESE e do Solidarity Center. Alguns exemplos podem ser citados: um deles foi a disseminação da experiência de planejamento estratégico a partir do DIEESE junto à CUT, outro foi o desenvolvimento de posturas propositivas a partir da participação em negociações ou fóruns institucionais tripartites. No tocante ao Solidarity Center, com a ajuda do Instituto, a agenda da diversidade – que se consolidou no meio sindical brasileiro e do final da década de 90 em diante - começou a gerar seus primeiros efeitos na forma de negociações e acordos coletivos. Em outro exemplo, a maior formalização na gestão dos diversos programas do Solidarity Center no Brasil também induziu seus parceiros a uma formalização na gestão comum destes programas por meio de relatórios circunstanciados de atividades e prestações de contas mais detalhadas.

Sobre o DIEESE e o Solidarity Center constata-se que, como fenômeno típico do funcionamento das redes, houve a incorporação de conhecimentos de extensão e profundidades variadas por parte das organizações que as integram. Tais constatações respondem afirmativamente às questões levantadas ao final do item 3.1 deste trabalho quanto à presença de elementos básicos da Economia Baseada em Conhecimento no meio sindical. Isto porque os processos de aprendizagem descritos nos dois casos envolvidos baseavam-se em sua grande parte em uma dinâmica acelerada de codificação de conhecimento tácito em codificado, ou seja, explícito. De outra parte, pelo demonstrado neste item, também constatou-se a presença de redes de conhecimento e a aceleração de processos de aprendizado interativo que essas redes permitiram.

A competência essencial definida pela capacidade do DIEESE e do Solidarity Center de atuar em rede permite responder também positivamente quanto à possibilidade de tornar as ações

sindicais mais inteligentes a partir das inovações introduzidas pelas suas organizações de apoio.

A maior inteligência adquirida pelas ações das duas organizações, e por consequência do próprio movimento sindical, é verificada pela comparação das características de atuação das duas organizações antes e ao final da década de 90. Conforme registrado no capítulo 5 desta tese, a criação das OAES resultou da necessidade do movimento sindical de dispor de informação e conhecimento para uso no sistema de relações de trabalho brasileiro. Ao longo do tempo, estas organizações foram se transformando com o intuito de atender as exigências do movimento sindical por mais competência na prestação de serviços. Assim, é possível afirmar que a criação das OAES no Brasil tornou a ação sindical mais inteligente no sistema de relações de trabalho.

No final dos anos 80, as OAES eram organizações que atendiam as demandas sindicais típicas daquele período com dados, análises e recursos para a formação de dirigentes. No caso do DIEESE, embora tivesse expandido expressivamente sua atuação em termos nacionais, a organização ainda tinha sua direção e, conseqüentemente, gestão de relacionamentos, fortemente marcadas pela dimensão pessoal. Havia, além disso, a necessidade de adequação da estrutura organizacional e financeira à dimensão alcançada pela organização. Já o AIFLD, objetivamente, possuía uma rede de relacionamentos restrita a apenas um segmento sindical no Brasil, com dificuldades de expansão de suas atividades por falta ou impossibilidade de interlocução com os demais segmentos. Tais limitações originavam-se na orientação política da entidade cuja direção nos EUA mantinha-se atada à lógica internacional da Guerra Fria. As duas organizações mudaram bastante desde então.

Após todos os eventos e decorrentes mudanças aqui registradas para ambas organizações, a competência de gestão de relacionamentos adquiriu forte centralidade ao final do período estudado. Embora existentes ao final da década de 80, as competências de relacionamento dessas organizações não moviam recursos nem processos típicos da Economia Baseada em Conhecimento como em 2000. Em outras palavras, existiam redes de conhecimento acionadas pelas duas organizações na década de 80. Todavia, nestas redes não havia a dinâmica

acelerada de codificação de conhecimento tácito em explícito ou aceleração de aprendizado interativo como verificado ao final do período estudado nas organizações. Esta é razão pela qual as competências de relacionamento não serem essenciais nesta etapa. Ao fim do período estudado, gerir relacionamentos passou a ser vital para a obtenção de recursos financeiros, técnicos e políticos nas duas organizações.

Em síntese, ao longo do período estudado as organizações desenvolveram competências que permitiram a construção de redes de conhecimento cujo funcionamento levou à consolidação de um **sistema de conhecimento sindical**. Este sistema de conhecimento sindical, por abrir caminho para inovações nas OAES e, por extensão, no meio sindical, acompanhou e acoplou-se ou incorporou-se ao sistema nacional de inovação brasileiro. As evidências do acoplamento do sistema de conhecimento sindical ao sistema nacional de inovação brasileiro podem ser colhidas a partir do registro do maior relacionamento das OAES com o setor público (Ministério do Trabalho e Emprego, Ministério da Ciência e Tecnologia) e universidades (Unicamp e Unitrabalho, por exemplo) e centros ou órgãos financiadores de pesquisa (Cedec, Cesit, IBGE, CNPq e Finep, por exemplo).¹²⁷

Nos casos estudados, houve a identificação de redes de conhecimento sindical nas quais as organizações se inseriram. No interior destas redes, surgiram processos de aprendizados interativos que, atendendo a escolha teórica desta tese, caracterizaram-se como processos de construção social que, respondendo a eventos, geraram novas interpretações da realidade. (PRANGE, 2001). Como resultado destes processos de aprendizados, a atividade de apoio técnico e político aos sindicatos no âmbito das relações de trabalho do Brasil incorporou características da Economia Baseada no Conhecimento.

Indo além das competências de relacionamento e de gestão organizacional registradas para o DIEESE e o Solidarity Center, a descrição de sua inserção no sistema de conhecimento sindical e deste sistema, no sistema nacional de inovação aponta para a consolidação de uma

¹²⁷ No caso específico do DIEESE, a relação com a Finep (agência financiadora de pesquisas do Ministério da Ciência e Tecnologia) nos anos 90, objetivou a difusão tecnológica por meio do apoio na aquisição de computadores para a rede da organização.

capacidade dinâmica das organizações (conforme definida em Mills no Quadro 12). Estas capacidades seriam de captar as mudanças em andamento em seu ambiente e redes, levá-las para o âmbito interno das organizações preparando-as para o futuro. Até o momento de conclusão desta tese, tais capacidades dinâmicas garantem a continuidade das duas instituições.

9 CONCLUSÃO

Esta tese abordou os processos de aprendizagem organizacional experimentados pelas Organizações de Apoio às Entidades Sindicais. Sua base teórica foi desenvolvida a partir da teoria econômica de maneira a estabelecer ligações entre as características da Economia Baseada em Conhecimento – cada vez mais dependente da inovação – e as teorias de gestão voltadas para a aprendizagem e competências organizacionais. Das bases teóricas apresentadas no capítulo 3, foram destacadas as ferramentas teóricas necessárias para os estudos e análises realizados nos capítulos 6, 7, 8 e nesta conclusão.

Os estudos de casos selecionados neste trabalho demandaram como um dos objetivos específicos da tese a realização de um histórico das organizações pesquisadas. Por meio deste histórico, os casos foram compostos com cortes para a comparação entre os diferentes períodos estudados. Estes cortes também permitiram a verificação de mudanças nas competências demandadas das organizações, nos conhecimentos que constituem suas bases e processos de aprendizagem que geraram tais conhecimentos. O contexto histórico comum de surgimento e consolidação foi apresentado ao longo do capítulo 5 e desenvolvido de forma mais extensa nos Apêndices 1 e 2. A base para estes capítulos foi a pesquisa realizada por meio do levantamento e leitura de documentos, dados disponíveis e também da realização de entrevistas sobre as organizações pesquisadas. A pesquisa permitiu posicionar o momento do surgimento das organizações, bem como suas características de atuação no final dos anos 80 e, no foco da tese, desse período em diante.

O relato da vida das entidades enfatizou os elementos vinculados aos seus respectivos processos de aprendizagem organizacional. Os eventos de maior interesse para a investigação dos processos de aprendizado organizacional na década de 90 foram destacados e apresentados separadamente para cada uma das organizações investigadas nos capítulos 6 e 7.

Os segundo e terceiro objetivos específicos da tese foram identificar, conforme o conceito de Hamel e Prahalad, e Mills *et al*, as competências organizacionais das OAES antes do período da década de 90 e também as competências organizacionais demandadas às organizações investigadas ao final do período estudado. A identificação das competências organizacionais foi possível a partir do histórico elaborado para o atendimento ao primeiro objetivo específico. Os conhecimentos associados às competências organizacionais das OAES foram analisados segundo suas características em termos de profundidade e extensão, processos de aprendizado e localização na memória das organizações. No caso do DIEESE as competências identificadas referiram-se à sua governança, gestão organizacional, técnica e de relacionamentos. No Solidarity Center as competências encontradas vincularam-se à gestão organizacional e também de relacionamentos. Notou-se, portanto, semelhança no conjunto de competências destacadas em ambas organizações.

O quarto objetivo específico da tese foi investigar como os sindicatos perceberam os processos de aprendizagem organizacional desenvolvidos pelas organizações investigadas ao longo dos anos 90 no Brasil. No capítulo 6 apontou-se que ao final do período estudado os sindicalistas assentavam a imagem do DIEESE no tripé credibilidade (dos trabalhos técnicos desenvolvidos), confiabilidade (como possibilidade de parceria) e ação política (permitida pelo conhecimento apropriado pelo movimento sindical a partir da organização). A imagem do DIEESE para os sindicalistas era positiva principalmente em decorrência das atividades técnicas de assessoria e educação desempenhadas pela organização.

As percepções dos sindicalistas norte-americanos e brasileiros em relação aos processos de aprendizado e conseqüentes mudanças do Solidarity Center relativamente ao AIFLD foram apresentadas no capítulo 7. Entre os dirigentes sindicais norte-americanos, foram encontrados três tipos de percepção. No primeiro deles, estão os dirigentes de sindicatos que já desenvolviam atividades independentes de cooperação e passaram a recorrer ao Instituto. Para este grupo, as mudanças do Solidarity Center abriram possibilidades de apoio nos seus contatos com sindicatos de outros países, que ao tempo do AIFLD eram inexistentes. Em um segundo grupo de sindicalistas, aqueles mais voltados para as questões econômicas e sindicais domésticas, registrou-se uma tendência de aumento de importância das oportunidades de

cooperação sindical internacional oferecidas pelo Solidarity Center. Já o terceiro tipo de percepção relaciona-se ao grupo de sindicalistas que opõem-se politicamente à captação de recursos junto às agências governamentais norte-americanas por parte do Solidarity Center. Para este grupo, as mudanças realizadas pela organização não produziram alterações no que, na opinião destes, seria a subordinação do trabalho do Instituto à política externa norte-americana. Entre os sindicalistas brasileiros, as opiniões dos entrevistados indicaram a maior abertura do escritório brasileiro da organização para o conjunto do movimento sindical brasileiro e seu direcionamento a novos assuntos como o da diversidade no mercado de trabalho.

O registro da percepção dos sindicatos sobre os processos de aprendizagem organizacional das OAES e suas respectivas mudanças foi um passo necessário para a delimitação das competências das organizações. Por definição, as competências organizacionais são avaliadas como essenciais, desde que valorizadas pelos seus clientes e/ou partes interessadas. Nos casos estudados, os sindicalistas foram identificados como clientes. Especialmente no caso do Solidarity Center, os funcionários do governo norte-americano foram considerados como partes interessadas.

O capítulo 8 destacou os aspectos dos processos de aprendizagem organizacional que permitiram a identificação das redes de relacionamento estruturadas pelo DIEESE e pelo Solidarity Center. Desta maneira, atendeu-se ao quinto objetivo específico da tese que era verificar como os demais agentes nas negociações coletivas foram afetados por estas redes em termos de seus conhecimentos e atividades. Nos casos estudados, notou-se que por meio do funcionamento das redes, houve aprendizado tanto das organizações estudadas quanto das organizações parceiras, consolidando assim processos de aprendizado interativo.

Ao atingir os cinco objetivos específicos propostos, a tese também chegou ao seu objetivo principal: analisar – por meio da abordagem da aprendizagem organizacional - como as mudanças ocorridas nas relações do trabalho, nas negociações coletivas e atividades dos sindicatos nos anos 90 no Brasil alcançaram um tipo específico de organização que atua neste meio, as Organizações de Apoio às Entidades Sindicais – OAES.

Em um balanço geral sobre a pesquisa realizada, concluiu-se que é possível aplicar o conceito de competências no estudo de organizações não empresariais, gerando um melhor entendimento de sua realidade e processos de mudança. A abordagem da aprendizagem organizacional revelou-se bastante adequada por viabilizar o acompanhamento e análise das mudanças sofridas pelas organizações ao longo do período estudado.

De forma geral, comprovou-se que as transformações do ambiente externo das organizações estudadas foram provocadoras de mudanças internas das mesmas. A prova destas mudanças consolidou-se no novo perfil das competências adquiridas pelas OAES.

Entre as novas competências das OAES destacaram-se as relativas à gestão de relacionamentos. Estas competências dotaram as organizações de conhecimentos e práticas que resultaram na montagem e sofisticação de redes de relacionamento. As competências de gestão voltadas para relacionamentos - mesmo que nem sempre diretamente ligadas às atividades-fim das organizações - assumiram centralidade entre as OAES. As organizações tornaram-se mais dependentes destas competências tanto para a execução das respectivas atividades-fim das organizações quanto para a captação de recursos financeiros e técnicos por meio das redes.

A centralidade da gestão de relacionamentos nas OAES, a constituição das redes de conhecimento sindical e a chegada a um sistema de conhecimento sindical deram, por fim, curso às inovações de processos, produtos e estruturas das organizações estudadas. O paralelo com a área empresarial torna-se claro.

As inovações, como visto no capítulo 3, são indispensáveis para a manutenção ou elevação da competitividade das empresas. Dada a crescente presença das características da Economia Baseada no Conhecimento, tais inovações decorrem também crescentemente do bom funcionamento de redes e, no conjunto destas, do sistema de inovação nacional. O sistema de relações de trabalho também é alcançado por esta realidade. Em suas disputas com as empresas, as organizações sindicais têm nas suas organizações de apoio – as OAES – pontos

de acesso à Economia Baseada em Conhecimento. O sistema de conhecimento articulado pelas OAES dedica-se a atender as necessidades dos sindicatos e - por meio de suas pesquisas, assessorias, formação, apoio técnico e político e trabalho conjunto - auxiliar na promoção de alterações no sistema de relações de trabalho a favor dos trabalhadores.

Em sua função de representação dos trabalhadores, os sindicatos sentem-se pressionados pelas mudanças estruturais no mercado de trabalho (flexibilização na remuneração e contratação, aumento da automação e desemprego, internacionalização das economias etc). Tais mudanças decorrem, entre outros fatores, também da aplicação cada vez maior de conhecimento na produção por parte das empresas. Na defesa dos trabalhadores, a demanda sindical por conhecimento também se acentua e recai sobre suas OAES. Estas - como as empresas - empreendem sua busca de recursos, competências, conhecimento e inovações a partir de redes de relacionamentos. Seu objetivo nesta busca é tornar a ação sindical mais inteligente e as inovações em seu meio decorrem disto.

No âmbito mais geral da economia três sistemas então se comunicam e se sobrepõem. A dinâmica do sistema de relações de trabalho, afetada pela transformações no quadro econômico geral, faz com que um dos seus atores – os sindicatos – acionem recursos e competências das OAES e formem um sistema de conhecimento sindical que, por lidar com conhecimento e inovação, conecta-se com o sistema nacional de inovação, até então área de atuação quase exclusiva das empresas. A ilustração a seguir mostra que da sobreposição dos três sistemas resulta a incorporação dos sindicatos e suas OAES ao próprio Sistema Nacional de Inovação.

Ilustração 7 – Sistema Nacional de Inovação e OAES

Elaboração do autor a partir de Stal *et al* (2006:21)

Se esta linha de raciocínio está correta, é forte a tendência da atividade sindical tornar-se cada vez mais dependente de conhecimento para seu sucesso. Para isto, é necessário que os processos de aprendizado tenham também origem cada vez mais comum em comportamentos conscientes das próprias organizações. A compreensão do processo de aprendizagem organizacional de toda a rede e, por extensão, do sistema de relações de trabalho, torna-se indispensável. Por tudo observado até aqui, tais processos são também dependentes da articulação, manutenção e boa gestão de redes de conhecimento por parte não apenas das OAES, mas também dos próprios sindicatos.

A tese tratou do aprendizado organizacional das OAES e ao seu afinal aponta para assuntos para os quais ainda não há informações ou conhecimentos acumulados. Desta forma, alenta-se

a perspectiva de novas pesquisas sobre as OAES, suas redes e processos de aprendizagem organizacional. As questões a seguir apontam direções para novas pesquisas:

- Ainda que os sindicatos reconheçam as competências de suas OAES, até que ponto eles são capazes de visualizar as redes de conhecimento destas organizações? Ou de outra forma, há consciência no meio sindical da existência destas redes?
- As demais OAES brasileiras também teriam organizado redes de conhecimento sindical? Se sim, chegaram a integrar-se ao Sistema de Conhecimento Sindical?
- Uma vez constituídas as redes de conhecimento sindical e também o sistema de conhecimento sindical, como os sindicatos e suas OAES poderiam utilizá-las mais eficientemente?
- Em que medida as políticas governamentais, visando o equilíbrio de forças no sistema de relações de trabalho, poderiam estimular o fortalecimento do sistema de conhecimento sindical como parte de um sistema nacional de inovação?
- Sendo o conhecimento um recurso indispensável para ação sindical, não seria interessante realizar um mapeamento de onde mais ele se encontra em forma tácita e/ou explícita para o uso dos trabalhadores e suas organizações?
- Em que medida o bom funcionamento deste sistema pode melhorar o sistema de relações de trabalho e contribuir para o desenvolvimento social em amplo sentido?
- Os casos estudados foram delimitados à década de 90. O que teria ocorrido desde então?
- Como se comportaram as demais OAES no Brasil em termos de seus processos de aprendizagem?
- Assim como no meio sindical, existem outros sistemas de conhecimento a serem investigados em áreas como a do terceiro setor, por exemplo?

A realização de novos estudos sobre a aprendizagem organizacional nas OAES demandaria ainda o tratamento de algumas limitações e dificuldades enfrentadas ao longo da pesquisa que originou esta tese.

No capítulo teórico, percebeu-se que o tema da aprendizagem organizacional pode ser abordado por uma grande diversidade de pontos de vista: tipos de conhecimentos adquiridos,

extensão e profundidade dos conhecimentos, localização na memória organizacional, levantamento dos aprendizados individuais e coletivos, levantamento dos aprendizados resultantes da interação com outras organizações, formas de institucionalização dos conhecimentos desenvolvidos ou adquiridos, entre outros.

Após a conclusão desta tese, pode-se lançar a hipótese de que, dados os aspectos definidores da aprendizagem organizacional é verdadeiramente muito difícil o isolamento dos seus processos específicos para análise à parte. Ainda que, por uma decisão prévia, os estudos de aprendizagem utilizem uma destas abordagens, a obediência muito estrita aos critérios de análise e recorte do estudado relegará aspectos importantes dos fenômenos investigados.

Uma vez realizada a pesquisa da tese, nos alinhamos às opiniões de Prange (2001) e Nicolini;Meznar (1995) em suas críticas às limitações das abordagens de aprendizagem organizacional e conseqüente recorte excessivo do campo de estudo. A experiência de pesquisa da tese mostrou que decupar cartesianamente de forma excessiva o objeto estudado em aprendizado organizacional pode não oferecer resultados muito efetivos para a compreensão da organização. Como a organização não é um objeto natural - ou seja, mais facilmente descritível e explicável – e sim um corpo social, suas relações precisam ser reveladas para permissão de entrada à sua realidade.

Entretanto, esta maior abertura do *zoom* de observação das organizações cria dificuldades para a pesquisa. Em um exemplo, a necessidade de recuperação do histórico das organizações para encontro dos eventos disparadores de processos de aprendizagem organizacional cria enormes riscos de perda de objetividade na análise. Afinal, quais são os eventos realmente importantes? Ainda neste aspecto, uma seqüência de eventos, ou seja, um processo, também pode ser considerado um evento?

Em outro exemplo, pensando a aprendizagem como um processo sob a influência de diversos fatores - ou seja, algo em contínuo – onde seus efeitos deixam de ser significativos sobre a organização? Ou de outra forma, onde os efeitos da aprendizagem deixam de ser significativos enquanto objeto de estudo organizacional?

De volta ao começo.

Esta tese tomou como ponto de partida as grandes mudanças ocorridas no âmbito organizacional nas últimas décadas. Para isto, buscou-se na Economia o fundamento para explicar que a crescente valorização do conhecimento na gestão e processos produzidos é responsável por significativa parcela destas mudanças nas organizações. A valorização do conhecimento nas organizações é concomitante ao acirramento da competição capitalista percebido a partir da liberalização da economia mundial desde a década de 80 e também à emergência de novos marcos tecnológicos. Mais do que em qualquer outro período, competição e inovação somaram-se e alteraram a dinâmica dos mercados dando-lhes mais rapidez e exigindo agilidade das organizações. A dimensão estratégica das organizações tornou-se mais importante, e exigiu um balanço permanente dos seus diferentes recursos e competências *vis-à-vis* seu ambiente de atuação e, por extensão, seus concorrentes.

Pesquisando um tipo de organização, as OAES, a presente tese chegou à conclusão de que estas, guardadas suas especificidades, também fazem parte deste cenário. No estudo do funcionamento de redes e sistemas de conhecimento em busca de inovação, a dinâmica organizacional descrita aponta que, a partir do conhecimento disponível, existe uma busca sem fim de conhecimento e inovação. Ou seja, aponta para a espiral sempre utilizada como metáfora para explicação da criação de conhecimentos nas organizações.

Para os sindicatos e suas OAES, criar, reconhecer e, se possível, melhorar suas espirais tornou-se indispensável. Avaliar, aprender, inovar e se relacionar de forma consciente no interior de suas espirais em busca de mais conhecimento é um imperativo. Sem estas ações, as dificuldades dos trabalhadores e suas organizações em seus embates junto aos patrões serão insuperáveis.

REFERÊNCIAS

- AFL-CIO. **American Federation of Labor – Congress of Industrial Organizations. Meeting of Executive Council.** Washington D.C., 1995.
- AGUIRRE, Basília M. B.; BIANCHI, Ana M. A. F.; GONZALES, Carmen R. M.; JUNQUEIRA, Ada M. G. P.. **A trajetória das negociações coletivas de trabalho no início dos anos 80.** Série Pesquisa nº3. Brasília, Ibrart – Ministério do Trabalho, 1985.
- AIFLD REPORT. (diversos números).
- ALMEIDA, Maria H. T. de. Tendências de negociação coletiva no Brasil. **Revista de Ciências Sociais.** Rio de Janeiro, vol. 24, n. 12, p. 161-189, 1981.
- ALMEIDA, Maria Hermínia Tavares. Sindicatos em tempos de reforma. *In São Paulo em Perspectiva.* São Paulo: Fundação Seade, vol. 12, n. 1, 1998.
- AMORIM, Wilson A. C. de. **As negociações coletivas do setor bancário: o caso dos bancários do Estado de São Paulo (1979-1985).** (Dissertação de Mestrado em Economia). Mimeo, São Paulo, PUC- SP, 1992.
- ANGELONI, Maria Terezinha (coord.). **Organizações de conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- ANTAL, Ariane B.; KRESBACH-GNACH, Camilla. Consultant as agent of organizational learning: the importance of marginality. *In* DIERKES; MEINOLF *et al.* **Handbook of organizational learning & knowledge.** Oxford: Oxford University Press, 2001.
- ANTONELLO, Claudia S. **Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências, e gestão de conhecimento.** *In* Encontro Anual da Anpad, 26, Salvador, 2002, Anais.
- ANTONELLO, Claudia S. A metamorfose da aprendizagem organizacional. *In* RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ARAÚJO JR., José T. Schumpeterian competition and its policy implications: the Latin American Case. **Revista de Economia Política.** São Paulo, vol. 19, n. 4 (76), out./dez.1999.
- ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. *In* **Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro: HBR, Editora Campus, 2000.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organisational learning: a theory of action perspective.** Massachussets: Addison-Wesley, 1978.
- AZEVEDO, Cecília. O sentido de missão no imaginário público norte-americano. **Revista de História Regional.** vol. 3, n.2 - Inverno 1998.

BEDFORD, Joseph. Samuel Gompers and the Caribbean (1896-1906). *In Labor's Heritage*. Vol. 6, n. 4, 1995.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2004.

BOERNER, Christopher S.; MATCHER, Jeffrey T.; TEECE, David J. A review and assessment of organizational learning in economic theories. *In DIERKES, Meinolf et al. Handbook of organizational learning & knowledge*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

BULLETIN of the Department of International Affairs, AFL-CIO. (vários números).

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organisational analysis**. London: Heineman Educational Books, 1982.

CARVALHO NETO, Antonio. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira**. Belo Horizonte: Vozes/IRT, PUC-Minas, 2001.

CHAIA, Miguel W. **Intelectuais e sindicalistas: a experiência do DIEESE, 1955-1990**. Ibitinga: Humanidades, 1992.

CHALOULT, Yves; BRUNELLE, Dorval. Transnacionalização das práticas sindicais: quadro teórico-analítico. **Revista Brasileira de Política Internacional**. Brasília, 41 (2), p.83-101, 1998.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1999.

CODAS, Gustavo. O "rapto" das vanguardas. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, 12 (1), 1998.

COELHO, Simone de C. T. **Terceiro Setor, um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. São Paulo: Editora Senac, 2002.

COLTRO, Alex. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. **Cadernos de pesquisa em administração**, São Paulo, v.1, n, 11, 1º trim/2000.

COMIN, Alvaro A. A experiência de organização das centrais sindicais no Brasil. *In OLIVEIRA, Carlos A. et al (orgs.). O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século*. Brasília: Ministério do Trabalho, Campinas: Centro de Estudos Sindicais e de Economia do Trabalho, São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS METALÚRGICOS – CUT. O perfil da mulher metalúrgica do Norte e Nordeste. São Paulo, 2000.

CRITERIUM CONSULTORIA. Avaliação da política de comunicação do DIEESE - **Relatório de Pesquisa**. Mimeo, fev./2002.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An organizational learning framework: from intuition to institution. *In Academy of Management, The Academy Management Review*, vol. 24, n.3, p 522-537, jul 1999.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

- DAHLMAN, Carl J. A economia do conhecimento: implicações para o Brasil. In VELLOSO, João P. R. (coord.) **O Brasil e a economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002.
- DENZIN, N. K. **The research act**. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall, p. 237-241, 1989.
- DIEESE. **Dez anos de política salarial**. São Paulo: DIEESE, 1975.
- DIEESE. **Pesquisa sobre a situação da educação sindical no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 1980.
- DIEESE. **Pesquisa sobre a situação da educação sindical no Brasil**. São paulo, DIEESE, 1981.
- DIEESE. **Propostas para pensar a saída da crise do DIEESE**. Comissão de Acompanhamento das Sugestões do Congresso dos Funcionários do DIEESE-CASPC. São Paulo: DIEESE, mimeo, 1989.
- DIEESE. **Planejamento Estratégico Situacional**. São Paulo: DIEESE, mimeo, 1990.
- DIEESE. **Os trabalhadores e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade**. Seminários e eventos, n.1, setembro de 1994.
- DIEESE. 5 anos do Plano Real. São Paulo: **Boletim DIEESE**, separata de julho de 1999, 1999.
- DIEESE. **Mapa da população negra no mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2000.
- DIEESE. **Depoimento de Walter Barelli ao Grupo de Estudos em Negociação Coletiva** – São Paulo: DIEESE/GENE (mimeo), 2001.
- DIEESE. **A situação do trabalho no Brasil**. São Paulo: DIEESE, 2002.
- DIEESE, **Estudos e Pesquisas**. Ano 1, nº 8, 2005.
- DIEESEb, **Revista do DIEESE**, n.1, 2005b.
- DIERKES; MEINOLF *et al.* **Handbook of organizational learning & knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- DRAIBE, Sonia; BORBA, Marita. **Avaliação externa – PCDA 2001**, relatório final. mimeo, 2002.
- DREIFUSS, René A. **1964: a conquista do Estado – Ação política, poder e golpe de classe**. Petrópolis: Editora Vozes, 1981.
- DUNCAN, R.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organisational design. In STAW, B. M.; CUMMINGS, L.L. (Ed.) **Research in organisational behavior**. Greenwich, C.T: JAI Press, 1979.
- DUNLOP, John T. General theory of industrial relations. In MARSHALL, R.; PEARLMAN, R. **An anthology of labor economics: readings and commentary**. New York: John Wiley and Sons, Inc, 1972, p 547-555.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

EASTERBY-SMITH, Mark; ARAUJO, Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais *In* **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

EASTERBY-SMITH, Mark; LYLES, Marjorie (orgs.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell, 2003.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, M. LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ELKJAER, Bente. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. *In* **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas** (8ª ed.). São Paulo: Pioneira, 1989.

FALCONER, Andres P.; VILELA, Roberto. **Recursos privados para fins públicos: as grantmakers brasileiras**. São Paulo: Peirópolis, 2001.

FERNANDES, Rubem César. **Público porém privado: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

FIOL, M.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review** (pre-1986); oct 1985.

FISCHER, André L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**. (Tese de doutorado em Administração) Mimeo. São Paulo, FEA-USP, 1998.

FISCHER, Rosa. “Pondo os pingos nos Is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. *In* **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa quantitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, Eduardo G. O capital humano na Filosofia Social de Marshall. **Revista de Economia Política**. São Paulo vol. 12, n. 12 (46), abr./jun. 1992.

FORAY, D.; LUNDVALL, B. From Economics of Knowledge to the learning economy. *In* **Employment and Growth in the knowledge-based economy**. OECD, Paris, 1996.

FREYSSINET, Jacques. Mudanças tecnológicas e relações profissionais: experiências sindicais na Europa Ocidental. *In* **Emprego e desenvolvimento tecnológico: Brasil e contexto internacional**. DIEESE organizador, São Paulo, 1998.

FRISCHTAK, Claudio R. **Using knowledge for development: the Brazilian experience**. Paris: OECD, 2001.

FUSFELD, D. **A era do economista**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

GAO/NSIAD. **United States General Accounting Office – National Security and Affairs Division**.-96-142R, 1996.

- GARVIN, D. **Construção da organização que aprende**. In **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: HBR, Editora Campus 2000.
- GEORGE MEANY MEMORIAL ARCHIVES. **Descriptive inventory**. <http://www.nlc.edu/archives/RG18-009.htm> (acesso em 18/08/06)
- GIAMBIAGI, F. *et al.* **Economia Brasileira contemporânea**. Rio de Janeiro:Elsevier, 2005.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. New York: Aldine, 1967.
- GREMAUD, Amaury P.; SAES, Flávio A. M.; TONETO JR., Rudinei. **Formação econômica do Brasil**. São Paulo: Editora Atlas:1997.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- HOBBSBAWM, Eric. **A era dos extremos: o breve século XX**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOLSAPPLE, C. W. (editor). **Handbook on Knowledge Management 1**. New York: Springer, 2003.
- HUBER,G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. **Organization Science**, 2 (2):88-115,1991.
- HUERTAS, Franco. **O método PES: entrevista com Carlos Matus**. São Paulo: Fundap, 1996.
- HUNT, E. K. **História do Pensamento Econômico**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Sindical 2001**. www.ibge.gov.br (acessado em 16/07/2005).
- ILO - INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION. **Report of Director-General: Decent Work**. Geneva, 1999.
- INSPIR, Instituto Sindical Interamericano Pela Igualdade Racial. **10 anos de luta em prol da igualdade de oportunidades e de tratamento no mundo do trabalho**. (Mimeo) São Paulo, 2005.
- KLEIN, J. Parenthetic learning in organizations: toward the unlearning of unlearning model. **Journal of Management Studies**, 26, p.291-308, 1989.
- KNIGHT, K. A descriptive model of the intra-firm innovation process. **Journal of Innovation Management**, p. 479-496, out. 1967.
- KUBR, M. (ed.). **Management consulting: a guide to the profession** (3rd edn). Geneva, International Labor Office.
- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A.. **Metodologia do trabalho científico**.(6^a ed). São Paulo: Editora Atlas, 2001.

- LANT, T.; MEZIAS, S. Managing discontinuous change: a simulation study of organizational learning and entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, 11, p.147-179, 1990.
- LARANGEIRA, Sonia M. G. Há lugar para o sindicalismo na sociedade pós-industrial? Aspectos do debate internacional. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, 12 (1), 1998.
- LENHARI, L. C.; QUADROS, R. Recursos humanos nas economias baseadas no conhecimento. **Revista Inteligência Empresarial nº12**. Rio de Janeiro, jul.2002.
- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, 14, p. 319-340, 1988.
- LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. *In* COHEN, M. D. e SPROUL, L. S. (Ed) **Organizational learning**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.
- LÍCIO, Flávio Gama. **A gestão de conhecimento de uma empresa vendedora de conhecimento: o caso PriceWaterhouseCoopers Brasil**. (Dissertação de mestrado em Administração). Mimeo. São Paulo, FEA-USP, 2005.
- LOPES, Carmen L. E. Algumas questões da agenda sindical das últimas décadas. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, 12 (1) 1998.
- LUNDVALL, B. Políticas de innovación en la economía de aprendizaje. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**. Año 8 nº16 – 2003. Asociación Latinoamericana de Sociología. Buenos Aires.
- MAGHENZANI, Hécio. Instituto Cultural do Trabalho: what it is and what it does. **AIFLD Report**. Washington D.C., aug./1973.
- MANFREDI, Silvia M. **Educação sindical: entre o conformismo e a crítica**. São Paulo:Edições Loyola, 1986.
- MANFREDI, Silvia M. **Formação sindical: história de uma prática cultural no Brasil**. São Paulo:Escrituras Editora,1996.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J.P. The uncertainty of the past: organisational learning under ambiguity. *In* MARCH, J.G. **“Decisions and organisations”**. Oxford: Blackwell, 1975.
- MARTINS, Heloísa de Souza; RODRIGUES, Iram Jácome. “O sindicalismo brasileiro na segunda metade dos anos 90”. *In* “Tempo Social”; **Rev. Sociologia USP**. São Paulo, 11(2), p. 155-182, out.1999.
- MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. São Paulo: Nova Cultura, 1985.
- MARX, Karl. **O capital**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980.
- MATTHEWS, John. Organizational fundations of the knowledge-based economy. *In* **Employment and Growth in the knowledge-based economy**. OECD, Paris, 1996.
- MATURANA, H. R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas para a compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001.
- MENDONÇA, Sérgio E. A. A experiência do DIEESE em pesquisa e conhecimento. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação SEADE, 16 (3), p. 54-59, 2002.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

- MILLS, John; PLATTS, Ken; BOURNE, Michael; RICHARDS, Hull. **Strategy and performance – competing through competences**. Cambridge University Press, Cambridge, 2002.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOREIRA, Daniel A.; QUEIROZ, Ana C. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MORGAN, Gareth. **Beyond the method – strategies for social research**. California: Sage, 1983.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resoluções de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, vol. 45, n.1, jan/mar 2005.
- MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. The case of qualitative research. **Academy of Management Review**, vol. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.
- NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organisational learning: conceptual and practical issues. **Human Relations**, 48 (7), 1995.
- NOGUEIRA, Arnaldo J. F. M. Gestão estratégica das relações do trabalho. *In* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NORONHA, Eduardo. A explosão das greves na década de 80. *In* BOITO JR. *et al.* **O Sindicalismo brasileiro nos anos 80**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.
- OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. **The knowledge-based economy**. OCDE/CG(96)102.Paris, 1996. <http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf>.
- OLIVEIRA, Carlindo P. R. **Política salarial e negociação coletiva no Brasil**. Mimeo, 1989.
- PATEL, P.; PAVITT, K. The nature and economic importance of national innovations systems. Paris: **STI Review**, nº14, 1994.
- PASTORE, José; ZYLBERSTAJN, Hélio. **A administração do conflito trabalhista no Brasil**. São Paulo: IPE, 1988.
- PAULA, João A.; CERQUEIRA, Hugo E. G.; ALBUQUERQUE, Eduardo M. Trabalho e Conhecimento: Lições de Clássicos para a Análise do Capitalismo Contemporâneo. *In* **Estudos Econômicos**. São Paulo: FIEP-USP, vol. 30, n.3, p.419-445. jul/set 2000.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1980.
- POCHMANN, Marcio. Trinta anos de política salarial no Brasil. *In* OLIVEIRA, Carlos A. B *et al.* **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.
- POCHMANN, Marcio. Sindicalismo patronal brasileiro – auge e declínio. *In* **São Paulo em Perspectiva** São Paulo: Fundação SEADE, 12(1), 1998.

- POCHMANN, Marcio; BARRETO, Reginaldo M.; MENDONÇA, Sérgio E. A. Ação Sindical no Brasil: transformações e perspectivas. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação Seade, vol. 12, n. 1, 1998.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRADO, Antonio J. C. Mudanças na negociação sindical nos anos recentes. *In São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação Seade, vol. 12, n. 1, 1998.
- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional – desesperadamente em busca de teorias? *In Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- QUACCIA, Jon. **National Endowment for Death Squads? The AFL-CIO and NED**. *In* http://www.voltairenet.org/article123302.html?var_recherche=AFL-CIO?var_recherche=AFL-CIO (acesso em 26/12/2006).
- RODRIGUES, José A. **Sindicato e desenvolvimento no Brasil** (2ª ed). São Paulo: Edições Símbolo, 1979.
- RODRIGUES, Leôncio M. O sindicalismo nos anos 80: um balanço. *In: São Paulo em Perspectiva*. São Paulo: Fundação Seade, vol. 4 (1), 1990.
- RODRIGUES, Leôncio M. **Destino do sindicalismo**. São Paulo: EDUSP, 1999.
- RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia S. Repensando os referenciais analíticos em aprendizagem organizacional: uma alternativa para análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 7, n. 3, p.203-212, jul/set 2003.
- SANZ, Yolanda P. A formação contínua na Espanha: os acordos nacionais de formação contínua. *In Emprego e desenvolvimento tecnológico: Brasil e contexto internacional*. DIEESE (org.). São Paulo, 1998.
- SARVARY, Miklos. Knowledge and competition in the consulting industry. **California Management Review reprint series**, vol. 41, number 2, Winter 1999.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. São Paulo: Zahar Editores, 1984.
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SCIPES, Kim. Labor Imperialism Redux?: The AFL-CIO's Foreign Policy Since 1995. **Monthly Review**, vol 57, n. 1. May, 2005. (www.monthlyreview.org/0505scipes.htm) acesso em 18/12/06.
- SELTITZ, et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EP, Edusp, 1975.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.
- SHEA, James F. **An interview with James F. Shea (by George Lichtbau)**. The Labor Diplomacy Oral History Project (May 26, 1992). The Association for Diplomatic Studies and Training. Arlington, 2004.

SHORROCK, Tim. Labor's Cold. The Nation. May, 2003. (www.thenation.com/doc/20030519/shorrock) (acesso em 27/12/2006).

SHORROCK, Tim. Toeing the line? Sweeney and US Foreign Policy. **New Labor Forum**, Fall/Winter 2002. New York.

SIMONSEN, Mário H. A política antiinflacionária. In SIMONSEN, Mário H.; CAMPOS, Roberto O. **A nova economia brasileira**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército; José Olympio, 1975.

SIMS, David. Aprendizagem organizacional como desenvolvimento de histórias: cânones, apócrifos e mitos piedosos. In **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

SLATER, Martin. Foreword in PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1980.

SOLIDARITY CENTER. 2003/2004 - **Annual Report**. Washington D.C., 2004.

SOUZA, Maria C. A. F. **Bases conceituais da gestão do conhecimento**. Apresentação em power point. Grupo de Estudos e Trabalho sobre Gestão do Conhecimento – GeTGC-PUC, 2004.

STAL, Eva; CAMPANÁRIO, Milton de Abreu; ANDREASSI, Tales; SBRAGIA, Roberto (coord.); SANTOS, Abílio (coord. geral do tema central). **Inovação: como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo: Clio Editora; 2006.

STANDING, Guy. Em busca de igualdade de segurança na era da globalização. In DIEESE (org.) **Emprego e desenvolvimento tecnológico: Brasil e contexto internacional**, ou **Seminários Internacional e Regionais emprego e desenvolvimento tecnológico**. São Paulo, 1998.

STEWART, Thomas A. **A Riqueza do Conhecimento: O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEECE, David T.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and corporate change**, vol. 1, nº 3, 1994.

TIBERI, Mario. Velhas e novas características dos processos de internacionalização: o caso da União Européia. In DIEESE (org) **Emprego e desenvolvimento tecnológico: processos de integração regional**. São Paulo, 1999.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations (Foundations for organizational science)**. Thousands Oaks: Sage Publications Inc, 1995.

UNITED STATES GENERAL ACCOUNTING OFFICE. GAO/NSIAD-96-142R. Washington D.C., 1996.

VASCONCELLOS, Marco A. S. A ação dos sindicatos e os diferenciais de salários: 1979-1982. (Tese de doutorado em Economia). Mimeo São Paulo, FEA-USP, 1983.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice 1 – O caso DIEESE

Apêndice 2 – O caso AIFLD/Solidarity Center

Apêndice 3 – DIEESE e AIFLD/Solidarity Center: Linhas de Tempo

Apêndice 4 - DIEESE e AIFLD/Solidarity Center: Tabulação de Eventos

Apêndice 5 – Organogramas do DIEESE

Apêndice 6 – DIEESE: Composição de Receitas e Despesas

Apêndice 7 – Publicações do Solidarity Center

Apêndice 8 – Roteiros de entrevistas

Apêndice 1 - O Caso DIEESE

Aqui será descrita a linha de tempo do DIEESE na qual se inserem os principais eventos da instituição para efeito dos objetivos deste trabalho. A construção desta linha foi feita a partir da leitura prévia e tabulação das informações constantes de documentos e dados gerais sobre a organização e também da tabulação das entrevistas realizadas. Através da comparação destas duas tabulações confirmou-se a relação dos fatos mais importantes da vida da organização nos períodos estudados. Nesta etapa do trabalho, os eventos serão divididos em dois grandes períodos: os anos 80 e a década de 90.

1) Os anos 80

Nesta etapa retoma-se o histórico do DIEESE parcialmente abordado no capítulo 5, tomando como base o período de 1979 a 1989. O grande evento deste período ocorreu no contexto externo do DIEESE com a lenta abertura política brasileira (1979-1985) que caracterizou o último governo militar e a subsequente redemocratização (1985-1989). O movimento sindical operou a favor destes dois eventos e, contando com o melhor contexto que ambos criaram, também expandiu sua importância na sociedade brasileira de então. Dois sinais evidentes destes novos tempos foram a valorização das negociações coletivas e a reorganização dos sindicatos brasileiros em centrais sindicais (a CUT em 1983 e a CGT em 1986).

O DIEESE rompeu os limites regionais que o caracterizaram desde sua criação e começou a instalar escritórios em outros estados a partir de 1979. Com isto, além de atender mais proximamente sócios de outros estados, o DIEESE ampliou sua base de representatividade política, posto que em cada novo escritório regional organizava-se também uma diretoria sindical regional.

A organização entrara na década de 80 com alguns acúmulos técnicos importantes obtidos nas décadas anteriores. Em primeiro lugar, dera continuidade à pesquisa do ICV (que havia sido

atualizada com uma pesquisa de orçamento familiar ao final dos anos 60). O ICV servira de referência em 1977 para a denúncia de manipulação dos índices de inflação calculados pela FIPE-USP e pela Fundação Getúlio Vargas-RJ nos anos de 1973 e 1974.¹²⁸ O ICV era então, ao lado do Índice Geral de Preços da FGV-RJ, uma das séries históricas de preços mais antigas do País.

Em segundo lugar, o DIEESE consolidara sua especialização nos assuntos vinculados às políticas salariais com a publicação de um estudo sobre os efeitos das políticas salariais criadas após o início dos governos militares.¹²⁹ Nessa época, a compreensão dos mecanismos de cálculo criados pelas diversas políticas salariais lançadas pelo governo era ponto de passagem obrigatório para as negociações coletivas.

Um terceiro aspecto importante da atuação do DIEESE foi a incorporação das atividades formativas entre as desenvolvidas pela organização. A preparação dos dirigentes sindicais para as negociações coletivas por meio de seminários era o ponto principal dessa tarefa formativa. Os seminários sobre negociações coletivas tiveram como ponto de partida a cooperação internacional realizada entre o DIEESE e a Federação Internacional dos Trabalhadores Metalúrgicos – FITIM. A prática da negociação coletiva direta com os empregadores era uma novidade nesse período no Brasil e essa cooperação possibilitou o contato com as experiências de negociação de trabalhadores de outros países.¹³⁰

Desta maneira, quando o movimento sindical ingressou em uma nova etapa na década de 80, encontrou o DIEESE com um útil acervo de conhecimentos e experiências à disposição dos sindicalistas. Entretanto, a partir dos depoimentos recolhidos junto aos entrevistados, ficou claro que o marco geral criado pela abertura política e pela redemocratização brasileira abriu perspectivas interessantes ao DIEESE. Tais perspectivas apontavam para a possibilidade de

¹²⁸ Esse evento teve forte repercussão à época, pois colocou a organização em debate com autoridades de três ministérios e desvendou os prejuízos provocados sobre os reajustes salariais então determinados por lei. Para maior detalhamento, ver Chaia (1992).

¹²⁹ Tratava-se do “Dez anos de política salarial” divulgado em 1975. (DIEESE, 1975)

¹³⁰ Walter Barelli relata que Miguel Huertas, representante da FITIM no Brasil e também assessor no Sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo, foi a pessoa-chave nessa cooperação internacional e conseqüente incorporação do conhecimento de negociação pelo DIEESE. (DIEESE, 2001)

ampliação do acervo de trabalho da organização com a incorporação de novos conhecimentos e seu conseqüente aprendizado.

Um fato especialmente importante para a organização foi a eleição em 1982 de Franco Montoro para governador do Estado de São Paulo. Naquele período, tratava-se da vitória de uma candidatura de oposição ao governo militar. Mantendo convênios com o novo governo estadual, a partir de 1984 o DIEESE pôde criar e colocar em funcionamento a Escola Sindical e participar da criação e implantação da Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED – juntamente com a Fundação SEADE¹³¹. Em ambos os casos, a interlocução junto ao governo estadual era realizada por meio da Secretaria de Planejamento (à qual a própria Fundação SEADE era subordinada), então ocupada por José Serra.

Ambas as experiências abriram caminho para a ampliação do reconhecimento técnico do DIEESE em duas de suas atividades fins: a educação sindical e a pesquisa, e, neste caso, especialmente em um tema novo para o movimento sindical, o emprego. Embora novo como assunto de interesse para o movimento sindical, o emprego já era uma preocupação no DIEESE no final da década de 60. Conforme Barelli, Albertino Rodrigues já manifestara interesse pelo tema nesta época: “...o Albertino, quando ele voltou de Portugal em 1968, 69, ...me disse ..’eu só volto pra ser diretor do Dieese se for para ter computador e se for pra ter uma pesquisa de emprego e desemprego’”.¹³² (Entrevista com Walter Barelli)

A criação da Escola Sindical permitiu que o DIEESE constituísse uma equipe específica para a formação sindical¹³³ e consolidasse a experiência de formação sindical que vinha praticando desde o final dos anos 60. Dentro da Escola, o DIEESE passou a desenvolver atividades educativas para além dos temas mais diretamente vinculados ao cotidiano dos sindicalistas

¹³¹ Um dia antes de sua posse oficial em março de 1983, o governador Franco Montoro foi a uma reunião de sócios do DIEESE para ser empossado informalmente “pelos trabalhadores” (Entrevista com Walter Barelli). A cessão em comodato em 1985 do próprio prédio onde ainda hoje situa-se o Escritório Nacional do DIEESE em São Paulo é outro sinal do bom relacionamento com o governo estadual de então.

¹³² Albertino retornou por um breve período à direção técnica e foi sucedido por Barelli em 1969. Embora suas condições para o retorno não tenham sido atendidas, fica o registro do pioneirismo com relação à importância dada por ele ao tema do emprego já naquela etapa.

¹³³ Eram cinco pessoas (uma socióloga, duas pedagogas e dois economistas). (MANFREDI, 1996:120)

(negociação coletiva, conjuntura econômica, matemática sindical etc) e chegou à formação de formadores sindicais. Os programas desenvolvidos para a formação de formadores exigiram aprofundamento teórico no que se refere às práticas educativas desta equipe. Tal aprofundamento foi obtido por meio de discussões internas da equipe e também de contatos com a universidade.¹³⁴

Cabe notar que essa equipe conduzia seus programas de formação junto aos sindicalistas de forma especializada, não havendo participação dos demais integrantes da equipe técnica como educadores. Essa característica de especialização era reforçada inclusive pelo fato de a Escola Sindical situar-se fora do Escritório Nacional do DIEESE. O restante da equipe, embora eventualmente se envolvesse em atividades de treinamento junto a sindicalistas, participava dos seminários de formação de formadores apenas como educandos.

No caso da PED, o conhecimento acumulado resultou em larga medida de relações estabelecidas com pesquisadores da área de Economia da Unicamp, com os quais a equipe técnica do DIEESE possuía contatos anteriores por conta de militância política comum ou experiência acadêmica.¹³⁵ A equipe do DIEESE envolvida com a PED trabalhava dentro da Fundação SEADE, e, assim como a da Escola Sindical, era especializada, tendo proporcionalmente menor envolvimento com as demais atividades desenvolvidas pela organização.

Em outro aspecto vinculado à abertura democrática, houve o convite feito em 1982 pela Secretaria Especial de Informática – SEI da Presidência da República, para a participação do DIEESE em estudos sobre impactos das tecnologias e especialmente da automação sobre

¹³⁴ O educador Paulo Freire foi uma forte referência conceitual para a Escola Sindical, que contou ainda com contatos junto à Unicamp. Para maior conhecimento sobre o processo de discussão que levou à constituição da Escola, bem como aos programas desenvolvidos, ver Manfredi (1996).

¹³⁵ Do ponto de vista do DIEESE, as origens da PED encontram-se na Pesquisa de Padrão de Vida e Emprego – PPVE realizada em São Paulo em 1981 (com recursos da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo – FAPESP, e Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA - do governo federal). A PPVE, por sua vez, usara o quadro conceitual do Programa Regional de Empleo para América Latina – PREALC - para o tratamento da questão do emprego. Essa pesquisa deu embasamento conceitual para a posterior realização da PED a partir de 1984. Uma importante colaboração com o DIEESE nesse período foi dada por Paulo Renato de Souza, então especialista em emprego no Chile.(CHAIA, 1992:174)

economia brasileira, em uma postura inesperada em um governo militar. Apesar da hesitação inicial quanto à conveniência de participar de trabalhos junto ao governo (ao qual o chamado "novo sindicalismo" então se opunha francamente), a organização participou das atividades da SEI e inaugurou uma área temática voltada mais diretamente para os processos de trabalho.¹³⁶

No contexto da redemocratização encontra-se ainda a criação das centrais sindicais e a crescente divisão do movimento sindical a partir delas. No caso específico da mais forte delas, a CUT, a partir da segunda metade da década de 80, o DIEESE passou a ser alvo de uma espécie de questionamento político sobre a continuidade de seu trabalho intersindical¹³⁷. A continuidade da estruturação da central levou à organização de quadros próprios de assessoria e de formação sindical no seu interior, da qual a criação do DESEP bem como das escolas sindicais da CUT são dois exemplos. Embora não chegassem a ser exatamente concorrentes, estas instâncias técnicas na CUT de certa forma introduziram algum tensionamento no debate técnico econômico antes conduzido quase que exclusivamente pelo DIEESE. O ambiente sindical neste momento era cada vez mais polarizado.¹³⁸ Conforme Dirceu Huertas:

Em relação à criação do departamento econômico da CUT, essa discussão foi bastante grande, tanto é que houve várias reuniões, inclusive com a equipe técnica do DESEP. A CUT dizia o seguinte 'tem que ter o enfoque da CUT na análise dos dados'... e os dados eram os mesmos...(Entrevista com Dirceu Huertas)

Apesar da incorporação e aplicação dos novos conhecimentos representados pelo ingresso do DIEESE no debate da automação, pela criação da Escola Sindical e da PED, o lado mais conhecido da organização continuou associado aos números da inflação e à discussão salarial.

¹³⁶ Remonta dessa época também o início da incorporação de engenheiros de produção da Escola Politécnica da USP à equipe técnica do DIEESE. Os relatos das entrevistas apontam que a entrada dos engenheiros no DIEESE aconteceu após contatos entre o professor Afonso Fleury (Poli-USP) e a Direção Técnica do DIEESE no início dos anos 80. Os trabalhos inicialmente desenvolvidos eram sobre perfis de categorias de trabalhadores.

¹³⁷ Depoimento de Jair Meneghelli gravado em vídeo pelo DIEESE (1988) relata as discussões internas quanto ao papel do DIEESE.

¹³⁸ A aceitação do DIEESE em participar de algumas reuniões de natureza institucional a convite do governo Sarney (tentativas de pactos contra a inflação, p.e.) e a participação de Walter Barelli na Comissão de Notáveis formada pelo presidente eleito (e não empossado) Tancredo Neves foram ocasiões que motivaram críticas de segmentos cutistas. (Entrevista com Dirceu Huertas). Chaia também relata as polêmicas entre a análise realizada pela CUT e pelo DIEESE após o Plano Cruzado. (CHAIA, 1992:183)

A série de planos econômicos inaugurada pelo Plano Cruzado em 1986 criou uma agenda de trabalho inesgotável.

A cada novo pacote econômico, a equipe técnica do Escritório Nacional iniciava uma sequência de atividades com a análise das medidas do governo, a divulgação de uma avaliação dos seus impactos para os trabalhadores e finalmente os contatos com os dirigentes sindicais em reuniões e assembléias para esclarecimentos aos trabalhadores. Nesse período, a característica básica do trabalho desenvolvido pela equipe técnica era a agilidade na análise dos planos econômicos e a capilaridade no atendimento ao movimento sindical. As informações mais valiosas nesses momentos eram a comparação entre a inflação calculada pelo governo e a apresentada pelo ICV-DIEESE e a mensuração das perdas salariais decorrentes da inflação e das novas políticas salariais.

O tensionamento político provocado junto ao governo pelos debates em torno dos pacotes econômicos reforçou nesse período a posição do DIEESE como referência técnica para o movimento sindical. Essa referência tornou-se mais forte à proporção que expandiu-se o número de Escritórios Regionais e as Subseções.

No caso específico das subseções, a decisão tomada na década anterior de levar o trabalho do DIEESE para dentro dos segmentos mais dinâmicos do movimento sindical consolidou-se no planejamento da entidade em 1984.¹³⁹ Nesse planejamento foi prevista a constituição de equipes setoriais compostas pelos técnicos de subseções instaladas em entidades sindicais das áreas metalúrgica, bancária e de empresas estatais. Essas equipes foram se compondo gradativamente e receberam internamente o nome de Linhas Setoriais.¹⁴⁰

Estas instâncias técnicas da organização reforçaram os traços de agilidade e capilaridade do trabalho do DIEESE junto às principais entidades sindicais tanto regionalmente (fora de São

¹³⁹ Em 1988 existiam cerca de 25 subseções e este número mais que dobraria nos anos seguintes. Vide Tabela 12 neste Apêndice.

¹⁴⁰ As linhas setoriais possuíam uma supervisão que era exercida por um técnico de uma de suas subseções. Nas linhas mais ativas, duas ou três vezes por ano eram realizadas reuniões de equipe para planejamento. (Observação do autor)

Paulo) quanto setorialmente. A pronta presença do DIEESE junto ao movimento sindical, bem como o trabalho técnico desenvolvido, aumentaram a credibilidade da instituição junto ao movimento sindical.

De maneira geral, os eventos externos como a recessão de 1981/83 e os pacotes econômicos da segunda metade da década deram oportunidades para o crescimento do DIEESE no seu leque temático e na abrangência de seu trabalho junto aos seus filiados em termos regionais e setoriais. Todavia, enquanto a organização expandia-se, uma crise financeira, administrativa e mesmo política se aproximava. A entidade crescera desordenadamente.

Uma crise de crescimento

A organização experimentou ao longo dos anos 80 um forte processo de crescimento em sua estrutura, atividades, corpo técnico e leque temático de atuação. Conforme demonstra a Tabela 11, o número de entidades associadas praticamente duplicou entre os finais das décadas de 70 e 80. O número de funcionários da entidade, por sua vez, mais que decuplicou no mesmo período.

Tabela 11 - Dados Estruturais em 31 de dezembro (exceto pré-1989)

Ano	Entidades filiadas	ERs ^a	Subseções	Pessoal		
				Técnico	Operacional ^b	Total
1955 ¹	21	-	-	1 ²	1 ²	2
1960 ²	nc	-	-	2	2	4
1961 ³	43	-	-	2	2	4
1967 ²	nd	nd	nd	3	2	5
1969 ²	nd	nd	nd	3	5	8
1975 ³	150	-	-	3	10	13
1979	460 ⁴	3	-	8 ³	7 ³	15
1988	966 ³	15	25 ⁵	nd	nd	170 ⁵
1989	nd	15	nd	nd	nd	160 ⁵
1990	nd	16	nd	nd	nd	nd
1991	nd	16	48	nd	nd	nd
1992	1027	14	55	121	113	234
1993	991	15	52	121	113	234
1994	991	15	56	125	112	237
1995	1039	15	52	138	113	251
1996	1042	15	53	144	88	232
1997	680	15	53	135	86	221
1998	650	15	35	130	85	215
1999	482	15	26	97	62	159
2000	448	15	26	113	122	235 ^c
2001	426	15	20	97	135	232
2002	419	15	20	93	124	227
2003	427	15	23	nd	nd	197
2004	438	16	22	nd	nd	229

FONTE: Relatórios de atividades do DIEESE, ¹ RESE (1961), ² Entrevistas, ³ CHAIA (1992), ⁴ DIEESE (1981), ⁵ Estimativa

obs.: ^aInclusive subseções coletivas; ^bAdministrativos mais pesquisadores de campo; ^cOs funcionários da PED Recife (cerca de 80) passam a ser considerados na conta.

De forma objetiva, a expansão do DIEESE ao longo da década de 80 aconteceu em termos institucionais e políticos, sem que sua estrutura administrativa e financeira tivesse acompanhado esse processo. A estrutura da organização tornou-se cada vez mais complexa. Do ponto de vista administrativo, uma infinidade de novos processos e rotinas administrativas envolvendo contratos, cobrança, operações bancárias etc, tornou-se necessária. Embora houvesse a percepção da necessidade de melhoria na estrutura diretiva e especialmente nas áreas administrativa e financeira nenhuma delas foi substancialmente alterada em função do novo tamanho do DIEESE. A percepção da importância de uma coordenação administrativa é espelhada no organograma da Seção de Estudos do DIEESE (sua área técnica) conforme figura a seguir. Essa coordenação teve apenas dois breves ocupantes entre 1984 e 1989, que, no entanto, não chegaram a desenvolver trabalhos estruturantes nessa área. A pouca

prioridade dada à área administrativa também está assim demonstrada. Adelaide Vilalba (Coordenadora Administrativa na década de 90) relata a existência de uma resistência cultural interna à adoção de rotinas e processos como práticas administrativas no DIEESE:

Eu sempre ouvi uma fala do corpo técnico muito interessante - muito na fala do corpo técnico, nem tanto na fala do corpo diretivo, e muito pouco na fala dos sindicalistas.. ‘a administração é um mal necessário, a administração é uma obra, uma invenção do demônio, que é o capital, o qual a gente não quer aqui, mas que a gente precisa’.(Entrevista com Adelaide Vilalba)

Fonte: anotações do autor em treinamento no DIEESE (maio/1987)

Ilustração 8 - DIEESE – Organograma da Seção de Estudos (1987)

O DIEESE da década de 70 centralizava sua equipe técnica no Escritório Nacional e restringia sua presença física e atuação quase que exclusivamente ao Estado de São Paulo. Ao final da década de 80 a produção técnica da entidade escoava por mais de três dezenas de novos endereços entre escritórios regionais, subseções e pesquisas. Em termos da gestão técnica, isto implicava a necessidade de alinhamento da equipe em relação às posições assumidas pela organização sob risco de, no eventual surgimento e exposição de divergências, surgirem abalos à credibilidade acumulada pela organização.

Esse alinhamento era garantido por meio da referência técnica emanada dos trabalhos feitos no Escritório Nacional e do intenso contato telefônico realizado pelas coordenações com a equipe técnica. Nessa tarefa, a secretaria de Escritórios Regionais e Subseções (inicialmente um *staff* do Diretor Técnico e posteriormente uma Coordenação) era responsável por grande

parte destes contatos. Com a multiplicação de subseções e a constituição das linhas setoriais, a coordenação técnica passou a se preocupar também com o trabalho coletivo desenvolvido setorialmente pelas subseções, contando para isso com a interlocução do supervisor de cada linha. Com o crescimento da equipe, essa secretaria gradativamente assumiu as funções de coordenação técnica juntamente com as demais.¹⁴¹

Na área de pesquisas, houve tempo ainda para a criação de uma novidade em termos de custo de vida. Em dezembro de 1989 (quando a inflação rondava a casa dos 40% mensais), o DIEESE, em parceria com o então Centro de Estudos da Secretaria de Defesa do Consumidor do governo do Estado de São Paulo, iniciou na capital o levantamento diário de preços de uma cesta básica.¹⁴² Os preços de pouco mais de 30 itens de alimentação, limpeza e higiene pessoal eram coletados pela manhã, computados e os resultados da pesquisa eram entregues para a imprensa no início da tarde, identificando as regiões e supermercados da capital paulista em que o custo da cesta básica era o mais baixo. A pesquisa, ainda hoje realizada sob contratação pela Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor – Procon - do governo do Estado de São Paulo, inovou pela agilidade tanto na captação quanto na divulgação dos seus resultados.¹⁴³

A despeito das inovações, em 1989, uma série de eventos internos evidenciou a chegada da organização ao seu limite em termos de capacidade de expansão nos velhos moldes. A inadimplência dos associados e dos contratos de subseções e a pouca capacidade de controle e cobrança da entidade provocaram uma forte crise financeira, com repercussões internas na equipe.

¹⁴¹ Diversos entrevistados relataram que a divisão de responsabilidades dentro da Direção Técnica no final da década de 80 tinha um caráter bastante informal. Esta informalidade foi herdada basicamente dos tempos em que equipe de direção era na prática a própria equipe técnica. Daí a possibilidade de acomodação de novos coordenadores na Direção Técnica.

¹⁴² Embora o DIEESE possuísse longa experiência nas pesquisas de preços, a organização e implantação dessa nova atividade ficaram a cargo de Cornélia Nogueira Porto, professora de Economia oriunda da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas – FIPE da FEA-USP.

¹⁴³ Essa pesquisa levou à incorporação de mais de 30 novos funcionários pelo DIEESE e, apesar deste aumento na folha de pagamentos, foi responsável por boa parte do financiamento da organização ao longo dos anos 90. (fonte: demonstrações contábeis do DIEESE)

O alinhamento técnico da entidade foi basicamente preservado ao longo desse período. Porém, a multiplicação de técnicos também gerou uma diversidade de opiniões tanto técnicas quanto políticas dentro de sua equipe, com a qual o DIEESE ainda não convivera. Diante da crise financeira, essa diversidade naturalmente colocou em discussão a condução da entidade pela Direção Técnica.¹⁴⁴ O tensionamento existente entre funcionários - principalmente técnicos - e a direção técnica do DIEESE levou à organização do Congresso dos Funcionários do DIEESE em maio de 1989 em São Paulo.

A quase totalidade dos funcionários da organização participou dos três dias do Congresso no qual foram discutidos os seus rumos. A novidade do Congresso dos funcionários não foi a discussão coletiva quanto aos rumos do DIEESE, que por tradição já era realizada ao fim de cada ano com a equipe técnica. A novidade residiu no fato de a discussão ocorrer em um fórum externo à estrutura hierárquica da entidade. Desse Congresso, resultou a formação da Comissão de Acompanhamento das Sugestões e Propostas do Congresso dos Funcionários do DIEESE – CASPC, ou, como foi informalmente conhecida, a “Perestroika”.¹⁴⁵

A Perestroika foi formada por representantes indicados pelo Congresso e também por integrantes da Direção Técnica da entidade e tinha por finalidade sistematizar a discussão em torno das propostas da equipe para que o DIEESE solucionasse seus problemas estruturais de natureza administrativa e financeira. Essa comissão funcionou ao longo do restante de 1989 e de certa forma foi o embrião da direção técnica que assumiria no ano seguinte.

Nesse ano merecem destaque ainda dois outros eventos do contexto interno da organização. O primeiro deles foi o contato da equipe do DIEESE com o método de planejamento estratégico do economista chileno Carlos Matus, o Planejamento Estratégico Situacional – PES.¹⁴⁶ O método PES destinava-se ao planejamento estratégico para governos e propunha-se a escapar

¹⁴⁴ Há registros desse questionamento já no final de 1987, quando técnicos de escritórios regionais discutiram por carta os termos e a forma de consulta realizada pela Direção Técnica para realocação de técnicos de subseções inadimplentes.

¹⁴⁵ Tratava-se de uma alusão bem-humorada ao processo de abertura política então em curso na União Soviética sob comando de Michail Gorbachev.

¹⁴⁶ Carlos Matus foi economista da CEPAL e ministro do governo de Allende no Chile, deposto em 1973.

de um viés determinista identificado por Matus na maior parte dos teóricos do planejamento.¹⁴⁷

O contato da equipe técnica com o PES aconteceu a partir de oferta feita pelo Centro de Treinamento para o Desenvolvimento Econômico e Social (CENDEC) do Ministério do Planejamento, de cursos para a equipe técnica do DIEESE.¹⁴⁸ O curso dotou parcela da equipe do DIEESE de um conhecimento bastante oportuno para seu trabalho externo, pois permitia uma abordagem nova e estruturada para a discussão dos problemas nacionais dependentes de políticas públicas. Especialmente em 1989, um ano de eleições presidenciais, estes eram assuntos sensíveis.

Do ponto de vista interno, o PES auxiliou na elaboração do diagnóstico da crise vivida pela entidade no final da década de 80. Sérgio Mendonça aponta que: “...o problema que a gente identificava, na linha do Planejamento Estratégico Situacional do Matus era essa ‘expansão desordenada do DIEESE’... a descrição do problema que elaboramos era essa.” (Entrevista com Sérgio Mendonça)

Além disso, o PES também contribuiu para a criação de uma cultura interna de planejamento de longo prazo que se incorporaria ao DIEESE nos anos seguintes. A maior complexidade dos relacionamentos institucionais que a organização assumiria na década seguinte teve seu tratamento de certa forma facilitado pela incorporação desta cultura de planejamento estratégico.

O segundo evento interno importante foi o afastamento de Walter Barelli para dedicar-se à campanha de Lula à presidência. Barelli assumira a direção técnica do DIEESE em 1969 e desde então estivera à frente da entidade, que em muito era identificada com sua própria figura pessoal. O afastamento de Barelli aconteceu em um momento de grandes incertezas no

¹⁴⁷ Para mais detalhes, ver Huertas (2001).

¹⁴⁸ A oferta de cursos para a equipe do DIEESE partiu de um ex-integrante de sua equipe técnica, Adhemar Sato, que, convidado por João Sayad (ministro do Planejamento), passara a atuar no CENDEC. Antonio Prado e Francisco Salles Gonçalves foram os primeiros técnicos do DIEESE a fazer o curso no final de 1988. Walter Barelli faria o mesmo curso (na Fundação Altadir, criada por Matus, na Venezuela) assim como vários integrantes da equipe (no Brasil), em meados de 1989. (Entrevista com Antonio Prado)

meio sindical, já que a possível vitória de Lula na eleição presidencial criaria um contexto desconhecido para os sindicatos.¹⁴⁹ Internamente, o afastamento do Diretor Técnico significava a perda pessoal de sua neutralidade política diante ao movimento sindical. Com isto, evidenciou-se a proximidade de uma transição na direção técnica da entidade. No entanto, durante essa transição, a porta aberta pela crise financeira também deu entrada para uma crise sindical na direção do DIEESE.

O DIEESE ao fim dos anos 80: eventos e competências

O quadro a seguir sintetiza os principais eventos aqui apontados tanto em termos do contexto externo quanto interno do DIEESE até o final dos anos 80. Segundo os documentos da entidade, bem como - e principalmente - nos depoimentos recolhidos junto às entrevistas, a expansão da entidade nos anos 80 atrelou-se ao processo de abertura e consolidação democrática desse período, aí incluído o aumento de importância dos sindicatos. A partir desse processo, as sucessivas oportunidades de crescimento físico e técnico da entidade foram sendo criadas ou aproveitadas pela organização.

¹⁴⁹ De maneira geral, uma questão discutida era como o movimento sindical, tradicionalmente oposicionista, se relacionaria com um eventual governo Lula, um ex-sindicalista. (Observação do autor)

Quadro 67 – DIEESE – Principais Eventos até 1990¹⁵⁰

Período	Eventos	
	Contexto Externo	Contexto Interno
1950/1964	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da atividade sindical na primeira metade dos anos 50 	<ul style="list-style-type: none"> • 1955: greves (1ª metade dos anos 50) e desconfiança dos índices de inflação apresentados pelos patrões levam à fundação da entidade • 1955/1958: pesquisas de preços de alimentos • 1958: início da construção e implantação do ICV - DIEESE
1964/1978	<ul style="list-style-type: none"> • 1964: golpe de Estado desarticula movimento sindical. • 1965 em diante: políticas salariais 	<ul style="list-style-type: none"> • 1964: Após oito meses paralisado, DIEESE reorganiza-se lentamente • 1964/1969: período de resistência • 1969: nova POF do ICV • 1974: começa o trabalho mais próximo com os Metalúrgicos de São Bernardo do Campo • 1975: lançamento do estudo “Dez anos de política salarial” • 1977: denúncia da manipulação da inflação pelo governo • 1977/1978: começa a assessoria às negociações coletivas
1979/1989	<ul style="list-style-type: none"> • 1978: greves do ABC e ressurgimento sindical • 1979: abertura política e redemocratização • 1979: política salarial e produtividade • 1981/1983: crise da dívida externa e recessão • 1983: posse do Governo Montoro • 1983: criação da CUT • 1985/1988: discussões sobre nova Constituição • 1986/1989: pacotes econômicos • 1986: criação da CGT • 1989: candidatura Lula 	<ul style="list-style-type: none"> • 1979: Inicia expansão com escritórios regionais e subseções • 1979: Seminário sobre Política Salarial e Produtividade • 1981: A produtividade e os trabalhadores (lançamento do livro) • 1981: Realização da PPVE • 1982: Discussões com a Secretaria Especial de Informática – SEI do Governo Federal • 1984: Planejamento determina expansão setorial da assessoria a sindicatos • 1984: Criação da Escola Sindical • 1984: Começo da PED/SP • 1986/1989: Rápida resposta técnica aos seguidos pacotes econômicos • 1989: Congresso dos funcionários do DIEESE e Perestroika • 1989: Chegada do Planejamento Estratégico Situacional • 1989: Barelli na campanha de Lula • 1989: Início da pesquisa Cesta Básica PROCON

FONTES: entrevistas e documentos internos.

Observação: os eventos inauguradores foram destacados em negrito.

¹⁵⁰ A relação completa de eventos encontra-se no Apêndice 3.

Em torno dessas oportunidades, consolidou-se o crescimento da equipe - vale dizer, de seus recursos - e também seu reconhecimento junto ao movimento sindical. Para aproveitar estas oportunidades, o DIEESE continuou a acumular conhecimento em seus trabalhos junto ao movimento sindical e introduziu inovações em suas atividades. Essas inovações podem ser exemplificadas do ponto de vista temático com a incorporação do desemprego ao acervo das pesquisas permanentes da organização e o envolvimento com os estudos sobre a automação, ou mesmo de processos como no caso da pesquisa da Cesta Básica-Procon.¹⁵¹ Ainda como inovação, cabe apontar a criação e gestão de equipes especializadas para a área de educação e a assessoria setorial aos sindicatos. Traço importante das inovações introduzidas pelo DIEESE foi o estabelecimento e manutenção de contatos junto a universidades ou órgãos de pesquisa por meio de professores ou pesquisadores de alguma forma envolvidos com os assuntos do trabalho.

Do exposto anteriormente, pode-se sintetizar o conjunto de recursos disponíveis do DIEESE ao fim dos anos 80. Conforme o quadro a seguir, tais recursos poderiam ser estruturais, financeiros, de relacionamento, recursos humanos, de gestão e recursos técnicos.

¹⁵¹ Na época, a Direção Técnica apontava essa pesquisa como um centro de excelência técnica a ser tomado como referência pela equipe da organização nas suas demais atividades. O conceito de excelência técnica neste período era algo inovador no meio sindical. (Observação do autor)

Quadro 68 - Recursos do DIEESE – Final dos Anos 80

Recursos	Final dos anos 80
Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro de associados ativos em torno de 1.000 entidades sindicais • Escritório Nacional, 16 escritórios regionais, cerca de 40 subseções (capilaridade na assessoria econômica) • Comunicação interna baseada em telefonia e contatos pessoais
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento anual (não disponível) • Perfil de receitas: 67% sindicais e 17% de projetos e convênios e 16% de outras receitas
De Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Relações com movimento sindical brasileiro (cerca de mil entidades sócias) • Relações com o governo do Estado de São Paulo (PED, Escola Sindical e pesquisa da Cesta Básica) • Relações intermitentes com governo federal (comissões da SEI, Constituinte e assessoria ao movimento sindical em negociações de pactos sociais)
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de 170 funcionários (1989) • Equipe técnica com perfil para atuação temática (focada principalmente em inflação e conjuntura econômica), regional e setorial nos assuntos do trabalho no que se refere à assessoria econômica • Equipes técnicas especializadas em pesquisa e formação sindical
De Governança	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Sindical: presidência independente ou “neutra” em relação às centrais sindicais e outros grupos • Direção Técnica: estrutura centralizada de decisão
De Gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento tradicional
Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Produção técnica estruturada e formalizada através de publicações e divulgações de análises dos diversos pacotes econômicos e bancos de dados físicos (custo de vida e emprego)

FONTES: relatórios de atividades do DIEESE e Planejamento Estratégico Situacional (1990)

Os recursos apresentados no quadro anterior puseram em movimento um conjunto de competências organizacionais essenciais como apresentado nos quatro quadros a seguir.

Quadro 69 – DIEESE - Competências de Governança

Competências de Governança	Final dos anos 80
Com a Direção Sindical	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento tradicional
Com a equipe técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento tradicional

Quadro 70 – DIEESE - Competências de Gestão de Relacionamento

Competências de Gestão de Relacionamento	Final dos anos 80
Com o Movimento Sindical	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança do meio sindical
Com o Estado (Ação Política)	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade
Com outras instituições não sindicais (universidades e órgãos de fomento)	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade

Quadro 71 – DIEESE - Competências de Gestão Organizacional

Competências de Gestão Organizacional	Final dos anos 80
Gestão de Projetos e Programas	<ul style="list-style-type: none"> • Ausente
Gestão Organizacional Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoria universal às entidades sócias

Quadro 72 – DIEESE - Competência Técnica

Competência	Final dos anos 80
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade quanto às suas atividades fins (assessoria, pesquisa e educação) • Capilaridade na assessoria • <i>Expertise</i> nos temas vinculados às negociações coletivas (inflação, política econômica e política salarial) • Formação sindical em negociação coletiva e planejamento sindical

Conforme apontado, as competências constantes no DIEESE ao fim dos anos 80 podiam ser divididas em quatro diferentes grupos: governança, gestão de relacionamentos, gestão organizacional e competência técnica. No capítulo 6 da tese, estas competências são tomadas comparativamente às competências essenciais desenvolvidas pela organização.

2) Os anos 90: as três fases

A década de 90 trouxe grandes mudanças no contexto externo do DIEESE. Um novo ambiente econômico começava a se desenhar com a abrupta abertura comercial iniciada por Collor. A exposição à concorrência dos produtos estrangeiros ocasionou profundas mudanças no mercado nacional. Para fazer frente à concorrência externa as empresas realizaram

processos de ajustes de ordem tecnológica, organizacional e mesmo patrimonial com fusões e vendas. No meio sindical, todo esse processo foi reconhecido como reestruturação produtiva. Em 1993 e 1994, após a posse de Itamar Franco em substituição a Collor na presidência em 1992, o país voltou a crescer e a inflação havia retomado sua trajetória de elevação. Após o Plano Real em 1994, o novo ambiente econômico consolidou-se com outros fatores como o declínio da inflação, o baixo crescimento econômico e a privatização de setores importantes como o das telecomunicações, energia e bancário.

Para o trabalho, esse novo ambiente econômico significava a elevação do desemprego e pressão por mais flexibilização na contratação e nos processos produtivos. Uma nova pauta de problemas surgiria para os sindicatos afetando também a agenda do DIEESE.

Nesta etapa do trabalho apresentamos de forma sucinta os principais eventos ocorridos em relação ao DIEESE nesse período. O relato apresentado considerou os documentos e dados da organização e também as entrevistas realizadas junto à direção técnica e sindical. Dada a extensão do período estudado, a abordagem foi feita segundo três diferentes etapas que emanaram da análise dos dados. Ao final desta etapa são determinados os principais eventos, e estes servem como referência para demarcação da aquisição de competências e desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional analisados no capítulo 6.

Ajuste e renovação (1990/1992)

O ano de 1990 foi especialmente difícil para o DIEESE, com mudanças na direção técnica e sindical, demissões na equipe e dificuldades financeiras. Walter Barelli regressou ao cargo de diretor técnico no começo do ano e se afastou definitivamente em maio após a reunião da Direção Nacional da organização. Durante esses primeiros meses, o DIEESE experimentou, além de uma crise financeira, uma instabilidade política. O diagnóstico da Direção Técnica era que a crise originava-se na “expansão desordenada do DIEESE”. No seu aspecto financeiro, a elevada inadimplência dos sócios do DIEESE e principalmente dos contratos de subseção foi determinante. (Entrevista com Sérgio Mendonça)

No aspecto político, o quadro sindical mostrava-se bastante polarizado com a existência de duas centrais sindicais com orientações políticas bem distintas, além dos segmentos mais tradicionalistas (normalmente federações e confederações que se mantinham distantes das centrais). Enquanto isto, a direção sindical do DIEESE ainda seguia os moldes das décadas anteriores, sem dirigentes que representassem ou espelhassem explícita ou implicitamente essa polarização política. A falta de coetaneidade da direção sindical criava o risco naquele momento de perda de identidade ou representatividade junto aos principais segmentos do movimento sindical. Em outras palavras, a direção sindical do DIEESE precisava de outra composição do movimento sindical no que se referia à sua sustentação política.

Além disso, a projeção política alcançada pela entidade, em larga medida personificada no seu diretor técnico, levantara questionamentos entre os dirigentes quanto aos limites e à própria continuidade da ação do DIEESE.¹⁵² A presença constante de Barelli nos debates econômicos e outros eventos despertava discussões. Entre outras questões, discutia-se se o DIEESE (e/ou seu diretor técnico) poderia exercer funções de representação em nome do movimento sindical, já que, em princípio, nenhum técnico da organização possuía mandato (ou fora eleito) no meio sindical para isto. Um exemplo significativo das inserções de Barelli foi o convite para participação pessoal na comissão Afonso Arinos formada por Tancredo Neves no início de 1985. A intenção de Tancredo era elaborar, com o auxílio de notáveis, um anteprojeto de constituição para ser submetido à futura Assembleia Constituinte de 1988. Conforme relato de Dirceu Huertas: “Houve também uma ciúmeira, uma crítica política do Movimento Sindical em relação à atuação do Barelli. ‘Por que está lá um técnico? Ele não tem mandato’, diziam...foi muito difícil de se contornar isso no DIEESE”.(Entrevista com Dirceu Huertas)

Na assembléia do DIEESE de maio de 1990, emergiu entre os seus sócios uma espécie de pacto de governabilidade sindical em relação à entidade que internalizou de forma equilibrada

¹⁵² Na ocasião, as críticas vieram especialmente da CUT, pois o PT (partido com o qual os segmentos mais fortes dentro da Central guardavam mais proximidade) anteriormente decidiu não participar do colégio eleitoral que elegeu Tancredo Neves indiretamente. (Entrevista com Dirceu Huertas)

no DIEESE o jogo de forças existentes no meio sindical. Esse pacto foi negociado na assembléia de maio e consolidou-se de fato na assembléia realizada no final do ano, quando, inclusive com mudanças estatutárias, ficou combinada uma alternância na presidência da entidade. O objetivo político era contemplar por turnos a presença de representantes de sindicatos vinculados aos dois principais segmentos no meio sindical – CUT e o bloco liderado pelos Metalúrgicos de São Paulo, que em 1991 originaria a Força Sindical (Entrevista com José Caetano Lavorato).¹⁵³ Conforme José Caetano Lavorato (do Sindicato dos Aeronautas, posteriormente presidente do DIEESE): “...houve o acordo e o objetivo era retirar a idéia de que o DIEESE era somente de instituições filiadas à CUT (ou sob sua área de influência) e ampliar a representatividade do DIEESE como instituto ligado ao movimento sindical”. (Entrevista com José Caetano Lavorato)

Este pacto é também confirmado por João Carlos Gonçalves, o Juruna (diretor do sindicato dos Metalúrgicos de São Paulo e posteriormente também presidente do DIEESE):

...então repactuamos entre nós uma nova forma de direção, onde nós teríamos a possibilidade de já tratar as questões do DIEESE de uma forma já levando em conta a criação das centrais sindicais, e no caso nós repactuamos que a cada ano nós teríamos uma direção, uma ligada à Força Sindical e outra ligada à CUT.(...) mas, na hora de compor as direções, nós levávamos em conta os sindicatos ligados a essa ou aquela central, e levando em conta também o histórico pra gente não esquecer da importância que três sindicatos tiveram fundamentalmente nessa direção. Foram os metalúrgicos de São Bernardo, os metalúrgicos de São Paulo e os bancários de São Paulo. (Entrevista com João Carlos Gonçalves, Juruna)

Os entendimentos sindicais que produziram esse pacto mereceriam um relato mais detalhado que, no entanto, dados os objetivos mais restritos deste trabalho, não será feito.¹⁵⁴ De qualquer forma, com as centrais à frente, o acordo sindical gerado nessa ocasião não deixa dúvidas quanto à opção pela continuidade e estabilidade do DIEESE por parte das principais lideranças sindicais.¹⁵⁵

¹⁵³ O primeiro presidente a partir deste pacto foi João Vaccari Neto, do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

¹⁵⁴ Dirigentes sindicais bancários de São Paulo, como Augusto Campos (Bancários de São Paulo) e David Zaia (Federação dos Bancários de São Paulo), também foram importantes interlocutores neste acordo. (Observação do autor)

¹⁵⁵ De fato, o DIEESE só viria a enfrentar uma nova crise na direção sindical em dezembro de 2000 quando do impasse na eleição da primeira mulher à presidência do DIEESE, a metalúrgica Mônica Lourenço Veloso (Metalúrgicos de Osasco) vinculada à Força Sindical. Era costume, até então, que a presidência da entidade fosse

No que se refere à área técnica, em maio de 1990, o economista Sérgio Eduardo Arbulu Mendonça, até então coordenador de Escritórios Regionais e Subseções, foi indicado pela Direção Executiva e aprovado pela Direção Sindical Nacional como o novo Diretor Técnico. A chegada de Mendonça trouxe também a reestruturação da Direção Técnica e sua renovação parcial. A chamada Direção Técnica Geral - DTG, passou a atuar de maneira especializada e ao mesmo tempo como um colegiado (vide ilustração 9 no Apêndice 5).

A especialização procurava espelhar as dimensões do trabalho da organização por meio da constituição de três coordenações: Produção Técnica (basicamente trabalhos realizados no âmbito do Escritório Nacional), Escritórios Regionais, Linhas Setoriais (subseções), Divulgação Técnica (imprensa, publicações e formação sindical) e uma secretaria Administrativa e Financeira. O funcionamento colegiado da DTG buscava despersonalizar a condução da entidade (até então uma forte característica) e criar uma nova dinâmica de gestão em que a direção técnica respondia coletivamente pela organização.

A nova DTG, ainda que parcialmente, renovou-se em seus quadros.¹⁵⁶ Da antiga direção remanesceram Mendonça e Dirceu Huertas (Divulgação Técnica), sendo incorporados o economista Antonio José Correa do Prado (Produção Técnica) e o sociólogo Clemente Ganz Lúcio (acumulando Escritórios Regionais e Linhas Setoriais).¹⁵⁷ A área administrativa foi assumida pela administradora Adelaide Vilalba, contratada em 1988.

As novidades contidas nestas mudanças foram várias. Em primeiro lugar, a Coordenação que cuidava da Escola Sindical e a própria escola foram extintas. A atividade de formação sindical

ocupada por dirigentes que já estivessem na direção executiva da entidade por pelo menos um mandato, o que não era o caso de Mônica. A sua candidatura foi questionada pelos sindicatos cutistas e só aceita pela direção e pela assembléia sindical do DIEESE do meio de 2001, quando a dirigente já completara seis meses de participação na organização.

¹⁵⁶ Além de Barelli, deixaram também a organização naquele momento César Concone e Annez Andraus, respectivamente coordenadores da Seção de Estudos e de Pesquisas.

¹⁵⁷ Em 1992, Dirceu Huertas deixaria o DIEESE para trabalhar no Ministério do Trabalho com Walter Barelli (então ministro dessa pasta no governo Itamar Franco). A coordenação de Divulgação Técnica foi extinta. Suas atribuições foram divididas entre a Produção Técnica e uma nova coordenação de Escritórios Regionais, ocupada por Clemente Ganz Lúcio. Para a coordenação de Linhas Setoriais, foi chamado o economista Reginaldo Muniz Barreto, até então responsável pelo escritório regional de Recife.

não parou de ser feita pelo DIEESE, mas perdeu a dimensão antes adquirida pela Escola Sindical. Os seminários voltados para a formação de negociadores continuaram a ser oferecidos, mas a organização deixou de atuar na nevrálgica formação de formadores sindicais, campo agora de atuação das estruturas das centrais (pronunciadamente na CUT).

No que se refere aos escritórios regionais e subseções, a novidade foi a incorporação à DTG do primeiro coordenador técnico de fora de São Paulo.¹⁵⁸ Em outras palavras, a expansão nacional do DIEESE e a respectiva experiência acumulada pela equipe começaram a se refletir também na sua direção. No tocante à Produção Técnica, as intenções voltaram-se para a reestruturação do Escritório Nacional nos seus trabalhos técnicos, centro de documentação e bancos de dados.

Na área administrativa, a criação de uma secretaria específica (embora prevista no organograma como coordenação desde a década passada) foi objeto de uma intensa discussão entre a direção sindical do DIEESE e a DTG sobre a subordinação desta área. A posição prevalecente - de subordinação ao Diretor Técnico - foi defendida pela DTG que refletia o temor da equipe técnica de perda de autonomia de gestão, caso a subordinação fosse direta à direção sindical. Esta secretaria tinha a difícil tarefa de reordenar a gestão administrativa e financeira de uma organização pouco preparada culturalmente para isso.

O início dos trabalhos da nova DTG foi acompanhado de perto pela direção sindical como em um período de teste. Embora com experiência de trabalho dentro da entidade, a nova DTG era jovem e experimentava uma nova forma de trabalhar. Enquanto as discussões junto ao movimento sindical preparavam as mudanças estatutárias que aconteceriam no final do ano, preparou-se também um ajuste de custos na área técnica, que resultou, em setembro de 1990, na demissão de cerca de 30 funcionários.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Clemente Ganz Lúcio foi técnico de subseção e supervisor do escritório regional do Paraná antes de ingressar na Direção Técnica do DIEESE.

¹⁵⁹ O ajuste também implicou a extinção de uma área de atuação priorizada na década de 80 - a assessoria sindical em termos de Organização e Métodos - cujo principal foco era a gestão sindical.

Todos esses fatos ocorreram em um período de refluxo da atividade sindical, por conta da recessão provocada pelo Plano Collor. Nos anos seguintes, as tarefas internas da nova DTG foram várias. Na relação com a direção sindical a tarefa era consolidar uma relação de confiança em que as atribuições das instituições de ambos os lados fossem bem definidas.

A elaboração e discussão de planejamentos plurianuais, diretrizes de atuação, objetivos gerais em termos de áreas e temas de atuação, a elaboração de orçamentos e, por fim, a prestação de contas por meio da apresentação de relatórios de atividades integraram-se às práticas de gestão da organização.

As reuniões semestrais da Direção Sindical Nacional tornaram-se fóruns regulares para discussão desses assuntos, dando maior transparência à gestão e legitimidade às decisões tomadas pela organização. Adelaide Vilalba aponta que em 1991 o DIEESE introduziu uma novidade no meio sindical no aspecto da transparência:

...do ponto de vista da gestão administrativa, tem uma coisa muito importante que acontece no DIEESE e que muda muito a cultura de gestão administrativo-financeira, que é a implantação da auditoria externa para a contabilidade... como também uma forma de fazer acontecer a transparência. (Entrevista com Adelaide Vilalba)

No sentido mais geral da gestão, a Direção Sindical aprovava o planejamento e as linhas gerais de atuação da organização e a DTG encarregava-se da sua execução. O planejamento, orçamento e prestações de contas da entidade e sua discussão com a diretoria sindical já eram realizados antes de 1990. Porém, tal interlocução entre a Direção Técnica e a Sindical acontecia dentro de um regime de menor envolvimento e real apreciação por parte dos sindicalistas, que na prática delegavam quase que totalmente as responsabilidades de gestão à área técnica.

Ainda no aspecto interno da gestão, houve um esforço de readequação administrativa com a criação e aperfeiçoamento de rotinas, e um trabalho de reestruturação no âmbito dos escritórios regionais. Em termos políticos, as direções sindicais regionais do DIEESE também passaram a ter maior envolvimento nos fóruns de planejamento da organização. Clemente Ganz Lúcio relata fatos deste período:

Eu passei 40 dias viajando pelos escritórios regionais sem voltar para São Paulo, logo depois das demissões em setembro de 1990. Eu voltei para São Paulo no início de novembro. Em cada escritório regional fazia reunião com a equipe, depois com a direção regional e dizia: ‘ou o escritório é superavitário ou vamos fechar’. Essa foi a fala para todos os escritórios e direções sindicais regionais. Isto teve efeito, a receita sindical melhorou em todos os escritórios. Teve uma nova direção sindical, um recorde. (Entrevista com Clemente Ganz Lúcio)

O quadro a seguir sintetiza a série de eventos que ao longo da década de 90 de alguma forma se relacionaram com esse período de ajuste e renovação da organização e que resultou em uma nova forma de governança para a organização.

Quadro 73 - Nova Governança - Eventos

<ul style="list-style-type: none"> • 1990 - DIEESE faz o seu Planejamento Estratégico Situacional (método escolhido pela Diretoria Técnica, Coordenações e a CASPC)
<ul style="list-style-type: none"> • 1990 - Mudança na Direção Técnica (pessoas e estrutura) e repactuação sindical em torno do DIEESE (revezamento na presidência) • - Direção Técnica Geral passa a contar com um técnico de fora de São Paulo
<ul style="list-style-type: none"> • 1990 - Demissão de funcionários e fechamento de setores (Organização e Métodos/Gestão Sindical e início de desarticulação da Escola Sindical)
<ul style="list-style-type: none"> • 1991 - Início da reestruturação dos Escritórios Regionais
<ul style="list-style-type: none"> • 1991 - Início da divulgação regular de relatórios de atividades à direção e sócios do DIEESE: <ul style="list-style-type: none"> - apresentação da estrutura dos grupos de trabalho - contagem de atividades • - demonstrações contábeis
<ul style="list-style-type: none"> • 1991 - Início da auditoria externa às demonstrações contábeis do DIEESE
<ul style="list-style-type: none"> • 1992 - Redefinição da área de Educação (mais voltada para divulgação técnica)
<ul style="list-style-type: none"> • 1992 - implantação da rede local de computadores no EN
<ul style="list-style-type: none"> • 1992 - Primeiro relatório de atividades em forma de publicação
<ul style="list-style-type: none"> • 1993 - Rede local do EN começa a operar com 14 computadores
<ul style="list-style-type: none"> • 1993 - Início das discussões sobre o Plano de Cargos e Salários
<ul style="list-style-type: none"> • 1994 - Início do Planejamento DIEESE 2000
<ul style="list-style-type: none"> • 1994 - Rede local do EN alcança 20 micros e são realizados treinamentos • Inicia crescimento da rede externa com ERs e Subseções e criação de conferências eletrônicas de caráter técnico
<ul style="list-style-type: none"> • 1995 - Elaboração do Planejamento DIEESE 2000. Definição de atividades fins (pesquisar, educar, assessorar e comunicar), eixos temáticos (emprego, renda, custo de vida, negociação coletiva, reestruturação produtiva) e Programas de Trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • 1995 - A totalidade dos ERs foi interligada à rede externa e aumenta o número de subseções interligadas
<ul style="list-style-type: none"> • 1996 - Planejamento DIEESE 2000 começa a ser revisto
<ul style="list-style-type: none"> • 1996 - Nova configuração da Direção Técnica Geral (jan/96)
<ul style="list-style-type: none"> • 1996 - Implantação da última fase do PCS implicando correções salariais
<ul style="list-style-type: none"> • 1996 - Criação do Manual de Normas Técnicas
<ul style="list-style-type: none"> • 1997 - Desenvolvimento e inauguração do sítio do DIEESE na internet (alojada na Fundação SEADE) (início da disponibilidade da produção do DIEESE em formato eletrônico para o público)
<ul style="list-style-type: none"> • 1997 - Início de estudos visando reestruturação (um coordenador passa a dedicar parcela do seu tempo a esta tarefa)
<ul style="list-style-type: none"> • 1997 - Revisão e validação do Planejamento DIEESE 2000 junto às entidades sindicais (visitas a 132 entidades sindicais em 13 estados e Assembléias do DIEESE): eixos temáticos (emprego, renda e negociação coletiva), atividades fins (assessoria, pesquisa e educação) e Programas de Trabalho
<ul style="list-style-type: none"> • 1998 - Atualização tecnológica da rede (software e hardware) e treinamento da equipe
<ul style="list-style-type: none"> • 1999 - Informática: <ul style="list-style-type: none"> - DIEESE passa a prover serviço de correio (para o EN) - relatório informa ações voltadas para a área Administrativa
<ul style="list-style-type: none"> • 1999 - Avaliação do Planejamento DIEESE 2000 e início da discussão do Planejamento DIEESE 50 anos

Em 1992, a situação financeira do DIEESE adquirira um mínimo de estabilidade. Além da recuperação de receitas junto aos sindicatos inadimplentes, a organização contava com a receita obtida pela pesquisa da Cesta Básica Diária contratada pelo governo do Estado de São Paulo.¹⁶⁰ Do ponto de vista técnico, o DIEESE voltava a participar dos debates públicos e trabalhos com repercussão no meio sindical e na sociedade.¹⁶¹ O número de subseções novamente crescera, e isso era um sinal da existência de demanda sindical pelos trabalhos do DIEESE. Lentamente, a organização superava as dificuldades da transição de 1990.

A participação institucional aumenta (1993/1996)

Institucionalmente, o contexto externo da organização também experimentou mudanças. Na segunda metade dos anos 80, o DIEESE tomou assento em debates ou fóruns institucionais durante o governo Sarney. Nesse período, foram várias as oportunidades de discussões em torno de possíveis pactos contra a inflação envolvendo os sindicatos e, nesses casos, com apoio técnico da organização.

Do período de Itamar Franco em diante, essas iniciativas tornaram-se mais frequentes e mais diversas em seus objetivos como câmaras setoriais, programas de qualidade e produtividade, discussões nacionais sobre relações do trabalho, entre outras. Em outras palavras, a partir do governo Itamar foram proporcionadas aos sindicatos oportunidades de participação em diversos espaços relacionados às políticas públicas. Nessa fase, alguns eventos foram especialmente importantes para o DIEESE.

O primeiro deles foi a constituição das Câmaras Setoriais, tendo à frente a mais importante delas, a da Indústria Automobilística. Esses espaços de negociação tripartites eram voltados para a discussão das medidas necessárias para a superação das dificuldades enfrentadas pelos setores econômicos no contexto de recessão e abertura econômica característicos dos

¹⁶⁰ A participação dos contratos e convênios na composição de receitas da entidade salta de 21,6% em 1989 para 26,8% em 1991, e algo quase sempre próximo de 50% na segunda metade da década de 90. Vide Apêndice 6.

¹⁶¹ Em 1992 o DIEESE organizou a campanha “SOS Salário Mínimo” e também lançou uma publicação chamada “A recessão e os trabalhadores”. Nesse ano ainda foi iniciada a preparação para a nova Pesquisa de Orçamento Familiar do ICV.

primeiros anos da década de 90. Os técnicos do DIEESE foram chamados a atuar na assessoria aos sindicatos que tomaram parte nesses fóruns.¹⁶²

Embora a segunda metade dos anos 80 tenha sido palco de algumas tentativas de discussões tripartites envolvendo negociações para controle da inflação, nos anos 90, por conta das câmaras setoriais, as negociações enveredaram por temas novos para o movimento sindical. Entre outros temas, as política industrial e tributária, o comércio internacional, além da questão do emprego propriamente dita criaram demandas sindicais em relação ao DIEESE. Essas negociações, normalmente caracterizadas pela busca de consenso entre as partes, diferiam em muito das negociações em geral antagônicas, típicas das campanhas salariais. A experiência acumulada nessas ocasiões envolveu, além do conhecimento técnico e econômico, em certa medida também o político, já que as negociações tocavam em aspectos das políticas públicas.

Um segundo evento foi o seminário “Os trabalhadores e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP” realizado na Unicamp no final de agosto de 1993 com a presença de cerca de 300 dirigentes sindicais, além de especialistas e o próprio ministro do Trabalho e Emprego no governo Itamar Franco, Walter Barelli.

O PBQP foi criado ainda no governo Collor e tinha por objetivo desencadear um movimento de melhoria da produção brasileira em termos de sua qualidade e produtividade para fazer frente às necessidades de elevação da competitividade brasileira no mercado internacional. O PBQP envolvia segmentos do governo federal como os Ministérios da Indústria e Comércio, do Planejamento, Ciência e Tecnologia, e do Trabalho e Emprego e a Casa Civil. O referencial internacional do PBQP era a experiência conduzida pelo governo japonês junto ao setor produtivo desse país. Sua concepção era promover um movimento de disseminação da cultura da qualidade e produtividade na sociedade e economia brasileira. Além do PBQP, com características institucionais semelhantes, existia a iniciativa do Programa de Apoio à

¹⁶²A assessoria do DIEESE no caso da Câmara Setorial da indústria automobilística foi feita pela equipe das subseções dos Metalúrgicos de São Bernardo do Campo e dos Metalúrgicos de São Paulo, e pela própria DTG. Vale dizer, com alguns dos técnicos mais experientes da organização.

Capacitação Tecnológica da Indústria – PACTI (de responsabilidade do Ministério da Ciência e Tecnologia).

No meio sindical havia uma postura mais tradicional de resistência às inovações organizacionais, como por exemplo, a terceirização e as práticas voltadas para a qualidade total. Porém, o fato de as transformações na produção naquele momento serem estimuladas a partir de políticas públicas instigou os sindicatos a reivindicarem sua participação nesses programas, cujas dinâmicas não permitiam a participação da representação dos trabalhadores em suas atividades. Assim como na Europa, os trabalhadores brasileiros decidiram entrar nas discussões públicas a respeito da produção em tempos de modernização tecnológica e abertura de mercados.

No caso específico do PBQP, o DIEESE participou em 1991 e 1992 das reuniões de avaliação estratégica do programa e, por conta desta, assumiu a coordenação da Comissão de Valorização do Trabalho e Emprego – CVTE a partir de 1993. Essa comissão contava com a participação de representantes do governo, empresários e centrais sindicais.(DIEESE, 1994:5)

A constituição da CVTE levou à organização do seminário de Campinas para a discussão sobre o PBQP e de aspectos de interesse dos trabalhadores como emprego, formação profissional, direito à organização, relações do trabalho, entre outras questões. Em 1994, as centrais apresentaram um documento conjunto na reunião de avaliação anual do PBQP e nele reivindicaram sua participação nas discussões relativas aos programas PBQP e PACTI, bem como a ampliação dos assuntos tratados nestes programas em direção aos temas de interesse dos trabalhadores.(POCHMANN *et al*, 1998:18-19)

O papel do DIEESE em todo esse processo foi importante, pois boa parte da iniciativa de estender o debate sobre o programa aos trabalhadores foi tomada por sua direção sindical, que por sua vez vinha travando contato com os temas dos programas de qualidade. Paulo Paixão (presidente do DIEESE em 1991 e dirigente dos Eletricitários de Campinas) foi convidado a integrar uma delegação de representantes de empresas de uma missão brasileira para conhecer a experiência japonesa em 1992. José Caetano Lavorato (presidente do

DIEESE na gestão de 1993 e dirigente do Sindicato dos Aeronautas) participou de outra missão semelhante em 1993 e relatou:

Era uma missão do governo, especificamente voltada aos empresários e eles abriram espaço para o movimento sindical que indicou o DIEESE para esta missão... Ao voltar desta missão, eu propus um debate dentro do DIEESE para as centrais, entendendo que era importante que as centrais, o movimento sindical tivesse acesso aos programas de qualidade, e compreendessem não só a visão japonesa, nós fizemos uma missão de 30 dias lá, mas também as visões norte-americana e européia. (Entrevista com José Caetano Lavorato)

Como desdobramento do seminário de Campinas e, posteriormente, da posição assumida pelas centrais sindicais em 1994, como parte do PBQP nasceu o Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais - o PCDA.¹⁶³

A realização do PCDA foi delegada pelas centrais sindicais ao DIEESE e, entre 1995 e 2003, mais de 2 mil pessoas do movimento sindical passaram pelos cursos, seminários e eventualmente missões para o intercâmbio e conhecimento de experiências em outros países. A temática dos cursos organizados no PCDA em 1994 foi semelhante à verificada nos cursos para gerentes de empresas - com foco na gestão da qualidade total -, e também contou com o quadro docente, de instituições como as fundações Dom Cabral, de Minas Gerais e Vanzolini, de São Paulo. Nos anos seguintes, a temática dos cursos diminuiu o foco na qualidade total e incorporou, sucessivamente, os temas da reestruturação produtiva, emprego e gestão de empresas. No que se refere às aulas, gradativamente os técnicos do DIEESE assumiram uma proporção cada vez maior da programação dos cursos.¹⁶⁴

As câmaras setoriais e o PBQP são exemplos da maior inserção do DIEESE em atividades de interlocução institucional na década de 90. Outros exemplos ainda poderiam ser citados como o acompanhamento dos trabalhos de Comissões Estaduais e Municipais de Emprego e também das discussões assistidas pelos trabalhadores no âmbito das negociações do

¹⁶³ Por delegação das centrais sindicais, o presidente do DIEESE chegou a representar os trabalhadores na Coordenação Nacional do PBQP que reunia outros quatro participantes do governo e mais dois de representações empresariais.

¹⁶⁴ Entrevista com Suzanna Sochaczewski.

Mercosul, ou o assento nos Conselhos Universitários da Unicamp e da Unesp em São Paulo. Uma dimensão desta inserção pode ser obtida através da tabela a seguir.

Tabela 12 - Atividades do DIEESE

Ano	Estudos salariais	Negociações Coletivas	Entrevistas (1)	Cursos e seminários p/entidades sindicais	Representação Institucional	Relações Institucionais (2)	Cooperação Técnica
1991	8011	1151	460	204	nc	nc	nc
1992	6997	1416	-	341	13	47	10
1993	9055	815	344	341	18	29	10
1994	12129	1035	692	247	12	45	10
1995	6763	1612	447	344	17	61	13
1996	5210	1937	443	213	17	74	18
1997	4238	1501	377	536	20	140	21
1998	1945	1200	494	187	17	96	35
1999	3167	808	608	389	20	177	28
2000	2061	883	474	184	26	101	27
2001	2535	833	337	224	29	152	32
2002	2749	657	391	162	23	152	35
2003	2937	721	271	150	22	73	50
2004	1921	644	215	224	24	296	44

FONTE: relatórios de atividades do DIEESE

(1) concedidas pelo Escritório Nacional. Subestimadas em 2003.

(2) encontros, reuniões e participação em eventos promovidos por entidades nacionais, internacionais, órgãos públicos e governamentais, visitas de entidades sindicais internacionais, personalidades, órgãos de pesquisa e organizações da sociedade.

Por esta tabela nota-se que o número de eventos de relações institucionais da organização elevou-se substancialmente no período de 1993 a 1997, e ainda que com alguma oscilação, manteve-se nessa condição nos anos seguintes. - após 1993/1995. A representação e interlocução institucionais consolidavam-se como atividades do DIEESE.

O quadro a seguir apresenta uma seqüência de eventos relacionados à expansão das atividades do DIEESE vinculadas à participação ou representação em fóruns institucionais.

Quadro 74 – Relações Institucionais - Eventos

• 1991/1992 – DIEESE participa das reuniões de avaliação do PBQP
• 1992/1993 – DIEESE participa das negociações das Câmaras Setoriais
• 1993 – Participação do DIEESE no Fórum Nacional de Debates sobre Contrato Coletivo e Relações de Trabalho no Brasil
• 1993 - Início da participação do DIEESE no PBQP
• 1993 - Participação do DIEESE institucional no CTCOM (Conselho Consultivo para a Competitividade), Mercosul, Agenda Brasil, PACTI e Câmaras Setoriais
• 1993 - Seminário “Os trabalhadores e o PBQP” (Unicamp)
• 1994 - Realização da primeira etapa do primeiro PCDA
• 1995 - Conclusão do Primeiro PCDA (missões ao exterior)
• 1995 - Início do aumento da Representação Institucional exercida pelo DIEESE (números dos relatórios de atividades)
• 1996 - Reativação das PEDs Salvador, Recife e Belém
• 1996 - DIEESE coordena Observatório Permanente de Situações de Emprego e Formação Profissional (SERT SP)
• 1996 - Aprovação (dez/1996) do Projeto “Emprego e Desenvolvimento Tecnológico” (DIEESE/CESIT/CNPq)
• 1997 - Desenvolvimento e inauguração do sítio do DIEESE na internet (alojada na Fundação SEADE) (início da disponibilidade da produção do DIEESE em formato eletrônico para o público)
• 1997 - Início do trabalho do DIEESE com o “Sistema de Acompanhamento de Políticas Públicas Orientadas para o Mercado de Trabalho” (SERT SP)
• 1997 - Pesquisa FNV (embrião do Observatório Social)
• 1997 - Assinatura do convênio (1997/1999) para o novo PCDA
• 1997 - Início da discussão metodológica a respeito da PED
• 1999 - Assinatura do convênio DIEESE e o BID FUMIN (“Projeto de Negociação”)

Os processos de aprendizado iniciados a partir do aumento da inserção do DIEESE nos fóruns institucionais, e em especial no PCDA, afetaram bastante a organização técnica, política e operacionalmente. Estes pontos no entanto, serão tratados adiante.

Enquanto isto, no âmbito técnico a entidade intensificou a publicação de um anuário estatístico com dados de interesse para os dirigentes sindicais e novos estudos sobre assuntos diversos como a terceirização, a questão fiscal, desemprego e políticas de emprego e renda, distribuição de renda, encargos sociais e questões de gênero nas negociações coletivas.¹⁶⁵

Quanto à formação, anteriormente tarefa da Escola Sindical, houve mudança de orientação. No início, o foco voltou-se para a capacitação da própria equipe do DIEESE em seminários exclusivos para a equipe. Em um segundo momento, a organização aproveitou a oportunidade dos seminários para assessores e dirigentes sindicais para também formar seus próprios

¹⁶⁵ Ver a publicação “Pesquisa DIEESE” números 7 a 13.

quadros. Dada a extensão do PCDA, a capacitação interna adquiriu um caráter quase permanente. A crescente demanda por atividades de formação a partir de projetos oriundos das articulações institucionais, bem como as implicações assumidas por elas (interlocução com as centrais sindicais e governo federal) provocaram em 1996 uma nova alteração na estrutura da Direção Técnica Geral com a criação da Coordenação de Educação e Treinamento.¹⁶⁶

Nesse período, o conjunto de subseções atingiu um número superior a 50, o que permitiu a consolidação de linhas setoriais nas áreas de sindicatos de servidores públicos, telecomunicações, eletricitários, além da mais antiga delas, a dos sindicatos bancários. A constituição destas linhas permitiu a multiplicação de trabalhos publicados com foco setorial e o desenvolvimento de trabalhos articulados de pesquisa e assessoria.¹⁶⁷

Em 1996, as pesquisas de emprego do DIEESE também experimentaram uma expansão, com a reativação das PEDs de Salvador, Recife e Belém (que logo seria interrompida por falta de financiamento do governo estadual local). A expansão da PED levou a pesquisa a seis regiões metropolitanas nas quais ela foi viabilizada por meio de convênios com órgãos de pesquisa vinculados a governos estaduais ou universidades locais.

Esse período de crescimento do DIEESE também permitiu a revisão da estrutura salarial da equipe, que a partir de 1993 iniciou uma longa discussão interna sobre o seu Plano de Cargos e Salários. Internamente, as primeiras etapas de implantação desse plano promoveram reenquadramentos salariais, que na prática encerraram a longa transição de acomodação interna iniciada com a chegada da nova DTG. Em termos materiais, a organização deu continuidade a investimentos em equipamentos, na informatização dos bancos de dados e na conexão por computador com os escritórios e subseções do DIEESE, organizando assim uma

¹⁶⁶ Em janeiro de 1996, esta coordenação foi assumida por Clemente Ganz Lúcio. Reginaldo Muniz Barreto assumiu a coordenação de Escritórios Regionais e a coordenação de Linhas Setoriais foi assumida por este autor, até então supervisor da Linha Bancários, e naquele momento um novo integrante da DTG.

¹⁶⁷ Além dos estudos elaborados mais restritamente para as direções sindicais, também se constituiu uma série de publicações específicas das subseções, os “Estudos Setoriais do DIEESE”.

rede na entidade. Nesse período, a base tecnológica do DIEESE se aperfeiçoou e a partir de junho de 1997 sua política de comunicação começou a contar com um sítio na internet.¹⁶⁸

Projetando o longo prazo, em 1995 a DTG colocou em discussão junto à Direção Sindical o planejamento plurianual “DIEESE 2000”. Ao final do ano, após uma série de consultas e debates, a organização definiu a Assessoria, Pesquisa, Educação e Comunicação como suas atividades fins, e seus focos temáticos em Emprego, Renda, Custo de Vida, Negociação Coletiva e Reestruturação Produtiva. O DIEESE passaria a atuar segundo programas (de pesquisa, assessoria, educação, comunicação etc), dentro dos quais se incluiriam os projetos eventualmente contratados e atividades ordinárias da organização (pesquisas permanentes e assessoria).

O DIEESE apontava para o futuro. Entretanto, alguns sinais de mudança começaram a ser notados em sua atividade técnica. Os anos após o Plano Real seriam de menor crescimento econômico, queda na inflação e maior desemprego. A combinação destes elementos reduziu o poder de barganha dos sindicatos e isto começou a se refletir nos relatórios de atividades do DIEESE. A queda da inflação reduziu a demanda sindical por dois dos trabalhos mais tradicionais da organização. Os estudos salariais e a assessoria às negociações coletivas apresentaram tendência de queda em seus números após a entrada em vigor do Plano Real. A redução do poder de barganha dos sindicatos significava sua debilitação em termos financeiros e a volta do fantasma da inadimplência entre os sócios da organização. Em outras palavras, o financiamento sindical ao DIEESE começava a falhar e levaria a entidade a uma nova crise.

Nova crise financeira: a alternativa dos projetos (1997/1999)

A nova crise financeira do DIEESE manifestou-se em outubro de 1996 e obrigou a organização a tomar uma série de medidas. Já no final de 1997, foi concluída a revisão do

¹⁶⁸ Nos primeiros tempos de funcionamento do sítio, ele foi hospedado na página da Fundação SEADE.

planejamento DIEESE 2000 (iniciada no final de 1996). Desta revisão resultou uma focalização da organização em apenas três atividades (pesquisa, educação e assessoria, com absorção por estas da atividade fim de comunicação) e três eixos temáticos (emprego, renda e negociação coletiva, com a absorção da reestruturação produtiva pelo eixo de emprego, e do custo de vida pelo eixo de renda). Os principais eventos dessa crise vão descritos no quadro a seguir.

Quadro 75 - Crise Financeira (1997/1999) - Eventos

• 1996 - Crise financeira (de outubro em diante)
• 1997 - Queda brusca no número de sócios do DIEESE
• 1998 - Limpeza de cadastro de sócios do DIEESE (cobrança e suspensão de devedores)
• 1998 – Nova queda forte no número de subseções
• 1998 - Plano de Demissão Voluntária em outubro/novembro
• 1999 - Queda forte no número de sócios do DIEESE
• 1999 - Demissões no mês de abril
• 1999 – Nova queda forte no número de subseções
• 1999 – Mudam nomes e estrutura na Direção Técnica Geral
• 1999 - Relatório de atividades apresenta pela primeira vez um déficit orçamentário

No aspecto financeiro propriamente dito, em abril de 1998, além de cortes de despesas foi iniciado um processo de cobrança de dívidas e suspensão de sócios e subseções inadimplentes com o DIEESE. Com isto, o quadro de sócios ativos da organização caiu em mais da metade, e foram fechadas mais de 30 subseções. Do ponto de vista técnico, uma das principais consequências foi o desmonte ou enfraquecimento das linhas setoriais e a conseqüente interrupção ou mesmo perda do acúmulo de conhecimento setorial do DIEESE. Como reflexo dos processos de privatização, segmentos sindicais tradicionalmente fortes como telecomunicações, energia e o setor bancário acusaram grandes movimentos de demissões. O fechamento de várias subseções decorreu desses processos.

Com menos subseções e menos sócios, o orçamento do DIEESE tornou-se visivelmente mais frágil em termos das receitas sindicais, vale dizer, em sua base de financiamento mais estável. Com isto, os recursos obtidos a partir dos convênios e projetos tornaram-se vitais por responder crescentemente pelo orçamento da organização. O recebimento de recursos por convênios e projetos não era algo desconhecido para o DIEESE. Nos anos 80, os recursos

transferidos à Escola Sindical por parte do governo do Estado de São Paulo, e mais adiante por conta da Pesquisa da Cesta Básica do Procon/SP, tiveram importância no orçamento da organização.¹⁶⁹ Entretanto, a partir de 1987 estes recursos passaram a compor mais da metade das receitas do DIEESE, introduzindo uma variável de instabilidade nas suas finanças. A queda nas receitas sindicais e o crescimento de importância dos projetos trouxeram esta novidade para a organização.

A produção técnica do DIEESE mudava de perfil. Do ponto de vista operacional, o objetivo foi redirecionar a atividade de assessoria econômica. Este redirecionamento envolvia a priorização dos sócios de maior contribuição associativa como forma de estabilizar e garantir a base de financiamento sindical. De 1997 em diante, essa priorização seria materializada com a proposta de um Plano de Trabalho por Sócio – o PTS, a ser negociado com as maiores entidades sindicais filiadas. Em outras palavras, buscava-se uma customização do trabalho do DIEESE junto aos seus sócios.

O estabelecimento dos PTS obrigava a mudanças importantes na dinâmica de trabalho do DIEESE. Em primeiro lugar, implicava mudança de cultura no atendimento, que passava a ser declaradamente restrito aos sócios em dia com a organização.¹⁷⁰ Em segundo lugar, demandava um dimensionamento e controle das horas técnicas disponíveis da equipe para a atividade de assessoria. Dentro dessa equipe, alguns dos técnicos mais qualificados começavam a ser pressionados para atender as demandas de trabalho junto aos projetos. Desta forma, enquanto as demandas sindicais por trabalhos de cálculo de perdas salariais e assessoria às negociações coletivas eram redimensionadas (a demanda por participação de técnicos em rodadas com patrões diminuía), crescia a pressão oriunda da inserção institucional por novos trabalhos.

¹⁶⁹ Dois fatos importantes devem ser apontados com relação à pesquisa da Cesta Básica do Procon. Primeiro, a renovação do convênio que mantinha a pesquisa foi sendo feita por valores cada vez menores ao longo do tempo, obrigando a realização de ajustes na pesquisa. Segundo, no final de 1999, o DIEESE fez um acordo judicial com o governo estadual paulista para receber valores devidos por atrasos no pagamento da pesquisa quando do início da década. O recebimento em parcelas desta dívida pelo DIEESE trouxe um alívio temporário à sua situação financeira.

¹⁷⁰ Até então, apesar de depender da contribuição dos sócios adimplentes, o DIEESE sempre se caracterizou pelo atendimento mais “universal” aos sindicatos, fossem eles inadimplentes ou muitas vezes nem mesmo sócios regulares. (Observação do autor)

O novo destes trabalhos encontrava-se tanto no aspecto temático quanto nos processos necessários para sua execução. No caso do PCDA, os cursos realizados no programa mobilizavam expressiva parcela da equipe técnica nas atividades de gestão do programa, acompanhamento técnico e mesmo de docência. Todavia, outros grandes projetos também surgiram.

Junto ao governo do Estado de São Paulo, uma nova frente de trabalho se abriu. Em 1996, o DIEESE coordenou o Observatório Permanente de Situações de Emprego e Formação Profissional organizado pela Secretaria de Emprego e Relações do Trabalho do Estado de São Paulo - SERT SP.¹⁷¹ Deste trabalho originou-se a contratação do DIEESE por esta mesma secretaria da organização para a criação de um “Sistema de Acompanhamento de Políticas Públicas Orientadas para o Mercado de Trabalho”. Os assuntos relacionados ao emprego e suas políticas públicas ingressaram na agenda da organização.

Ainda na vertente do emprego, o DIEESE iniciou em 1997 um projeto conjunto com o Centro de Estudos Sindicais e do Trabalho – CESIT, da Unicamp, e recursos do Conselho Nacional de Pesquisa – CNPq do Ministério da Ciência e Tecnologia, um amplo projeto de pesquisa em torno dos impactos do desenvolvimento tecnológico sobre o emprego no Brasil. Esse projeto permitia a contratação de pesquisadores através da concessão de bolsas para a realização de pesquisas sobre temas variados envolvendo a questão tecnológica e o emprego em três linhas de pesquisa: emprego e desemprego no Brasil nos anos 90, sistemas de relações de trabalho e negociações coletivas, e políticas de emprego e proteção ao desemprego. As pesquisas realizadas eram apresentadas em eventos de divulgação realizados em vários locais do País e depois resultavam em publicações. Os pesquisadores selecionados pelo DIEESE atuaram no Escritório Nacional em São Paulo e em vários escritórios regionais da organização. Embora não gerasse diretamente financiamento ao DIEESE, este projeto permitiu a pesquisa econômica a respeito de vários setores e regiões do País e também a formação pela

¹⁷¹ Tratava-se de uma instância criada pela Secretaria na qual pesquisadores, representantes sindicais e técnicos do governo desenvolviam estudos sobre o mercado de trabalho paulista como forma de orientar suas políticas públicas.

organização de grande número de técnicos nas questões relacionadas ao trabalho.¹⁷²(Fonte: <http://www.dieese.org.br/cnpq/proj.xml>)

A partir destes exemplos, nota-se que a instituição ampliou seu leque de atuação com os novos projetos em plena crise financeira. Para isto, alguns de seus técnicos mais experientes foram deslocados para a execução de projetos, deixando em segundo plano as tarefas de suas áreas de origem. Mas estes ainda não eram seus únicos problemas.

Na área das PEDs, a expansão da pesquisa para várias capitais introduziu uma nova e pesada agenda de gestão técnica e institucional subordinada diretamente ao diretor técnico. Nestes casos, as preocupações iam desde a garantia de qualidade técnica por parte dos trabalhos conduzidos pelas instituições parceiras, passavam pela garantia na regularidade dos pagamentos relativos aos gastos da pesquisa e chegavam mesmo às questões políticas envolvendo governos federal, estaduais e até municipais (caso de Porto Alegre e Recife).¹⁷³

No que se refere ao aspecto técnico das PEDs, houve um intenso debate a respeito das metodologias utilizadas nas pesquisas do convênio SEADE/DIEESE e IBGE. Nesse período, dado o baixo crescimento econômico, a questão do desemprego se agravava e se integrava à agenda sindical e nacional. Genericamente, entre as críticas metodológicas à PED, a principal era o suposto superdimensionamento do fenômeno do desemprego. Ao IBGE cabiam críticas pela razão inversa no que se refere à Pesquisa Mensal de Emprego - PME. Após muitos anos, o DIEESE voltou a se envolver em uma guerra de estatísticas com órgãos governamentais.

Por conta desses debates, formou-se uma comissão de especialistas para avaliar comparativamente as duas pesquisas.¹⁷⁴ Para o movimento sindical, independentemente do

¹⁷² Vários pesquisadores bolsistas terminariam por ingressar no DIEESE após sua passagem pelo projeto.

¹⁷³ A arquitetura institucional de sustentação financeira das PEDs nos estados envolvia recursos dos governos locais, mas também em boa proporção recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador. A destinação de recursos do FAT para as PEDs era resultado de decisões tomadas no Codefat (órgão deliberativo tripartite do FAT), mas dependia da liberação por parte do MTE.

¹⁷⁴ Por conta das diferenças metodológicas, entre outros aspectos, as taxas de desemprego das PEDs eram sistematicamente maiores que as divulgadas pela PME, o que, a princípio, levantou críticas quanto ao superdimensionamento do desemprego no País por parte do convênio SEADE/DIEESE. Além da polêmica em

mérito do debate técnico estabelecido em torno das pesquisas de desemprego, entrava em risco a mensuração do fenômeno. O subdimensionamento do desemprego significaria a sua própria negação no momento de crise no mercado de trabalho, e por consequência a menor atenção das políticas públicas. Desta forma, articulada às centrais sindicais, a própria Direção Sindical do DIEESE chegou a se envolver nos contatos institucionais para a defesa da PED.¹⁷⁵

Enquanto este debate público em torno do desemprego se aquecia, a organização diversificava seu leque de atuação com a busca de recursos dos projetos. Todavia, ao mesmo tempo a crise financeira se agravava. Apesar de todo o esforço por novas fontes de recursos, em outubro de 1998 o DIEESE iniciou um longo processo que, em duas etapas, levou à demissão de mais de 60 funcionários.¹⁷⁶ As demissões ocorreram em todos os setores do DIEESE, mas o atendimento direto aos sindicatos foi especialmente atingido com o encolhimento do número de funcionários nos escritórios regionais (cujo principal foco de atuação é a assessoria) e também nas subseções. No final de 1999, o número de sócios caminhava para o patamar no qual se estabilizaria nos anos seguintes (entre 420 e 440 sócios) e o número de subseções regrediu ao de 1988.

Com o encolhimento de seu número de funcionários, haveria no segundo semestre de 1999 nova mudança na estrutura da DTG. Desta vez, Clemente Ganz Lúcio, Reginaldo Muniz Barreto e Antonio Prado deixaram a direção para que as sociólogas Solange Sanches e Suzanna Sochaczewski assumissem as novas coordenações de Pesquisa e Educação, respectivamente.¹⁷⁷ Estas duas coordenações, juntamente com uma terceira coordenação – de Atendimento Técnico, voltada para a assessoria aos sindicatos – compunham uma estrutura de

torno das metodologias, discutia-se também a pertinência do financiamento público para duas pesquisas diferentes, porém com o mesmo objetivo: mensurar e avaliar o mercado de trabalho.

¹⁷⁵ Em uma destas ocasiões, o economista Edward Amadeo, então ministro do Trabalho e Emprego, concedeu uma audiência à direção sindical do DIEESE no Rio de Janeiro em que houve uma ríspida discussão sobre a PED. (Entrevista com José Caetano Lavorato)

¹⁷⁶ As demissões aconteceram a partir de um Programa de Demissão Voluntária (outubro e novembro de 1998) e um segundo corte realizado em abril de 1999.

¹⁷⁷ No início de 2000, Prado e Reginaldo deixariam o DIEESE. Clemente Ganz Lúcio mudou-se para Florianópolis e passou a representar o DIEESE no Observatório Social, assumindo sua coordenação técnica. Posteriormente, acumulou esta tarefa com a de coordenação do projeto de Negociação do BID (a ser apresentado mais adiante).

direção mais enxuta, e que se propunha a refletir as atividades fins do DIEESE.¹⁷⁸ A nova DTG assumiu com a responsabilidade de elaborar o novo planejamento plurianual do DIEESE, o “DIEESE 50 Anos”.

Ao final de 1999, o DIEESE continuou mudando o perfil de seu trabalho técnico. Essas mudanças podem ser constatadas no quadro quantitativo referente às atividades do DIEESE. Nesse quadro, nota-se a perda de espaço da assessoria às negociações coletivas e o aumento dos números referentes aos eventos de relações institucionais e também de seus convênios de cooperação técnica.¹⁷⁹ Desta maneira, o volume de trabalho dedicado diretamente à assessoria aos sindicatos declinava, enquanto crescia a produção técnica vinculada às relações institucionais, notadamente aquela que originava recursos para a organização.

No final da década de 90, a base de arrecadação do DIEESE no meio sindical estabilizara-se depois de cair para menos da metade do número de afiliados registrados no começo da década. A queda no número de sócios relacionou-se ao aumento do desemprego e ao enfraquecimento de segmentos sindicais tradicionais como aqueles nos quais as empresas privatizadas eram importantes empregadoras. Com menos trabalhadores em suas respectivas bases, os sindicatos se fragilizaram financeiramente e deixavam de pagar suas contribuições ao DIEESE. Desta maneira, o menor número de sócios e as novas condições do ambiente de negociação coletiva fizeram com que decrescessem demandas sindicais mais tradicionais por trabalhos do DIEESE, como os cálculos de perdas salariais e assessorias às rodadas de negociação coletiva.

Na área de educação, o número de atividades, ainda que elevado, experimentara uma queda desde 1997, o que também significou uma mudança. Boa parte das atividades de formação foi incluída na programação dos vários projetos desenvolvidos pelo DIEESE, o que equivale a dizer que o seu financiamento já estava garantido. Desta maneira, embora houvesse uma

¹⁷⁸ Essa coordenação foi ocupada pelo autor da presente tese até julho de 2003.

¹⁷⁹ Não apenas a queda do número de sócios contribuiu para a redução do trabalho de assessoria às negociações coletivas. A observação de dados mais gerais sobre as negociações como o número de greves, por exemplo, também apontam para uma espécie de esvaziamento das campanhas salariais se comparadas à década de 80. (DIEESE, 2002)

demanda permanente por formação no meio sindical, era mais a oferta do DIEESE que concretizava os seminários e cursos, e menos a iniciativa isolada dos sindicatos.¹⁸⁰

Ao final dos anos 90, o DIEESE enfrentava algumas contradições. Enquanto seu financiamento sindical e a demanda direta mais tradicional dos sindicatos em relação a seus trabalhos declinavam, aumentava a demanda de governos e outras organizações. Dentro desta tendência, em plena crise financeira consolidou-se também uma demanda internacional pelos trabalhos do DIEESE.

A maior captação de recursos através de projetos também introduziu maior diversidade temática na sua produção na organização. Esta diversificação temática normalmente era viabilizada através da cooperação internacional. Tendo como base de apoio seus bancos de dados (principalmente de acordos coletivos e das PEDs), o DIEESE passou a elaborar mais freqüentemente trabalhos a partir de convênios com organizações como a Organização Internacional do Trabalho - OIT, a Canadian International Development Agency – CIDA (através de seu Fundo de Equidade de Gênero, a partir de 1996) e o Solidarity Center. Nestes trabalhos emergiram, por exemplo, estudos, publicações e mesmo atividades formativas a respeito das questões de gênero e raça nas negociações coletivas e no mercado de trabalho. Os estudos realizados inseriam-se nas propostas destas diversas entidades de construção de uma agenda de discussões no meio sindical para este tipo de temas. O objetivo, em última análise, era a inclusão ou reforço destes temas nas pautas de reivindicações e, posteriormente, dos acordos coletivos.¹⁸¹

Nestes casos, além da demanda por conhecimento do DIEESE (materializada nos estudos), em muitos destes trabalhos cabia à organização um papel de articulação do movimento

¹⁸⁰ A oferta de seminários aos filiados do DIEESE foi cada vez mais viabilizada a partir de projetos como o PCDA, de Negociação (BID) e outros em que a maior parte dos custos das atividades era bancada por fontes não sindicais.

¹⁸¹ Dois exemplos importantes foram o “Mapa do Negro no mercado de trabalho” (publicado em 1998 pelo Instituto Sindical Latino-Americano pela Igualdade Racial – INSPIR) e o Mapa das questões de Gênero (publicado em 1999 com recursos do Fundo de Equidade de Gênero da CIDA), com dados e pesquisas do DIEESE.

sindical, notadamente através das centrais sindicais, em torno de atividades de divulgação em seminários e cursos dos resultados dos vários estudos contratados.

A intensificação dos contatos internacionais também levou o DIEESE a participar da constituição do Instituto Observatório Social. Este instituto foi criado a partir de iniciativa da CUT no final dos anos 90 e contou com recursos financeiros das centrais sindicais da Holanda (FNV) e Alemanha (DGB). Trata-se de uma organização cujos objetivos a princípio eram, através de pesquisas, acompanhar comparativamente as práticas de contratação de empresas estrangeiras no Brasil relativamente aos seus países de origem e a partir daí subsidiar processos de negociação entre estas e os sindicatos.¹⁸²

No final de 1999, após quatro anos de entendimentos com o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID, o DIEESE assinou um contrato com este banco internacional. Utilizando um de seus fundos - o Fundo Multilateral de Investimento - FUMIN, o BID tinha por objetivo estimular os processos de fortalecimento das democracias dos países em desenvolvimento. O projeto assinado com o BID recebeu internamente o nome de Projeto de Negociação, e visava contribuir para este fortalecimento através da capacitação dos interlocutores dos trabalhadores para os processos de negociação inerentes à vida democrática.

De forma geral, o projeto de quatro anos proporcionaria financiamento para a estruturação de uma série de cursos voltados à capacitação de dirigentes sindicais por meio da constituição de módulos temáticos e desenvolvimento metodológico. Junto com os cursos, também foi financiada a confecção de material técnico para apoio nestas atividades. De complexo arranjo institucional, este projeto exigia do DIEESE a oferta de contrapartidas ao financiamento realizado pelo BID. Esta contrapartida, por sua vez, seria materializada através da assinatura de convênios do DIEESE com o governo federal através do Ministério do Trabalho e Emprego, no âmbito do PCDA. Para a consecução do projeto, elaboração e oferta dos cursos,

¹⁸² Além do DIEESE, também participam da criação deste Instituto o Centro de Estudos de Cultura Contemporânea – CEDEC (tradicional centro de pesquisas em ciências humanas de São Paulo) e a Rede Unitrabalho (rede de pesquisa criada em 1996 e voltada para os assuntos do trabalho, que atualmente conta com mais de 90 universidades).

foram previstos investimentos em todas as áreas do DIEESE envolvidas com o projeto (educação, comunicação, administrativa e informática).¹⁸³(DIEESEb, 2005:9)

No final de um ano em que viveu uma de suas mais agudas crises financeiras, o DIEESE começou a preparar seu futuro.

¹⁸³ Pouco tempo antes do DIEESE, a primeira entidade da sociedade civil a estabelecer convênio dessa natureza com o BID foi o Instituto de Defesa do Consumidor – IDEC.

Apêndice 2 - O Caso AIFLD/Solidarity Center

A linha de tempo do AILFD/Solidarity Center será organizada tomando como base a leitura prévia e tabulação dos documentos e entrevistas realizadas, além da bibliografia consultada. Assim como no caso anterior, o objetivo foi, através da comparação das tabulações e leituras, localizar no tempo os principais eventos da organização pesquisada. Os eventos relacionados à história da organização foram divididos em dois grandes períodos: até 1990 e após 1990.

1) Até 1990: Formação Sindical e Financiamento nos tempos da Guerra Fria

Neste trecho, o histórico relativo à organização será retomado a partir do já abordado parcialmente no capítulo 5. A melhor compreensão da natureza e história do AIFLD/Solidarity Center recomenda o registro de suas origens na década de 60, quando da criação do AIFLD e, posteriormente, dos demais institutos. Naquele período, a política externa norte-americana lidava com o fenômeno da Guerra Fria.¹⁸⁴

A ajuda prestada pelos EUA por meio do Plano Marshall desde o final da década de 40 foi eficiente para a reorganização e fortalecimento de economias nacionais importantes na Europa e do Japão nas décadas seguintes (HOBSEAWM, 1995:270). Entretanto, o tabuleiro político internacional tornou-se cada vez mais complexo com o enfraquecimento da dominação colonial européia na África e Ásia e as ameaças de guinada à esquerda em diversos países na América Latina dos anos 50 em diante.

No início da década de 60, o governo Kennedy (1961/63) tomou iniciativas para reorganizar sua política externa no que se refere à assistência internacional. Desta forma, mais do que o

¹⁸⁴ A Guerra Fria consistiu genericamente no “constante confronto das duas potências que emergiram da Segunda Guerra Mundial [EUA e URSS]” de 1945 até a queda do Muro de Berlim em 1989. Neste confronto, a divisão do mundo em termos de áreas de influência se estabeleceu entre estes dois países e, “...não existia perigo iminente de guerra mundial”. Entretanto, sempre houve a ameaça latente de guerra fundada nos respectivos arsenais atômicos e alimentada pelos múltiplos conflitos nacionais e internacionais em que os interesses das potências estavam em jogo. (HOBSEAWM, 1995:224)

apoio econômico e/ou militar de cunho mais imediatista, foram criadas instituições e programas de médio e longo prazo para garantir e aumentar a presença norte-americana nos países sob sua influência. Como exemplos, em 1961, no início do governo Kennedy, foram criadas as agências internacionais “Peace Corps” e a USAID.¹⁸⁵

Em termos sindicais, a ação da política externa e do Departamento do Trabalho norte-americano podia, até então, ser reconhecida nas representações diplomáticas dos EUA na figura dos adidos trabalhistas. A preocupação principal das ações destas representações era o acompanhamento do movimento sindical nos demais países de forma a combater a influência ou presença da influência comunista ou de esquerda no meio dos trabalhadores destes países.

James F. Shea, adido trabalhista no Brasil entre o final da década de 50 e o começo dos anos 60, confirma esta preocupação e descreve o tipo de trabalho desenvolvido:

...it was my job to become acquainted with and report on the various facets on Brazilian labor” (SHEA, 1992:4). ...Brazil was the big target at that time for Communists trade union activities..., ...the leading trade unionist was one Roberto Morena who in my opinion was the top Communist trade union leader in Latin America. (SHEA, 1992:8)

Além da atuação direta da política externa norte-americana, o próprio movimento sindical do país alimentava uma tradição de envolvimento com outros países.¹⁸⁶ Em 1955, a AFL-CIO criou seu Departamento de Assuntos Internacionais (IAD) para promover intercâmbios culturais e cooperação entre sindicatos no âmbito internacional. O IAD prestava ainda assistência a países em desenvolvimento no que se refere aos seus sindicatos de trabalhadores através de programas de intercâmbio. Adicionalmente, o IAD enviou delegados para OIT, CIOSL e ORIT, além dos secretariados internacionais (federações sindicais de setores econômicos) aos quais a AFL-CIO era filiada. A IAD também trabalhava com representantes

¹⁸⁵ O Peace Corps é uma agência do governo norte-americano criada para promover assistência a países principalmente de terceiro mundo e também o melhor conhecimento sobre os EUA nestes países. A assistência é realizada por meio do trabalho de voluntários (187 mil desde a criação da agência) em mais de 139 países. Fonte: http://en.wikipedia.org/wiki/Peace_Corps (acesso em 26/12/2006)

¹⁸⁶ Já entre o fim do século XIX e o início do século XX, Samuel Gompers, presidente da American Federation of Labor - AFL participou de atividades relacionadas à independência cubana e sindicatos daquele país e também de Porto Rico. Ver Bedford (1995).

junto aos adidos trabalhistas das embaixadas norte-americanas e com membros da Divisão internacional do Trabalho do Departamento de Estado. (George Meany Memorial Archives)

Porém, no início da década de 60 a ação sindical internacional da AFL-CIO concentrava-se na Europa e empenhava-se no combate aos sindicatos comunistas e no fomento à divisão dos sindicatos em países como França e Itália.¹⁸⁷

Na América Latina, a revolução cubana e o subsequente alinhamento deste país à esfera de influência soviética motivaram a tomada de medidas mais objetivas em torno da reafirmação da presença dos EUA no continente. Em 1961, a administração Kennedy criou a Aliança para o Progresso, um programa de ajuda econômica e social dos EUA para os países da América Latina.¹⁸⁸

Para Harry G. Kamberis (diretor executivo do Solidarity Center no período 1997 a 2005), a Aliança para o Progresso foi a base para a criação em 1962 do American Institute for Free Labor Development – AIFLD: “Kennedy’s Alliance for Progress which was really the political basis for the creation of AIFLD... with the Kennedy administration; its people reassessed the US foreign assistance. It grew out of the Marshall Plan after World War II.” (Entrevista com Harry G. Kamberis)

O Instituto foi criado como instância de cooperação sindical internacional da AFL-CIO e contava com representantes de grandes empresas norte-americanas em sua direção, e financiamento da USAID.¹⁸⁹ O primeiro diretor executivo do AIFLD foi Serafino Romualdi,

¹⁸⁷ Jay Lovestone (ex-dirigente do Partido Comunista norte-americano) e Irving Brown (dirigente sindical da AFL-CIO) foram personagens marcantes da ação da AFL-CIO na Europa e suas biografias são frequentemente associadas ao trabalho da Central Intelligence Agency – CIA do governo norte-americano. Ver Kelber (2004)

¹⁸⁸ O programa durou cerca de dez anos e foi encerrado em 1970 no governo Nixon. Durante este período, os EUA aplicaram cerca de US\$ 20 bilhões por meio de suas diversas missões nos países da América Latina. Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Alian%C3%A7a_para_o_Progresso (acesso em 26/12/2006)

¹⁸⁹ Segundo Kamberis, a representação empresarial deixou o AIFLD posteriormente em função de “claras contradições entre capital e trabalho dentro do Instituto”. (Entrevista com Harry Kamberis)

sindicalista norte-americano da AFL-CIO dedicado ao trabalho internacional junto ao movimento sindical latino-americano desde a década de 40.¹⁹⁰

Com a constituição do AIFLD, a política sindical internacional norte-americana adquiriu um formato institucional mais claro e, dado o financiamento público disponível, tornou-se ainda mais visivelmente identificada com os objetivos da política externa do país. Nos anos seguintes, foram criados novos institutos para a África, Ásia e Europa, como demonstra o quadro a seguir.

Quadro 76 – Institutos de cooperação sindical internacional da AFL-CIO

Ano de Criação	Institutos da AFL-CIO
1962	<ul style="list-style-type: none"> American Institute for Free Labor Development – AIFLD (América Latina)
1964	<ul style="list-style-type: none"> African-American Labor Center – AALC (África)
1968	<ul style="list-style-type: none"> Asian-American Free Labor Institute - AAFLI (Ásia)
1977	<ul style="list-style-type: none"> Free Trade Union Institute – FTUI (Europa)

Kamberis nota que, embora o Instituto na Europa só viesse a ser criado nos anos 70, o trabalho desenvolvido por Irving Brown desde os anos 50 já fazia o equivalente ao de uma organização formal de cooperação sindical: “...the last [institute] was in Europe, but actually it was the first. But, it didn’t have an institute, it had Irving Brown, a one-man institute. He was setting money from the government to fight communist unions in Europe”. (Entrevista com Harry Kamberis)

No que se refere ao Brasil, o AIFLD instalou sua representação em 1963 no Rio de Janeiro com a sigla em português – Iadesil. Logo em seguida à sua chegada, o Instituto fomentou a criação em São Paulo em abril do mesmo ano do Instituto Cultural do Trabalho - ICT. O modelo adotado na criação do ICT seguia o AIFLD ao incluir representantes empresariais em sua direção. Cabe notar ainda que o alinhamento político direto entre o ICT e o AIFLD pode

¹⁹⁰ Romualdi participou da criação da ORIT, organização sindical da qual foi um dos secretários assistentes. Esteve à frente do AIFLD até 1965. (George Meany Memorial Archives: [RG18-009.htm](http://rg18-009.htm))

ser comprovado pelo fato de que alguns integrantes da direção da organização brasileira também participavam da direção do AIFLD.¹⁹¹

Há uma grande quantidade de estudos apontando o envolvimento do AIFLD com os assuntos internos dos diversos países para muito além do mundo sindical. Vários autores destacam, por exemplo, a participação do AIFLD em atividades que resultaram em golpes de Estado na Guiana, no Chile e mesmo no Brasil.¹⁹² Entre as décadas de 60 e 80, líderes sindicais da AFL-CIO como George Meany, Lane Kirkland (presidentes da central), William Doherty Jr. (diretor executivo do AIFLD até 1995) e outros, destacaram-se pelas suas posições políticas contrárias ao sindicalismo de tendência socialista ou comunista. Estas personagens invariavelmente estimularam atividades divisionistas nos países em que seus institutos de cooperação internacional funcionavam e em outros nos quais também possuíam fortes interesses.¹⁹³

No entanto, este trabalho não pretende aprofundar tais assuntos. Até este ponto, a intenção é caracterizar a atuação dos institutos de cooperação internacional da AFL-CIO e, especialmente, do AIFLD. A ênfase dessa atuação vinculava-se pouco ao intercâmbio de experiências voltadas para a prática da negociação coletiva, ou mesmo de fortalecimento da ação sindical de representação. Essa atuação ligava-se mais à lógica da disputa política e ideológica direita-esquerda típica do período da Guerra Fria, fazendo mesmo parte da política externa norte-americana. Dentro desta lógica, a formação de lideranças e trabalhadores era uma peça importante.

Até 1966, o AIFLD já havia treinado cerca de 49 mil pessoas por meio de seus programas nos diversos países. Nos EUA, o centro de treinamento da AFL-CIO - escola Front Royal no estado da Virgínia – e posteriormente o George Meany Center (próximo à Washington D.C.,

¹⁹¹ Como exemplos, José Barbosa de Almeida (primeiro presidente do ICT e também presidente do Instituto dos Advogados de São Paulo) e Hércio Maghenzani (dirigente do sindicato dos telefônicos de São Paulo). (DREIFUSS, 1981:350)

¹⁹² Ver por exemplo Scipes (2005), Shorrock (2003) e também Dreifuss (1981).

¹⁹³ Lane Kirkland por exemplo, mantinha boas relações com o próprio presidente Reagan e Henry Kissinger (importante diplomata norte-americano nas décadas de 60 e 70) e foi um dos maiores apoiadores do sindicato *Solidarnosc* na Polônia, um ator-chave para o fim do regime comunista naquele país. (Fonte: <http://www.answers.com/topic/lane-kirkland> acesso em 19/11/2006)

no Estado de Maryland) foram locais que receberam trabalhadores latino-americanos para cursos nas décadas seguintes.

No Brasil, e com atenção à região Nordeste (região de forte organização de trabalhadores rurais até o golpe de 1964), 30 mil trabalhadores foram treinados nos cursos patrocinados pelo AIFLD até 1973.¹⁹⁴ Para uma época em que a mobilização de trabalhadores em torno dos sindicatos era intimidada pela repressão política, o volume de treinamentos de financiados pelo AIFLD foi certamente expressivo. Ainda como referência do intenso trabalho desenvolvido no Brasil, o ICT chegava em 1979, à 56ª turma de trabalhadores em seus cursos residenciais em São Paulo. (AIFLD Report, jun/ago 1979)

Apesar do foco em treinamento em cursos, o AIFLD também desenvolveu atividades de suporte financeiro à construções de sedes e colônias de férias de sindicatos brasileiros. Em termo de financiamento, chegaram a ocorrer contatos entre o Instituto e o DIEESE em meados da década de 70 com vistas aos gastos para a realização de uma nova pesquisa de orçamento familiar para o ICV do DIEESE. Este não financiamento não se concretizou pois segundo Barelli: “Na época o IADESIL financiaria tudo, mas nós sentíamos que queriam era assumir o DIEESE.”(Depoimento de Walter Barelli ao DIEESE)

Entre o final dos anos 70 e começo dos anos 80, o ambiente sindical brasileiro mudou rapidamente com o surgimento do chamado novo sindicalismo no ABC paulista e suas novas lideranças. O diretor executivo do AIFLD era Bill Doherty Jr. e por conta disto, no Brasil, o Instituto ainda mantinha vínculo mais forte com o segmento sindical próximo a federação internacional dos correios – IPCTT (a qual Doherty era ligado politicamente) e aos sindicatos dos eletricitários e telefônicos de São Paulo. Estes sindicatos mantiveram-se na direção do ICT – o parceiro do AIFLD no Brasil - desde a década de 60.

¹⁹⁴ Como exemplo deste foco no Nordeste brasileiro, o *AIFLD Report* (jul/ago 1975) relata o “crescimento da sindicalização” entre os trabalhadores do sindicato de trabalhadores rurais de Barbalha/Ceará como resultado do apoio dado pelo programa do AIFLD.

O grupo sindical que se fortaleceu neste período e posteriormente veio a fundar a CUT contava com a participação de segmentos próximos à igreja católica progressista, além de grupos trotskistas e outros de tendência socialista. Embora diversos em sua composição, estes sindicatos posicionavam-se politicamente à esquerda ao setor sindical com o qual o AIFLD mantinha maiores ligações. As opções do Instituto no Brasil passavam por aproximar-se destes dirigentes ou, como em outros países, trabalhar pela divisão do movimento por meio do fortalecimento de outras entidades.

Bruce Allen Jay, assumiu a representação do escritório do AIFLD no Brasil em 1981. Segundo ele, naquele tempo, embora houvesse a maior proximidade com o grupo sindical ligado ao IPCTT, os cursos patrocinados pelo Instituto eram abertos à participação de todos.¹⁹⁵

Eu trabalhava com vários sindicatos que iriam ser da CUT como metroviários, Apeoesp e os próprios metalúrgicos de São Bernardo...Os cursos eram abertos a todos. No final, inclusive gente da CUT fazia os cursos. Muita gente jovem do sindicalismo da CUT fez cursos no ICT. Não importava de que lado eles estavam, por que não existia um lado, era pessoal acostumado com os cursos. (Entrevista com Bruce A. Jay)

Jay mudou o escritório do AIFLD do Rio de Janeiro para São Paulo em 1983 para tornar o Instituto mais próximo do crescimento da movimentação dos sindicatos neste estado. Naquele mesmo período, encontrava-se também no Brasil, o norte-americano Stanley Arthur Gacek. Vinculado ao United Food and Commercial Workers – UFCW, Gacek mesclava em suas passagens pelo País estudos e militância sindical, e estava sempre próximo aos metalúrgicos de São Bernardo do Campo. A atividade de Gacek incluía-se na prática de sindicatos norte-americanos que, por discordar da prática da AFL-CIO e de seus institutos, empenhavam-se em estabelecer relações internacionais diretas com sindicatos de outros países.

Entre 1981 e 1983, aconteceram os congressos que levariam a criação da CUT. Neste período, Jay apoiou estudos de Gacek no Brasil encaminhando-o para contato com diversos líderes

¹⁹⁵ Bruce Allen Jay atuou no movimento sindical norte-americano e também era economista. Conhecedor do Brasil, serviu como voluntário do Peace Corps em Palmares/Pernambuco entre 1967 e 1969. Fonte: www.expcvsbrazil.com/states/pe/pe_stories/brucejay.htm (acesso em 28/12/2006)

sindicais. Quando do congresso que resultaria na fundação da CUT em 1983, Jay, por meio de Gacek, enviou um documento a Jair Meneguelli (que seria o primeiro presidente da central) propondo uma aproximação e parceria entre a CUT e o ICT. Conforme Gacek, “...a proposta na verdade representava uma mudança significativa na política do Iadesil pois tinha por objetivo a aproximação com o novo sindicalismo que se organizava no País.” (Entrevista com Stanley A. Gacek)

Esta mudança, no entanto, não aconteceu. A antiga orientação política do AIFLD prevaleceu e a aproximação com a central que nascia foi interrompida. Segundo Jay:

O Iadesil não queria. Eu fui convidado a sair do Brasil em 1983, por que, e aí estava a palavra deste grupo que então controlava o ICT, sindicatos de gás, correio, energia e telefônicos, que dizia que eu estava “andando com os barbudinhos”. Esta era a palavra. (Entrevista com Bruce A. Jay)

Dois meses após este episódio, Jay foi convidado a sair da representação do AIFLD no Brasil. Os representantes que sucederam Jay não chegaram a realizar nenhum movimento expressivo de aproximação com a CUT. Entre aproximar-se do novo sindicalismo e manter-se ligado aos segmentos mais tradicionais, o AIFLD preferiu esta segunda opção, que mais tarde se revelaria uma vez mais uma aposta na divisão do movimento sindical.

Na segunda metade dos anos 80, a contraposição à CUT no meio sindical brasileiro constituiu-se inicialmente com a fundação da CGT em 1986 (dela participavam inclusive sindicalistas vinculados aos partidos comunistas no Brasil) e, em um segundo momento, com o “sindicalismo de resultados” levado adiante por líderes como Antonio Rogério Magri (Eletricitários de São Paulo) e Luiz Antonio Medeiros (Metalúrgicos de São Paulo). Conforme já visto no capítulo 5, o avanço destes grupos resultou em uma divisão da CGT e posteriormente na criação da Força Sindical no início da década de 90. Nesta etapa, os contatos prioritários da AFL-CIO e, por consequência, também do AIFLD no Brasil foram a

CGT e seus sindicatos.¹⁹⁶ Todavia, o crescimento da CUT e a fragmentação dos setores que se contrapunham a ela, reduziu bastante o espaço de atuação do AIFLD.

Por volta de 1989, tal redução era perceptível para a representação diplomática dos EUA no Brasil. Nesta época, o adido trabalhista no consulado de São Paulo, James Ehrman realizava reuniões com sindicalistas da CUT e outros segmentos para o estabelecimento de programas de intercâmbio. Na prática, tais intercâmbios buscavam alguma aproximação com setores não cobertos pelo AIFLD no Brasil. Destes contatos surgiram as primeiras viagens aos EUA de dirigentes e assessores de entidades sindicais fora do campo tradicionalmente atendido pelo Instituto.¹⁹⁷ Kjeld Aagard Jacobsen (secretário de relações internacionais da CUT nos anos 90) destaca que:

...a primeira pessoa convidada para ir em um destes programas, o Visitors Programs, foi o Jorge Coelho [dirigente sindical da CUT oriundo do Sindicato dos Químicos de SP]. Eu fui em 2001. Ele foi em primeiro lugar por que o adido trabalhista, James Ehrmann, que eu conheci da minha época no sindicato [Eletricitários de Campinas], passava nos sindicatos, fazia um questionário, ele ia em todos os sindicatos, CUT, CGT, e deve ter percebido que aquilo tinha vindo para ficar. Esse cara se antecipou muito em comparação a outros. (Entrevista com Kjeld A . Jacobsen)

No entanto, a movimentação de Ehrman não passou despercebida da direção do AIFLD. Sobre estes contatos, Gacek nota que: “O James Ermahn estava se chocando muito com Doherty...em uma conversa com um colega do Departamento de Estado, soube que o Bill Doherty estava forçando a saída do James Emahn do Brasil (Entrevista com Stanley A . Gacek)

Apesar da resistência da direção do AIFLD em realizar mudanças em sua prática no Brasil, diversos fatores contribuíram para que isto finalmente acontecesse. Internamente, a própria fragmentação do movimento sindical brasileiro em vários setores e o crescimento da CUT (como ator sindical com o qual a AFL-CIO tinha poucas relações) são dois exemplos.

¹⁹⁶ O *Bulletin* do departamento internacional da AFL-CIO de maio de 1988 abriu espaço para “...o progresso dos sindicatos democráticos” no Brasil relatando os planos da CGT para aquele ano. (Bulletin AFL-CIO, maio/1988:3)

¹⁹⁷ Entre eles, Tarso Genro (então advogado do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre/RS), o depois deputado Chico Alencar e Sérgio Eduardo Arbulu Mendonça (diretor técnico do DIEESE de 1990 a 2003).

Externamente, o exemplo determinante foi a dissolução da União Soviética que, provocando o fim da Guerra Fria, mudaria o foco da política externa norte-americana e tornaria obsoletas as práticas sindicais internacionais da central dos EUA.

No Brasil, a estrutura do AIFLD ainda era composta pelo escritório central em São Paulo e alguns outros escritórios em capitais estaduais como Rio de Janeiro e Recife. Suas atividades permaneciam ligadas fortemente aos grupos com os quais o Instituto se relacionava prioritariamente desde a sua chegada em 1963. Os treinamento e cursos, característicos da atuação do AIFLD no Brasil, continuaram a ser aplicados em sua maior parte por meio da parceria com o ICT.

Por ocasião destes cursos, eventualmente palestrantes e professores norte-americanos eram convidados para aulas sobre temas sindicais tradicionais como formação sindical e técnicas de negociação coletiva e também assuntos como desenvolvimento econômico, papel dos sindicatos no desenvolvimento nacional entre outros. (Bulletin of the Department of International Affairs, AFL-CIO, junho/1985:5)

Nos anos 80, a metodologia de ensino adotada pelo ICT - o parceiro do AIFLD para a formação sindical - já era diferente de seu perfil mais tradicional das décadas de 60 e 70. Manfredi atesta que o ICT procurou incorporar dirigentes sindicais como docentes em seus cursos e estimular a participação do trabalhador nas atividades formativas. Estes movimentos foram tentativas de enfatizar além da distribuição de informações, também a socialização de experiências dos trabalhadores na atividade sindical. Afinal, comparativamente aos anos da ditadura militar, era um período de intensa movimentação das entidades de representação dos trabalhadores, e isto demandava alguma renovação de práticas. (MANFREDI,1986:211)

Entretanto, o pressuposto básico da atividade do AIFLD e do ICT desde a criação de ambos ainda não havia se alterado. A linha de conduta que ainda predominava até o final dos anos 80 era a defesa do “sindicalismo livre”. Na posição norte-americana, isto significava a firme oposição e combate aos sindicatos de orientação socialista ou comunista ou que, mais simplesmente, não se dobrassem a sua posição. Posta nestes termos, a cooperação

internacional da AFL-CIO através do AIFLD permaneceu como uma linha auxiliar da política externa do país. O Instituto na prática, voltava-se pouco para campanhas sindicais tradicionais por salários e outras condições de contratação. Como afirma Jay: “... os institutos eram muito mais instrumentos de uma filosofia do que de uma campanha sindical.” (Entrevista com Bruce A . Jay)

O AIFLD no Brasil no fim dos anos 80: eventos e competências

O quadro a seguir sintetiza os principais eventos indicados em termos dos contextos externo e interno do AIFLD no período anterior a 1990. Segundo as publicações consultadas e depoimentos colhidos nas entrevistas, o reordenamento da política externa dos EUA no governo Kennedy é um ponto-chave para compreender o AIFLD e sua história nas décadas de 60 a 80. Este reordenamento resultou na criação de uma série de agências e programas voltados para a assistência internacional por parte dos EUA. No meio sindical, foi possível criar institutos de cooperação sindical internacional, sendo o primeiro deles voltado para a América Latina – o AIFLD.

A existência de fundos públicos para financiar esta atividade (principalmente a partir da USAID) permitiu a criação de uma rede de representações em diversos países americanos. O AIFLD chegou ao Brasil em 1963 e logo estimulou a criação de um parceiro local - o ICT - na cidade de São Paulo. A ação de ambas organizações teve caráter nacional e concentrou-se no financiamento de atividades sindicais e na organização de cursos para trabalhadores e sindicalistas. Esta parceria executou neste período um dos maiores programas de treinamento sindical do país.

Quadro 77 -AIFLD - Principais Eventos até 1990¹⁹⁸

Período	Eventos	
	Contexto Externo	Contexto Interno
1961/1979	<ul style="list-style-type: none"> • 1961: Reorganização da política externa norte-americana (criação da Aliança para o Progresso, USAID e Peace Corps) • 1964: golpe militar no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> • 1962: Criação do AIFLD • 1963: Abertura do escritório do AIFLD no Brasil (Rio de Janeiro) e criação do Instituto Cultural do Trabalho (São Paulo) • Trabalho do AIFLD concentra-se em treinamento e financiamento de atividades sindicais
1979/1990	<ul style="list-style-type: none"> • 1979: surgimento do “Novo Sindicalismo no Brasil” • 1983: criação da CUT • 1986: criação da CGT • 1989: Magri vence congresso da CGT e a central divide-se • 1989: James Ehrman (adido trabalhista em São Paulo) visita sindicatos e é criticado por Bill Doherty (diretor executivo do AIFLD) 	<ul style="list-style-type: none"> • 1981: Bruce A . Jay assume escritório do AIFLD no Brasil • 1983: Mudança do escritório do AIFLD do Rio de Janeiro para SP • Bruce A . Jay tenta aproximação com a CUT • Bruce A . Jay deixa o escritório do AIFLD no Brasil • 1989: direção do ICT é composta por sindicalistas da CGT. Magri (presidente da Central) dispõe estrutura do ICT apenas para a Central

FONTES: entrevistas e publicações

Observação: os eventos inauguradores foram destacados em negrito.

Enquanto o movimento sindical brasileiro mudava ao longo da década de 80, o AIFLD manteve relativamente intacta sua rede de relações sindicais prioritárias no País e preferiu não ampliá-la em direção ao bloco cutista. Esta preferência evidenciou-se pelo bloqueio à tentativa de aproximação com a CUT empreendida pelo seu representante no Brasil em 1983 e pela crítica ao trabalho realizado pelo adido trabalhista em São Paulo em 1989. Ao final da década, o espaço de atuação do AIFLD no Brasil havia se reduzido.

O quadro a seguir descreve os recursos do AIFLD no Brasil. Ao final dos anos 80, o Instituto, mesmo como uma faixa mais estreita de atuação, era uma referência para um importante segmento do meio sindical nacional em termos de formação e como fonte de financiamento. Esta referência foi constituída ao longo do tempo pelo trabalho dos representantes do Instituto. Os representantes sempre foram muito hábeis no contato com os sindicalistas

¹⁹⁸ A relação completa de eventos consta do Apêndice 3.

brasileiros, mesmo quando de fora de sua esfera de atuação mais direta, para a oferta dos serviços do AIFLD.

Quadro 78 – Recursos do AIFLD

Recursos	Final dos anos 80
Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física (por meio da parceria do ICT) para organização e oferta de cursos para trabalhadores • Escritório em São Paulo e outros escritórios (Rio de Janeiro e Recife por exemplo) para estabelecimento de contatos com movimento sindical brasileiro
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamento de atividades de formação sindical (cursos e intercâmbios) e construção de prédios para entidades sindicais
De relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de articulação com a sede nos EUA para a realização de intercâmbio de sindicalistas (cursos no Front Royal/Virgínia e no George Meany Center/Maryland, EUA) (trabalho em rede)
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de representantes com capacidade de diálogo restrita a segmentos específicos do movimento sindical dos diversos países
De gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de gestão com a marca pessoal do diretor executivo na sede em Washington D.C..

Conforme o quadro anterior demonstra, os recursos disponíveis do AIFLD no final dos anos 80 eram de natureza estrutural, financeira, de relacionamento, gestão e também humanos.

Nos dois próximos quadros encontram-se as competências organizacionais identificadas para o AIFLD para o período do final da década de 80. Sinteticamente, as competências identificadas na organização eram de gestão de relacionamento e também de gestão organizacional.

Quadro 79– AIFLD - Competências de Relacionamento

Competências de Relacionamento	Final dos anos 80
Relações Sindicais	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de relacionamento com segmentos específicos do movimento sindical brasileiro (sindicatos de telefônicos, correios, eletricitários e rurais principalmente) com marcado acento ideológico anti-comunista
Relações Institucionais com Fontes Financiadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de Recursos com maior determinação dos financiadores sobre os programas desenvolvidos e pouca transparência ou publicidade na aplicação e prestação de contas

Quadro 80 – AIFLD - Competências de Gestão Organizacional

Competências de Gestão Organizacional	Final dos anos 80
Gestão Organizacional Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de equipes com características específicas em cada um dos institutos
Gestão de Projetos e Programas	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Projetos e Programas com determinação aos parceiros das atividades a serem desenvolvidas

As informações constantes dos quadros relativos aos recursos e competências do AIFLD foram tomadas como base para a análise dos processos de aprendizagem organizacional no capítulo 7 desta tese.

2) De 1990 em diante: as três fases

Os anos 90 foram decisivos para a mudança de perfil da atuação do AIFLD no Brasil. Uma vez mais, para a compreensão desta mudança é preciso acompanhar as transformações que ocorreram em primeiro lugar na política externa norte-americana e, em segundo lugar, na AFL-CIO. Na resultante de todos estes fatos, na segunda metade dos anos 90, o AIFLD e os demais institutos deixaram de existir e foram substituídos pelo Solidarity Center. Verificados estes eventos, é possível tratar de que maneira eles influenciaram o funcionamento do AIFLD e seu sucedâneo – o Solidarity Center – e, por fim, os reflexos sobre sua atuação no Brasil.

De outra parte, o ambiente sindical no Brasil também continuava mudando. Além das questões macroeconômicas já tratadas anteriormente (abertura econômica, elevação do desemprego, queda da inflação e reestruturação produtiva), no âmbito sindical houve ainda a criação de novas centrais, o envolvimento destas com as questões da formação de blocos econômicos (Mercosul e Alca) e a emergência de novas questões e temas na agenda sindical.

Nos próximos itens, apresentaremos de forma sucinta, os eventos relacionado ao AIFLD e, posteriormente ao Solidarity Center. O relato apresentado, toma por base os documentos da organização, publicações e artigos, além das entrevistas realizadas no Brasil e em Washington D.C.. Do tratamento destes dados foi possível destacar três diferentes sub-períodos após 1990.

Ao final desta etapa, será viável determinar os principais eventos, bem como, os respectivos processos de aprendizagem a eles relacionados.

1990 a 1995: o início da transição

A queda do Muro de Berlim no final de 1989 simbolizou o fim da Guerra Fria, ou seja, da ordem internacional bipolar do capitalismo-comunismo. Como assinalou Hobsbawm “...o fim da Guerra Fria retirou de repente os esteios que sustentavam a estrutura internacional.... E o que restou foi um mundo político em desordem e colapso parcial.” (HOBBSAWM, 1996:251)

Não há como aprofundar neste trabalho o conjunto das conseqüências deste evento para o mundo. Entretanto, de forma modesta, é possível afirmar que os objetivos da política externa norte-americana se modificaram com o desaparecimento do grande inimigo e a constituição de uma realidade internacional fragmentada e bastante complexa.

No que se refere à assistência internacional prestada pelas suas agências ao movimento sindical de outros países houve uma perda de prioridade. Resumidamente, não havia como justificar a continuidade de um tipo de cooperação sindical baseado no pressuposto de um inimigo a combater quando este, sob a forma da URSS e sua influência sobre a política no mundo, desaparecera. Como elemento objetivo da perda de prioridade, em pouco tempo, os fundos dedicados ao fomento da atividade sindical nos demais países por meio do AIFLD começaram a declinar em valor.

A tabela a seguir, demonstra a composição de fundos que financiavam os programas do AIFLD. Ao longo dos anos 80, desde sempre a maior proporção do orçamento do Instituto era de responsabilidade da USAID, secundado a partir de 1983 pelo National Endowment for Democracy – NED.¹⁹⁹

¹⁹⁹ O NED foi criado durante a administração de Ronald Reagan em 1983 como um instituto semi-governamental auxiliar à política externa norte-americana. Assim como a AID, o NED também é visto de forma bastante crítica quanto às suas finalidades e atividades. Ver Quaccia (2004).

Tabela 13 – Fontes de financiamento do AIFLD (US\$ milhões)

Ano	USAID	USIA/NED(a)	Outros(b)	Sub total US Funds	Private Funds (c)	Total
1980	9,44	-	-	9,44	0,41	9,85
1981	10,65	-	-	10,65	0,43	11,08
1982	9,84	-	-	9,84	0,36	10,20
1983	11,01	-	0,11	11,12	0,27	11,39
1984	12,90	0,81	0,26	13,97	0,30	14,27
1985	12,34	4,37	0,12	16,83	0,21	17,04
1986	12,44	4,08	0,13	16,65	0,34	16,99
1987	13,15	2,08	0,13	15,36	0,38	15,74
1988	13,66	1,39	0,10	15,15	0,44	15,59
1989	14,41	1,89	0,15	16,45	0,33	16,78
1990	14,35	1,68	0,18	16,21	0,29	16,50
1991	14,94	1,39	0,15	16,48	0,31	16,79
1992	14,25	1,00	0,03	15,28	0,26	15,54
1993	13,78	1,12	-	14,90	0,26	15,16
1994	10,58	1,24	0,03	11,85	0,29	12,14
Total	187,74	21,05	1,39	210,18	4,88	215,06

FONTE: US General Accounting Office (GAO/NSIAD-96-142R) a partir de dados das demonstrações financeiras do AIFLD

(a) NED foi criado em 1983.

(b) Do ano fiscal de 1989 até 1994 a USIA foi considerada “outros doadores” do governo dos EUA.

(c) Incluem fundos da AFL-CIO.

Uma primeira constatação é que os valores do orçamento do Instituto eram significativos, oscilando entre US\$ 14 e US\$ 15 milhões entre 1984 e 1993. Apenas para uma comparação, o Solidarity Center, resultante da fusão dos quatro institutos internacionais operava em 2003 com um orçamento de US\$ 30 milhões anuais para atuar em todo o mundo.²⁰⁰ Um segundo aspecto é a queda o financiamento total do AIFLD a partir de 1992.

A USAID contratou entre 1991 e 1995 quatro diferentes avaliações externas (e ele próprio realizou uma) para as atividades do AIFLD. De maneira geral, as avaliações apontaram que o trabalho do Instituto foi importante para “apoiar os movimentos democráticos” durante os anos 80. Entretanto, mesmo preocupadas com a possibilidade de ingerência da USAID nos projetos do Instituto, estas avaliações recomendavam mudanças: “...AIFLD needed to change programs to reflect post-Cold War political conditions.” (GAO/NSIAD-96-142R:2)

²⁰⁰ Em 1984, o AIFLD sozinho (desconsiderando a inflação norte-americana do período) recebia o equivalente a metade do orçamento do Solidarity Center em 2003.

Na primeira metade da década de 90, a USAID foi além das recomendações de mudanças nos programas do Instituto e recomendou também que a AFL-CIO alterasse estruturalmente sua atuação de cooperação internacional por meio da constituição de um único Instituto com atuação global. (GAO/NSIAD-96-142R:8)

Por pressão do seu principal doador, por reavaliação do panorama internacional ou de sua própria condição interna, o fato é que a AFL-CIO realmente encaminhou nos primeiros anos 90 um processo de aproximação entre os quatro institutos para viabilizar sua fusão. Darcy Wertz, do *staff* do Solidarity Center em Washington, relata que começou a trabalhar na sede de um dos institutos (o AALC) em 1993... “and they were always talking about merging them... then in 94 we [os quatro institutos] all moved to the 1925 “K” street building.”²⁰¹, (Entrevista com Darcy Wertz)

A mudança das sedes dos quatro institutos para um único prédio foi o primeiro passo prático para que a fusão acontecesse. Localizar-se em um mesmo endereço criou oportunidade para que as equipes de trabalho, bem como seus respectivos diretores executivos tomassem contato com os trabalhos desenvolvidos pelos demais. A maior proximidade permitiu a troca de experiências e também a constatação de que muitos problemas enfrentados isoladamente nos institutos eram semelhantes.

Esta aproximação significava, também, uma mudança no trabalho dos institutos. Até esta época, a diretoria executiva de cada deles era ocupada por dirigentes veteranos que, tratados internamente como *The Dukes* (“Os Duques”), conduziam individualmente organizações cristalizadas por práticas tanto administrativas quanto operacionais das décadas anteriores.

No caso específico do AIFLD, o redirecionamento das suas atividades começou a partir da sua Conferência anual em 1991. Nesta ocasião, o Instituto elegeu três novas prioridades na

²⁰¹ Endereço da sede do Solidarity Center em Washington D.C..

América Latina: democratização das mudanças econômicas, transformações das relações capital-trabalho e solidariedade internacional do trabalho (The Bulletin of the Department of International Affairs, AFL-CIO, march/1992:7). A escolha destas prioridades embasou-se em um diagnóstico de que os programas de estabilização econômica, bem como os processos de integração econômica (Mercosul, Pacto Andino e Nafta) em andamento no início dos anos 90 estavam sendo conduzidos de maneira a beneficiar as empresas e deixar os custos para os trabalhadores (The Bulletin of the Department of International Affairs, AFL-CIO march/1992:7).

Enquanto a AFL-CIO envolvera-se em nível internacional com as questões da Guerra Fria, isoladamente apenas alguns poucos sindicatos norte-americanos mantiveram algum tipo de ação externa.²⁰² Como salientaram vários entrevistados, em geral, os sindicatos do país não alimentavam uma tradição de interesse das questões econômicas externas, mas este quadro começou a mudar. A possibilidade de perda de plantas produtivas para outros países, a crescente competição em setores tradicionais como aço, indústria automobilística entre outros, ou mesmo o crescente fenômeno da imigração eram assuntos que se tornaram de interesse dos sindicatos dos EUA pelo vínculo com a integração econômica no continente. De maneira geral, a ameaça aos empregos nos EUA provocou uma mudança de posição no meio sindical norte-americano.²⁰³ A agenda econômica dos países latino-americanos e suas consequências para os trabalhadores finalmente começava a chegar aos programas do AIFLD. Mas o decidido afastamento do AIFLD dos setores sindicais mais à esquerda e a conseqüente dificuldade de diálogo com estes setores eram obstáculos a serem transpostos.

No Brasil, a mudança de rumos do Instituto começou a ser percebida mais efetivamente com a volta de Bruce A. Jay em 1992. Jay substituiu Lawrence “Bubs” Doherty na representação do

²⁰² Caso por exemplo do UFCW de Gacek, dos Maquinistas da diretora internacional da AFL-CIO (Barbara Shailor) e do AFSCME (servidores públicos estaduais e municipais).

²⁰³ Kjeld A. Jacobsen relata que no início dos anos 90, notou que após a queda do Muro de Berlim o Instituto deu ênfase a uma agenda de discussões sobre saúde e segurança do trabalho na América Latina, ensaiando a saída de uma “agenda ideológica e indo para uma agenda pragmática de trabalho”. (Entrevista com Kjeld A. Jacobsen)

escritório brasileiro.²⁰⁴ Para Jay, sua volta foi uma retomada da tentativa de aproximação de quase dez anos antes com os sindicatos que viriam a fundar a CUT.

Embora os programas de intercâmbio de sindicalistas brasileiros nos EUA continuassem a envolver dirigentes cutistas, a relação com a central sindical norte-americana ainda precisava de formalização. Para isto, a experiência de Jay no Brasil, contaria muito na sua segunda temporada no escritório do AIFLD. No início da década de 80 ele estabelecera contatos com muitos sindicalistas, especialmente com Osvaldo Bargas, metalúrgico de São Bernardo do Campo que, quase dez anos depois, respondia pela secretaria internacional da CUT. Além disto, sua parceria com Gacek voltaria a ser importante. Gacek - externamente ao AIFLD - foi responsável no Brasil, por boa parte da interlocução dos sindicatos cutistas com o movimento sindical norte-americano durante toda a década de 80 e também participou do processo de aproximação nos anos 90.

Logo em sua chegada em janeiro de 1992, Jay promoveu uma reunião entre Jesse Friedman²⁰⁵ (diretor adjunto regional do AIFLD) com Bargas para o estabelecimento de contatos entre o Instituto, a central e a AFL-CIO. Em termos internacionais, o contexto sindical era de grande movimentação, posto que as três centrais sindicais brasileiras de então (CUT, CGT e Força Sindical) filiaram-se em 1992 à CIOSL, confederação internacional em que a presença norte-americana era bastante forte. Nos anos seguintes, Jay empenhou-se na realização de pequenos eventos, encontros e viagens de intercâmbio de sindicalistas brasileiros aos EUA, impulsionando esta nova fase do relacionamento do Instituto com os sindicatos brasileiros.

Como exemplo destas viagens, uma pequena delegação de dirigentes da CUT visitou a AFL-CIO em Washington D.C. em 1994 e nela estavam o secretário internacional, o dirigente que

²⁰⁴ A família Doherty tem forte presença no meio sindical norte-americano e no AIFLD. A participação dos Doherty iniciou-se com William Doherty Senior (pai de Bill Doherty). Doherty Sr. também foi sindicalista e colaborador do AIFLD, e chegou a ser embaixador norte-americano na Jamaica. Próximo de Doherty Jr., também trabalharam no AIFLD, Lawrence (filho de Bill Doherty) e Mike Donovan (genro de Bill Doherty). John Doherty, irmão de Bill, e dele divergente em termos políticos, também era do meio sindical. A filha de John, Kate Doherty atualmente também trabalha no Solidarity Center.

²⁰⁵ Friedman chegou no AIFLD em 1988 para ocupar a vaga de Samuel Haddad que se aposentou.

se responsabilizaria pelo acompanhamento do Mercosul e outro que anos depois assumiria a tesouraria da central brasileira. Sobre estas viagens Kjeld observa no entanto que:

era um programa de visita em que você não sabe o que vai ver e só fica sabendo lá. Era um programa do tipo “nós sabemos o que é importante para você”, uma semana inteira de acordos e tal. Paralelamente, o Stanley Gacek [que não pertencia ao AIFLD] procurava montar uma outra agenda um pouco diferente, que não o do *establishment* tradicional para nós. (Entrevista com Kjeld A. Jacobsen)

Um olhar mais detido sobre a relação estabelecida entre a AFL-CIO e a CUT por meio do AIFLD perceberá interesses diferentes na mútua aproximação. Da parte da CUT, havia um decidido interesse no fortalecimento de sua posição internacional. Comparativamente a todo o movimento sindical do continente, o movimento sindical brasileiro é reconhecido internacionalmente como um dos mais estruturados. Entre seus sindicatos mais fortes, os metalúrgicos brasileiros sempre tiveram especial interesse em estabelecer vínculos, por exemplo, com os seus congêneres das matrizes das grandes automontadoras nos EUA e outros países. Além disso, no jogo político internacional as disputas em torno de posições na CIOSL e na OIT, sempre exigiram intrincadas alianças políticas entre as centrais sindicais dos diversos países. Tanto na CIOSL quanto na OIT, a participação norte-americana em termos de financiamento (sindical na CIOSL e governamental na OIT) sempre foram preponderantes, e, por isso, importantes nos momentos de acordos políticos no movimento sindical internacional. Por outro lado, dado o passado intervencionista da cooperação sindical norte-americana, especialmente na Europa, a participação norte-americana sempre recebia resistência. (Entrevista com Kjeld A. Jacobsen)

Do lado dos norte-americanos, a experiência de organização da CUT era algo novo e fora da prática tradicional de seus sindicatos. Conforme Jay:

O *business union* era uma verdade nos EUA dos anos 50 e 60 e isso era mais ou menos o que o Iadesil e o ICT tinham pregado no Brasil desde o início.... era natural, era o sistema americano. Quando a CUT apareceu, eles entendiam que tinham de organizar a base. E organizar a base estava muito dentro do que vinha dos movimentos, da igreja, na base, através da conscientização, da mobilização de massas. Isto era um tipo de organização diferente que não era só o exercício da contratação coletiva. E eu acho que as experiências cutistas, vinham de uma organização que entendia o papel de uma organização social.... algo que contribuía na parte prática e educativa, de troca de experiências por educadores, e também como uma filosofia. Isso cresceu durante toda a época que estive no

Brasil como diretor na segunda etapa, entre janeiro de 1992 e dezembro de 1994.(Entrevista com Bruce A. Jay)

O depoimento de Jay aponta explicitamente a possibilidade de aprendizado das organizações norte-americanas com a prática dos sindicatos brasileiros e é bastante semelhante a opinião manifestada por outros entrevistados daquele país.

Outro aspecto da aproximação entre a AFL-CIO e a CUT é destacado por Kjeld como a possibilidade de, por meio da central brasileira, os norte-americanos estabelecerem contatos com as centrais sindicais de outros países da América do Sul como Chile, Uruguai e Paraguai. Nestes países, de movimento sindical ainda débil comparativamente ao brasileiro, a atuação do AIFLD nas décadas de 60 a 80 deixara marcas difíceis de esquecer pelo apoio dado a ditaduras e sindicatos conservadores. As pressões pela formação de blocos econômicos como o NAFTA e ALCA tornou necessária a aproximação dos sindicatos na tentativa de encontrar pontos comuns a defender nos fóruns internacionais em que estes blocos eram discutidos e a participação da CUT era importante na região.

Neste mesmo diapasão, Linda Chavez-Thompson, vice-presidente da AFL-CIO na gestão de Sweeney e também presidente da ORIT afirmou que o contato com as centrais brasileiras trouxe para os norte-americanos o conhecimento sobre as negociações de integração econômica. Segundo ela, neste tipo de negociação “os sindicatos brasileiros sempre souberam tornar suas posições conhecidas”. (Entrevista com Linda Chavez-Thompson)

A aproximação do AIFLD com a CUT não significou rompimento com as demais centrais, mas um redirecionamento das atividades bancadas pelo Instituto no País.²⁰⁶ No início dos anos 90, o AIFLD não dispunha mais da parceria quase exclusiva do ICT (agora integrado à CGT) e sua estrutura reduzira-se a uma pequena equipe em São Paulo. Conforme Jay:

...a estrutura de educação estava em mãos do ICT. E os programas eram geralmente auspiciados pelas centrais, as três centrais e nós colaborávamos. E houve muitos programas e nós auspiciávamos junto com as entidades, enquanto os

²⁰⁶ João Carlos Gonçalves, o Juruna, ex-presidente do DIEESE e secretário geral da Força Sindical relata que em 1993, pela primeira vez um grupo de dirigentes da sua central, participou (juntamente com dirigentes da CUT e da CGT de um curso nos EUA). (Entrevista com João Carlos Gonçalves)

programas do ICT prosseguiram. Então não era um programa que exigia muito de um escritório, além de um escritório de contabilidade, contatos, e negociação de conteúdos e parte financeira das diferentes atividades. (Entrevista com Bruce A. Jay)

Desta forma, suas atividades caracterizavam-se neste período pelos pequenos cursos e palestras, pelas atividades de intercâmbio e pela articulação de contatos entre sindicalistas brasileiros e norte-americanos. Destas articulações resultou a criação em agosto de 1995 do Instituto Sindical Interamericano pela Igualdade Racial o INSPIR.

A criação do INSPIR foi decidida em agosto de 1995 na II Conferência Sindical Interamericana pela Igualdade Racial em Washington D.C. e concretizada no escritório da OIT em Brasília em novembro do mesmo ano. Do lado brasileiro, a idéia teria surgido de Vicente Paulo da Silva, o Vicentinho, presidente da CUT e contou com o apoio das outras centrais brasileiras. Do lado norte-americano a idéia foi acolhida por William “Bill” Lucy, secretário tesoureiro do AFSCME (uma das entidades sindicais com atuação internacional independente da AFL-CIO), e importante militante contra a discriminação racial naquele país (Lucy foi presidente da Coalition of the Black Trade Unionists, organização que conta com cerca de 50 sindicatos internacionais e norte-americanos em seu quadro associativo).(fonte www.cbtu.org acesso em 06/02/2007)

O INSPIR tem por objetivo “subsidiar a luta sindical em prol da igualdade racial em todo o mundo” (INSPIR, 2005). A sua criação foi uma inovação sindical por pelo menos duas razões: primeiro pelo seu caráter sindical e em segundo lugar por sua abrangência internacional. Sua criação contribuiu para dar visibilidade a um dos itens da agenda sindical da diversidade no trabalho dos anos 90²⁰⁷e²⁰⁸. Na segunda metade da década de 90, este instituto foi apoiado fortemente pelo escritório do Solidarity Center no Brasil, que abrigou a sede do INSPIR até o início da década seguinte e foi responsável pelo financiamento de pesquisas e eventos vinculados à questão racial no mercado de trabalho.

²⁰⁷ A agenda da diversidade reforçou-se em termos globais posteriormente também pela OIT em 1999, quando do lançamento de sua palavra de ordem do Trabalho Decente por Juan Somavia, seu secretário geral.

²⁰⁸ A importância da criação do INSPIR foi apontada por grande número de entrevistados, inclusive, um dos vinculados à diplomacia laboral norte-americana.

Este evento, na linha divisória dos subperíodos estudados no caso do Solidarity Center, foi incluído na etapa de 1990 a 1995, por exemplificar as novas possibilidades da forma de trabalhar iniciada pelo AIFLD no Brasil. Nesta nova forma, ganharam peso a articulação entre o movimento sindical dos dois países e a tentativa de trabalhos conjuntos

O quadro a seguir relaciona os principais eventos relacionados à esta etapa de transição do AIFLD. Por este quadro percebe-se que a reformulação do trabalho desenvolvido pelo Instituto no Brasil foi determinada externamente pela forte mudança provocada pelo fim da Guerra Fria no cenário internacional e suas repercussões no financiamento do governo norte-americano à cooperação sindical da AFL-CIO. No âmbito do Brasil, a consolidação da posição das centrais sindicais e o maior peso político adquirido pela CUT, criaram a necessidade de uma redefinição das prioridades do Instituto no Brasil. Tratava-se naquele momento, do desenvolvimento de relações com grupos sindicais com os quais o Instituto não tivera contatos consistentes no passado. Para que isto fosse possível, o representante do Instituto no Brasil quando da criação da CUT foi enviado novamente ao Brasil. Para o AIFLD, era o momento de um aprendizado sobre como realizar um novo relacionamento com as lideranças do movimento sindical brasileiro. Um dos resultados da intensificação destes contatos foi a criação do INSPIR.

Quadro 81 – AIFLD - Principais eventos

• 1989: Queda do Muro de Berlim e fim da Guerra Fria
• 1990/1991: Lawrence “Bubs” Doherty coordena escritório do AIFLD
• 1991: Criação da Força Sindical
• 1992: Orçamento do AIFLD começa a declinar (fonte: General Accounting Office of United States/National Security and International Affairs Division – GAO/NSIAD-96-142R)
• 1992: Bruce Jay volta a coordenar o escritório do AIFLD (substitui Laurence “Bubs” Doherty)
• 1992 (jan): Reunião entre Jesse Friedman (diretor adjunto do AIFLD), Bruce Jay e Osvaldo Bargas diretor da área internacional da CUT
• 1992: Inicia-se aproximação com CUT sem rompimento com a CGT ou a Força Sindical
• 1992: CGT, CUT e Força Sindical filiaram-se a CIOSL onde já está a AFL-CIO
• 1992: Conferência anual da AIFLD redireciona suas prioridades na América Latina: democratização das mudanças econômicas, transformações da relações capital-trabalho e solidariedade internacional do trabalho. (The Bulletin of the Department of International Affairs, AFL-CIO march/1992)
• 1994: Pequena delegação da CUT (Kjeld Jacobsen, João Vaccari e Rafael Freire) visita AFL-CIO
• 1994: Bruce Jay é substituído por Roberto Torres na representação do escritório do AIFLD
• 1995 (nov): Criação do Inspir (participação de Vicentinho, presidente da CUT)(cooperação entre AFL-CIO e centrais brasileiras com apoio do AIFLD)

1995 a 1997: a vitória de Sweeney, a fusão dos institutos e o fim da transição

A reorientação do trabalho AIFLD no Brasil deu prova da reorientação do próprio trabalho da organização como um todo a partir de Washington D.C.. Todavia, o fato decisivo para a reorientação não só do AIFLD mas também dos outros institutos ainda aconteceria em 1995 com a eleição de John Sweeney para a presidência da AFL-CIO.

A eleição de Sweeney foi precedida de uma série fatos importantes para o movimento sindical norte-americano. Em termos econômicos, desde a década de 70 os efeitos da globalização e do comércio internacional se fizeram sentir no mercado de trabalho do país por conta da deterioração de salários reais e da distribuição de renda nos EUA (SMITH, 1998:155). Em termos sindicais, ocorreu ainda um lento declínio nas taxas de sindicalização no país, que também era causado pela reestruturação de grandes empresas sindicalizadas norte-americanas, processos de *downsizing* e terceirização na indústria manufatureira e o crescimento do emprego em setores de difícil sindicalização como o de serviços. (SMITH, 1998:1955).

Em termos da política norte-americana, o governo Clinton - apoiado pelo movimento sindical norte-americano mais próximo do Partido Democrata - não conseguiu compor maioria no Congresso nas eleições de 1994. Sem o controle do Congresso, Clinton perdeu a capacidade de nomear mais livremente a direção de suas agências (SMITH, 1998:1955). Todos estes fatores compunham um cenário desfavorável para os sindicatos quando das eleições de 1995 na AFL-CIO, a primeira em muitos anos com a presidência da central realmente em jogo.

Lane Kirkland, havia assumido a presidência da central sindical em 1979 em substituição à George Meany e 16 anos depois anunciou sua aposentadoria em meados de 1995. Tom Donahue, seu tesoureiro, assumiu a presidência da entidade até as eleições da entidade em novembro do mesmo ano. Donahue (cujas origens sindicais eram o Service Employees International Union - SEIU) foi um dos dois candidatos nesta eleição e, embora tivesse promovido algumas mudanças na sua curta presidência tornou-se um candidato identificado com o grupo de Kirkland. A outra candidatura era a de Sweeney, também integrante da

direção da AFL-CIO e companheiro de décadas de Donahue no SEIU. Sweeney encabeçava uma coalisão de 26 sindicatos, a “Nova Voz do Trabalhador Norte-Americano”. A favor de Sweeney contava o fato de que em seus 15 anos na presidência do SEIU, o sindicato quase dobrara seu número de sócios.

O programa do Nova Voz prometia balançar o sindicalismo norte-americano. Em seus sete pontos, propunha a aumentar a sindicalização, desenvolver um movimento sindical progressista politicamente, empreender campanhas sindicais mais eficientes, criar uma nova voz para os trabalhadores do país, um movimento democrático na representação dos trabalhadores, implantar um planejamento estratégico para institucionalizar a mudança com vistas ao futuro e, por fim, renovar e retomar o foco dos compromissos do trabalho ao redor do mundo. (SMITH, 1998:157)

A eleição de Sweeney não foi uma ruptura radical com as gestões anteriores, já que o próprio eleito era vice-presidente da central. Porém, do ponto de vista das relações internacionais, as mudanças após a chegada de Sweeney foram grandes, principalmente em termos das pessoas envolvidas com o trabalho de cooperação internacional.

A fusão dos institutos era algo para o qual o terreno já vinha sendo preparado há algum tempo. Na verdade, embora a posse de Sweeney seja tomada como um marco para a fusão dos institutos, em agosto de 1995, a direção da central solicitava a James Baker, assistente do ex-presidente Kirkland um estudo sobre as estruturas do institutos de cooperação internacional para readequar esta atividade aos cortes dos fundos das agências governamentais (AFL-CIO, 1995:23). Formalmente, a fusão dos quatro institutos de cooperação foi decidida pela direção da AFL-CIO em 20 de outubro de 1995, dias antes da eleição. (AFL-CIO, 1995:8)

Uma vez empossado, Sweeney encaminhou as medidas que viabilizaram a fusão dos institutos e significaram a ruptura com o modelo anterior. Em 1996, Barbara Shailor, com experiência internacional pelo International Association of Machinists, foi indicada para a diretoria internacional da entidade. No início de 1997, Shailor convidaria Stanley A. Gacek para ser seu diretor adjunto para as Américas. Shailor e Gacek trabalhavam em sindicatos que

durante muitos anos atuaram internacionalmente em paralelo aos institutos de cooperação internacional. Com Sweeney, estes sindicatos com experiência internacional assumiram a condução da área externa da AFL-CIO.

James Baker, antigo assessor de Kirkland para a área internacional teve papel importante neste período. Após a eleição, Baker perderia seu emprego na AFL-CIO, mas foi convidado por Sweeney para conduzir a fusão dos institutos. No topo dos institutos, todos os diretores executivos encontravam-se próximos à aposentadoria e, um a um (sendo Bill Doherty o último), deixaram seus postos antes da fusão dos institutos. Baker acumularia o posto de diretor executivo no AALC e também no AAFLI até a fusão.(Entrevista com Harry Kamberis)

Dentro do AIFLD, Bruce A. Jay, que deixara o escritório brasileiro em 1994 foi convidado por Sweeney a assumir o cargo de diretor assistente para as Américas.²⁰⁹ No Brasil, Jay foi substituído por Roberto Torres (1994 a 1995), Eric Bolstead (1996-1997) e Lawrence Doherty (1997). A instabilidade na representação do AIFLD no Brasil poderia ter tornado mais fraco o trabalho do Instituto neste período. No entanto, dada a nova função de Jay, a importância do escritório permaneceu e novas atividades significativas foram desenvolvidas. Entre elas, a reunião da cúpula sindical das Américas que aconteceu paralelamente à reunião de ministros de Estado em Belo Horizonte. São palavras de Jay:

...foi o início em que o movimento sindical começou a abraçar a sociedade civil. Esta não era uma posição da AFL-CIO. A AFL-CIO aprendeu isto da CUT...a posição da AFL-CIO ficou clara com o Sweeney, mas era influência da CUT a idéia de juntar os interesses dos sindicatos e os trabalhadores numa luta comum sem fronteira contra as multinacionais. Este é o grão em que começou tudo isso. Esta posição da CUT antecedeu a da AFLCIO.(Entrevista com Bruce A. Jay)

Uma vez mais, Jay e Gacek, mesmo com perfis políticos e trajetórias diferentes, voltaram a se encontrar na nova condução dos institutos. Uma vez na AFL-CIO, na prática, Gacek ocupava um cargo hierarquicamente superior ao de Jay. Deste cargo, Gacek conduziu a partir de 1997 um processo importante dentro do que viria a ser o Solidarity Center, a substituição dos

²⁰⁹ Jay relata que o convite de Sweeney atendeu ao pedido de sindicalistas do Canadá e da CUT brasileira pela sua permanência no AIFLD. (Entrevista com Bruce A. Jay)

country program director (denominação dada aos representantes dos antigos institutos de cooperação sindical) pelos *field representatives*.

Antes disto porém, outros processos foram encaminhados e facilitados pela aposentadoria de todos os diretores executivos (posto que não houve a dificuldade de administrar as diferentes personalidades de cada um deles no processo). Com a saída dos antigos diretores, Baker passou a ser o detentor do conhecimento de como funcionavam politicamente os institutos. Conforme Kamberis: “there was some old knowledge and this knowledge was brought to the new institute for the transition and after it for the new institute. Baker had this knowledge.” (Entrevista com Harry Kamberis)

Harry Kamberis, que havia trabalhado no AAFLI durante os anos 80 e, após isto, no Departamento de Estado norte-americano foi encarregado por Baker de conduzir as reuniões que de 1996 até 1997 realizariam a fusão dos quatro institutos. Kamberis trazia a experiência com programas de assistência internacional do Departamento de Estado e a somava ao conhecimento político de Baker sobre as atividades do Instituto.

A fusão dos institutos foi consolidada em 1º de julho de 1997 com a criação do American Center for International Labor Solidarity – ACILS ou simplesmente, Solidarity Center. O primeiro diretor executivo do novo instituto foi justamente James Baker, que no entanto, deixou o cargo um mês depois para assumir um posto da AFL-CIO na CIO SL. Para substituí-lo, houve um processo de seleção do qual surgiu o nome de Kamberis.

Dentro do processo de rearranjo estrutural dos quatro institutos para a criação do Solidarity Center, merece nota ainda a compatibilização das políticas de pessoal dos institutos. Segundo Darcy Wertz, as condições de remuneração dos institutos eram regidas por acordos coletivos diferentes e, adicionalmente, cada diretor executivo tinha uma forma própria de conduzir seu instituto. Os funcionários do AIFLD eram atendidos pelo Office Professional Employees International Union – OPEIU e o acordo assinado garantia salários melhores que os dos demais institutos. Os institutos da África e da Ásia eram atendidos pelo United Food and Commercial Workers e o FTUI da Europa pelo Seafares Union – SEA. Na comparação entre os

institutos, o acordo coletivo dos funcionários do FTUI determinava salários menos vantajosos, mas dava melhores condições às cláusulas voltadas para a família e outras questões não salariais.

O OPEIU foi eleito pelos funcionários dos institutos nas sedes em 1996 como seu sindicato único representante frente ao que viria a ser o novo instituto. No acordo coletivo assinado em outubro de 1997 já com o Solidarity Center, foi possível trazer do acordo do SEA (válido para os funcionários do FTUI) algumas cláusulas mais vantajosas. Dada a necessidade de combinar as melhores condições da Europa com os melhores salários da América Latina, os acordos resultaram em um crescimento salarial mais lento para os funcionários do novo instituto. Em termos funcionais, o caminho para a fusão tinha um obstáculo a menos.²¹⁰ (Entrevista com Darcy Wertz)

O quadro a seguir sintetiza os principais eventos deste curto, porém intenso e decisivo período dentro do AIFLD, na preparação da criação do Solidarity Center em 1997.

Quadro 82 - AIFLD - Principais eventos

<ul style="list-style-type: none"> • 1995(1ºago) - Lane Kirkland deixa a presidência da AFL-CIO. Tom Donahue assume (1º/08/95)
<ul style="list-style-type: none"> • 1995(02/ago) - Donahue determina que James Baker (executive assistant de Kirkland) encarregue-se de realizar um estudo sobre a estrutura e função dos quatro institutos de cooperação sindical para refocalização e reestruturação de suas atividades frente aos cortes de financiamento público. (Meeting do Executive Council da AFL-CIO de 02/08/95)
<ul style="list-style-type: none"> • 1995 (20/out) - O Executive Council autoriza início da fusão das entidades de cooperação internacional (seis dias antes da eleição de Sweeney) (Meeting of de Executive Council de 20/10/1995)
<ul style="list-style-type: none"> • 1995 (26/out) - John Sweeney é eleito para a AFL-CIO (56% dos votos) (Nova Voz do Trabalhador Norte-Americano)(26/10/95). Plataforma: <ol style="list-style-type: none"> a) mais sindicalização b) movimento político novo e progressistas dos trabalhadores c) movimento trabalhista com eficiência (estratégica e dados) d) criar nova voz forte e progressista para os trabalhadores e) renovar e retomar foco dos compromissos com o trabalho ao redor do mundo. Apoiar e aprender com movimento sindical de outros países.

²¹⁰ A assinatura de um único acordo para os funcionários do Solidarity Center deu representação sindical apenas para os funcionários da sede do instituto em Washington DC. No que se refere aos *field representatives*, a legislação trabalhista norte-americana não dava garantia de direito à representação sindical (por atuarem fora do país). Carolyn Kazdin, relata que a representação sindical dos *Reps* foi admitida pelo Solidarity Center em 2002 após três anos de pressão sobre a direção do Instituto. “Fizemos um *sit-in* [tipo de manifestação pacífica] em uma reunião mundial de *Reps* na sede do instituto em 2002 e a diretoria aceitou nossa reivindicação”. O Newspaper Guild (jornalistas), vinculado ao Communication Workers of America –CWA, foi o sindicato escolhido pelos *Reps* para sua representação.

f) movimento democrático que represente os trabalhadores americanos
g) planejamento estratégico para AFL-CIO (“institucionalizar a mudança”, antecipando o futuro para crescer continuamente).
• 1995 - Roberto Torres deixa o escritório do AIFLD
• 1995 - Sweeney mantém James Baker para tratar da fusão dos institutos internacionais
• 1995 - Antigos diretores executivos dos institutos começam a se aposentar (inclusive Bill Doherty do AIFLD)
• 1995 - Eric Bolstead, funcionário da USAID assume por pouco tempo o Escritório do AIFLD em São Paulo
• 1995 - Bruce Jay assume coordenação para as Américas no AIFLD
• 1995 - Iniciam-se entendimentos para a unificação dos acordos coletivos que regiam a contratação dos funcionários dos institutos nos diversos países.
• 1996 - Primeira metade do ano. Comitê de Assuntos Internacionais da AFL-CIO inicia revisão das atividades internacionais da AFL-CIO através de grupos de trabalho
• 1996 (ago) - Comitê de Assuntos Internacionais da AFL-CIO reúne-se e é apresentado relatório dos grupos de trabalho.
• 1996 - Barbara Shailor é indicada para a diretoria de Assuntos Internacionais da AFL-CIO (Sweeney não foi ruptura, mas <i>staff</i> da área internacional foi)
• 1996 - AFL-CIO decide a junção dos antigos institutos de cooperação internacional em apenas uma entidade, o ACILS, ou Solidarity Center. Acontecem reuniões do comitê com integrantes do quatro institutos para preparar a fusão. Por delegação de James Baker, Harry Kamberis conduz estas reuniões. Cada instituto tinha programas próprios além de culturas diferentes.”O conhecimento dos velhos institutos é trazido para o novo instituto”. James Baker sabia de política e Harry Kamberis sabia dos programas dos institutos e como funcionavam os doadores (USAID e NED). Processo de discussões leva um ano e meio e envolve aprendizado organizacional.
• 1996 -Reunião sindical (paralela à reunião de ministros dos países americanos) em Belo Horizonte com participação ativa da CUT e outras centrais brasileiras e envolvimento do AIFLD
• 1996 - Eleição para a representação sindical de representantes dos institutos nos outros países.
• 1997 - Stanley Gacek (diretor assistente da UFCW) é indicado para diretor assistente de Assuntos Internacionais da AFL-CIO (em fevereiro). Começa a contratação de novos quadros para os institutos (oriundos de organizações de defesa de direitos humanos e de sindicatos com cooperação sindical direta na América Latina)
• 1997 - Lawrence Doherty coordena escritório do AIFLD (permanece apenas dois meses)
• 1997(01/jul) - Consolida-se a junção dos 4 institutos existentes para os assuntos internacionais e daí constituiu-se o ACILS – American Center for International Labor Solidarity, ou o Solidarity Center
• 1997 - James Baker foi nomeado diretor executivo do Solidarity Center em 01/07/97 e um mês depois deixa o cargo para ir para a CIOSL. Inicia-se processo de seleção. Em dezembro Harry Kamberis (trabalhou no AAFLI na década de 80 e posteriormente no Departamento de Estado norte-americano) assume o cargo de diretor executivo da organização.
• 1997 (out) - É assinado primeiro acordo unificado para funcionários do Solidarity Center.

1997 a 2003: o Solidarity Center e as Mil Flores

No cargo de diretor executivo, Kamberis conduziu um longo trabalho de finalização da fusão dos institutos que levaram ao Solidarity Center. Este trabalho constituiu-se de quatro etapas levadas adiante com a participação do *staff* remanescente dos antigos institutos: a) unificação

de contas (orçamentos); b) planejamento estratégico (definição de prioridades); c) definição do relacionamento com AFL-CIO; d) definição de relacionamento com outros parceiros (USAID, NED e Departamento de Estado, OIT, CIOSL entre eles).(Entrevista com Harry Kamberis)

Do resultado deste trabalho, surgiu o perfil da nova organização e sua missão. Para que isto fosse possível foi fundamental a definição do relacionamento entre a organização e a AFL-CIO. No âmbito internacional, a atuação da central norte-americana envolvia interesses em relação a CIOSL, seus ramos setoriais e regionais como a ORIT, além da OIT. Do balanço destes interesses surgiram as prioridades do Solidarity Center. Como elemento diferenciador fundamental em relação às décadas passadas, o trabalho do instituto seria mais aberto e não excludente a partir da ideologia dos sindicatos nos demais países. Conforme Kamberis:

...our position changed when the Cold War ended to want one of outreach to all unions regardless of ideology... Some refused, you know, because they felt like we have not changed but in fact we did change. I mean this was a really fundamental change and as long as union does not advocate violence or support terrorism, we have a dialogue with them. We're open to dialogue with any union regardless of ideology. So, this created new opportunities for us in terms of our program and we were able to expand our relationships...with unions and workers that we had ignored for forty years. We had new or many, many new opportunities.(Entrevista com Harry Kamberis)

A tarefa para o Solidarity Center não era simples. Internamente, era necessário compatibilizar as diferentes culturas que os funcionários traziam de cada instituto. Externamente, tratava-se de estabelecer relações de confiança com setores sindicais em outros países que foram francamente combatidos pelos sindicatos norte-americanos nas décadas anteriores. Um trabalho de interlocução deveria ser iniciado em alguns países ou acentuado em outros e, para isto, a opção do Solidarity Center foi a composição de uma nova equipe de *field representatives*, os *Reps*.

Barbara Shailor aponta que, assim como no caso dos diretores executivos, muitos dos *Reps* também se aposentaram. A opção adotada foi a substituição destes por pessoas com experiência sindical, se possível internacional, entre as grandes entidades nos EUA. Os novos *Reps* adquiriram sua experiência internacional fora dos velhos institutos. Neste momento,

havia a preocupação de introduzir novas práticas nos escritório de representação do Solidarity Center.

It's a very specific position. We were going to hire trade unionists that come out of the affiliated unions. They had experience organizing and, they had experience in bargaining and representing workers.(Entrevista com Barbara Shailor)

Stanley Gacek, a partir da AFL-CIO, seria uma pessoa indispensável na articulação do trabalho do Solidarity Center na América Latina. Além de conhecer um grande número de lideranças no continente, Gacek também possuía contatos com uma série de sindicalistas e assessores que, como ele, realizaram trabalhos em países da região fora dos programas do AIFLD. Por esta via de contatos, chegaram ao Solidarity Center Carolyn Kazdin, Rhett Doumitt, Zoveida Serrano-Jenkins, Benjamin Davis e Teresa Casertano por exemplo, todos eles novos *Reps* na América Latina. Ao fim deste processo, Bruce A. Jay, mantido como responsável para as Américas no novo Solidarity Center, aposentou-se em 1998 e foi substituído por Benjamin Davis. (Entrevista com Stanley A. Gacek)

Benjamin Davis relata que a postura dos novos *Reps* era muito crítica em relação ao trabalho realizado pelo AIFLD na América Latina e isto tinha levado muitos deles a militarem principalmente na América Central.

Havia uma necessidade de mudar, de nos vincularmos ao sindicalismo real na América Latina, ao sindicalismo orgânico, popular. Isto queria dizer aproximar da CUT no Brasil, da UNT no México, CUT Colômbia e outros. Não foi uma coisa de mudar de um lado para outro completamente. Não deixamos a relação com os outros setores, outras centrais. Foi mais uma filosofia de abertura, mas com uma distinta preferência. A idéia era ter uma relação com todos, mas com uma preferência com alguns setores que estavam fazendo trabalhos sindicais e não puramente políticos. (Entrevista com Benjamin Davis)

Assumida esta disposição de dar maior abertura em termos de interlocução aos programas do Solidarity Center, era necessário definir o conteúdo dos mesmos. Segundo Kamberis, os primeiros anos do novo Instituto, se caracterizaram pela postura de deixar “mil flores brotarem”, ou seja experimentar diferentes temas e práticas com os mais diferentes parceiros.

We were doing all kinds of experimentation in our program,...we had gender, we had HIV-AIDS, we had child labor, we had economic literacy (knowledge about economics), we developed global organization, we did work in privatization, the informal economy...(Entrevista com Harry Kamberis)

A abertura do leque de temas tratados pelo Solidarity Center também levou a organização a realizar um trabalho de convencimento junto aos fundos financiadores do governo norte-americano. Segundo Kamberis, temas como a globalização, privatização e outros misturavam economia e política, além da necessidade de ampliar contatos para além do meio estritamente trabalhista e em direção a governos por exemplo. No modelo anterior de trabalho dos institutos a questão política e ideológica era preponderante e a nova postura assumida pelo Solidarity Center ainda não havia sido assimiladas pelos financiadores. Conforme Kamberis, a administração Clinton tentou separar o econômico do político no debate sobre o comércio internacional, com o que os sindicatos norte-americanos não concordavam. (Entrevista com Harry Kamberis).

A ampliação do número de temas, programas e parceiros teve ainda outras conseqüências internas em termos do gerenciamento destes programas. Tal gerenciamento com forte apoio da informática, envolvia a execução orçamentária, avaliação de resultados e prestação de contas para efeito interno. Não foi possível obter dados para o período de 1997 a 2003, entretanto, no final de 2005, o setor responsável pelo acompanhamento dos diversos programas apontava o recebimento de cerca de 350 relatórios por ano, originados a partir de 118 diferentes programas nos diversos países, que por sua vez contavam com algo entre 20 a 30 diferentes linhas de financiamento de seus doadores. Todo este gerenciamento, mais do que atender uma necessidade interna, atendia também as exigências dos financiadores em termos de relatórios e avaliações dos trabalhos (Entrevista com Mike Lescault). Não escapa que nos novos tempos, a transparência dos dados relativos às atividades o novo Instituto também valorizou-se.

No que se refere ao Brasil, a despeito de eventos importantes como a fundação do INSPIR em 1995 e a reunião dos sindicatos do continente em Belo Horizonte em 1996, o escritório tivera uma seqüência de trocas de *Reps*. A visibilidade do escritório diminuiu sendo mesmo difícil identificar exatamente nomes e períodos de seus *Reps* nesta fase. Este período de incerteza para escritório brasileiro encerrou-se em dezembro de 1997 com a chegada Carolyn Kazdin, a nova *Rep* do Solidarity Center no Brasil.

Mil flores no Brasil

Kazdin, psicóloga de formação, estivera no Brasil como voluntária do Peace Corps entre 1967 e 1969 na cidade de Valença na Bahia, de onde veio sua ligação com o País. Na área sindical, militou inicialmente no Amalgamated Clothing and Textile Workers Union – ACTWU e em 1996 militava no Service Employees International Union - SEIU. Em agosto de 1997, Kazdin ingressou no Solidarity Center e, nesta ocasião, fez uma curta viagem ao Brasil para reconhecimento do escritório, para só assumir definitivamente o escritório em dezembro do mesmo ano.

Na chegada de Kazdin, o escritório contava com basicamente a mesma estrutura de quando Jay deixou-o em 1994. Em um primeiro momento, esta estrutura não foi alterada pois a opção inicial foi desenvolver o que o Kazdin chamou de “trabalho direto”.

Tive que aprender muita coisa. Então deixei o escritório da forma que ele era para poder começar a trabalhar. Não foi uma coisa linear: primeiro eu vou fazer isso, depois aquilo. Foi mais uma filosofia de “deixar mil flores nascerem” para ver o que saía. A gente não sabia, então foi um grande experimento, um período de grande experimentação. (Entrevista com Carolyn Kazdin)

O trabalho tinha, todavia, orientação clara quanto ao relacionamento com as centrais sindicais brasileiras: consolidar a relação com a CUT.

...fazia parte da minha tarefa quando eu cheguei aqui fazer mais uma aproximação com a CUT, que já estava estabelecido com a Força. A identificação do Iadesil era mais com a CGT e a Força. Uma parte da minha tarefa foi equilibrar isso mais um pouco e aproximar mais um pouco da CUT. Isso já tinha sido iniciado antes. (Entrevista com Carolyn Kazdin)

Tal consolidação se deu por meio dos contatos para a realização e participação em eventos internacionais como o da Cúpula dos Povos em Santiago do Chile em 1998, do estabelecimento de conexões entre sindicatos brasileiros e dos EUA e também no suporte da organização de uma agenda temática nova no Brasil, a da diversidade.

Em 1998 o escritório deu seqüência ou iniciou a articulação de sindicatos brasileiros, norte-americanos e federações internacionais regionais como os dos setores dos Petroleiros, Borracha (Futinal - União Latino-Americana dos Trabalhadores de Empresas de Pneus)], do Aço, Alimentação (trabalhadores da empresa brasileira Cutrale na Flórida) e Químicos (International Chemical Energy and Miners Workers – ICEM). Além das agendas setoriais dos sindicatos norte-americanos e brasileiros, também foi muito importante neste período a discussão estabelecida em torno da formação da Área de Livre Comércio das Américas.

Os norte-americanos vinham de uma experiência mal-sucedida nas discussões que resultaram no NAFTA, área de livre comércio na América do Norte. Na ocasião, a AFL-CIO – contrária ao acordo - buscou contatos com o movimento sindical mexicano em busca de uma aliança contra a formação do bloco, mas os mexicanos se mostravam favoráveis à formação. Relativamente à ALCA, a esperança era formar uma posição comum com as centrais sindicais brasileiras. Neste caso, esta aproximação consolidou a formação da Aliança Social Continental contra a ALCA.

Politicamente, as atividades sindicais - já dentro das propostas do Solidarity Center- davam continuidade ao trabalho de troca de experiências iniciado por Jay e Gacek nos anos anteriores.²¹¹

Além deste trabalho de articulação sindical internacional, Kazdin reproduziu no Brasil a orientação do Solidarity Center de abertura dos programas oferecidos tanto em termos de temas como de parceiros. Com relação às questões de gênero, um primeiro trabalho importante foi desenvolvido com a Confederação Nacional dos Metalúrgicos da CUT que resultou em uma publicação sobre o perfil das metalúrgicas das regiões norte e nordeste do Brasil. (CNM-CUT, 2000)

Além dos contatos estabelecidos com as centrais, também foram buscados contatos e possibilidades de trabalho conjunto com o próprio INSPIR (que o antigo AIFLD ajudara a

²¹¹ Jay afirma que “...foi Stanley quem engraxou tudo isso durante décadas. Ele manteve isso e minha amizade com ele ajudou muito por que eu podia ter acesso ao trabalho dele junto à CUT”. (Entrevista com Bruce A. Jay)

criar e o Solidarity Center ajudava a manter) e também organizações de natureza técnica como o DIEESE, o Observatório Social da CUT e a Unitrabalho.

Kazdin relata que o trabalho do escritório desenvolveu-se resumidamente em quatro frentes: pesquisas sobre o mundo do trabalho, formação sindical, campanhas frente às multinacionais e intercâmbios. A costura destes trabalhos por sua vez, dependia de uma atuação institucional que levou Kazdin a um grande número de eventos sindicais no País, como congressos e seminários. A participação nestes eventos fazia parte da estratégia de identificar e desenvolver novas parcerias. “Minha base foi sempre de procurar parcerias. Eu achei que as relações bilaterais são as que ficam. O que tem como crescer. A base sempre foi: como que deste trabalho sairá uma parceria que irá para frente?” (Entrevista com Carolyn Kazdin)

O desenvolvimento de parcerias, no entanto, revelou-se tarefa de médio para longo prazo, e que, freqüentemente, corria riscos de interrupção. Para que estas parcerias dessem certo era necessária definição de interesses comuns que por vezes deixavam de existir.

Uma característica visível do trabalho do escritório do Solidarity Center no Brasil neste período foi a ênfase dada às questões da diversidade no trabalho. Além das atividades promovidas a partir da criação do INSPIR com relação ao tema da discriminação racial no mercado de trabalho, as questões de gênero também receberam forte impulso do Solidarity Center. Esta agenda da diversidade também vinha sendo promovida no Brasil por outros órgãos internacionais como a OIT e a Canadian International Development Agency – CIDA (através de seu Fundo de Equidade de Gênero), com os quais o Solidarity Center também atuou em parceria no financiamento de atividades formativas, pesquisas e publicações.

A promoção da agenda da diversidade foi notada pelos dirigentes como ponto positivo da atuação do escritório neste período. Um exemplo é dado pela observação de João Carlos Gonçalves (da Força Sindical): “Nós conseguimos atingir mais pessoas e com temas ampliados. São coisas de inovação no próprio movimento, questões de raça, gênero e juventude.” (Entrevista com João Carlos Gonçalves)

Valdir Vicente (da CGT) nota ainda que, apesar da maior ênfase dada à aproximação com a CUT após 1997, os programas temáticos do Solidarity Center tinham a característica adicional de serem unificados. Ou seja, na maior parte das vezes as atividades eram concebidas e realizadas com a participação de todas as centrais sindicais. (Entrevista com Valdir Vicente).

Em termos de visibilidade, as atividades do Solidarity Center ainda tiveram como característica o patrocínio de publicações que registravam resultados de pesquisas bem como o relato de eventos patrocinados junto às centrais. Nosso levantamento, apontou que entre 1998 e 2003, o escritório no Brasil apoiou ou produziu 35 diferentes publicações, sendo que praticamente a metade delas junto com a CUT (Vide Apêndice 7). Especialmente junto ao DIEESE, um dos casos desta tese, foram realizadas quatro publicações, sendo que a principal delas foi o livro “A situação do trabalho no Brasil”. Este livro praticamente consolidou a produção do DIEESE de toda a década ao relatar os diversos aspectos do mercado de trabalho brasileiro na década passada. Outro trabalho importante realizado com o DIEESE foi o “Mapa da população negra no mercado de trabalho no Brasil” que apresentou dados sobre as desigualdades existentes entre os trabalhadores do País em termos de raça. (DIEESE, 2000)

Estas publicações sistematizaram o conhecimento sobre o trabalho ou a vida sindical debatidos e/ou investigados nas atividades financiadas pelo Solidarity Center no Brasil. É curioso notar no entanto, que não era prioridade do Instituto enfatizar as publicações como forma de divulgar o seu trabalho no Brasil.

Eu estava mais na área de mobilização, de organização sindical. Eu sou mais da linha de organização da base...as publicações saíram mais por que os brasileiros adoram fazer publicações. Então, de qualquer evento que a gente fez, normalmente saiu uma publicação, pela iniciativa do sindicato, mais do que pela nossa iniciativa. Para mim, publicações tudo bem, a publicação é uma coisa que chega e vai lá. Até vem um pesquisador querendo saber, como você, sobre ela. Para mim, não foi o gasto mais importante.(Entrevista com Carolyn Kazdin)

O amplo leque de parcerias e atividades aberto por Kazdin, exigiu uma retaguarda estrutural e administrativa com a qual o escritório do Solidarity Center não contava. De 1999 em diante, iniciou-se então, paralelamente a toda a programação realizada no Brasil, uma reestruturação do escritório. Esta reestruturação teve por objetivos garantir maior profissionalização do

escritório e garantir qualidade dos programas e projetos desenvolvidos e apoiados pelo Solidarity Center no Brasil.

Em termos de profissionalização dois exemplos podem ser citados. No primeiro, em fins de 1999, houve a contratação de uma consultoria de natureza administrativa e gerencial. Esta consultoria atuou na remodelagem dos procedimentos administrativos e financeiros do escritório e introduziu de forma definitiva o recurso à informática na organização. Um desdobramento desta atuação foi a renovação da equipe com a demissão de antigos funcionários e a contratação de outros. De forma geral, a modernização na gestão do escritório também procurava atender a maior complexidade das atividades desenvolvidas em termos administrativos e financeiro. De qualquer modo, a equipe do escritório continuou pequena, com apenas seis funcionários (aí incluída a própria Carolyn Kazdin).

O escritório gerenciava algo em torno de 20 diferentes programas com parceiros diversos para os quais eram necessários relatórios técnicos e financeiros, além de prestação de contas a serem enviadas ao escritório central de Washington segundo formatos e aplicativos de informática compatíveis ou definidos por lá. Neste novo período, dado o novo desenho do Solidarity Center e de sua forma de atuação, o escritório precisou se readequar às exigências que também se originavam em sua sede, inclusive sob a forma de auditoria. Tais exigências foram percebidas pelos parceiros no Brasil. Mário Rogério Bento (consultor administrativo do escritório no Brasil), observa que:

A gestão anterior trabalhava com bastante informalidade. ...Não que era irregular, mas que era informal. Então quando no início, a gente passa para uma relação um pouco mais organizada, incomoda um pouco no início. As centrais têm uma realidade um pouco diferenciada. Eles estranharam um pouco isso. Eu fui exigente nisso. (Entrevista com Mário Rogério Bento)

No que se refere à retaguarda técnica, também houve a contratação de um técnico que se responsabilizaria por basicamente três funções: interlocução na execução e acompanhamento dos projetos (uma espécie de assessoria no relacionamento com sindicatos e parceiros), garantia de qualidade nos projetos desenvolvidos desenvolvimento de novas idéias e produtos para o trabalho do escritório. Desta forma, para dar conta da maior complexidade das

atividades realizadas pelo escritório no Brasil, foi necessário adquirir e desenvolver competências técnicas em sua equipe. (Entrevista com Luiz Paulo Bresciani)

Esta equipe técnica teve como seu primeiro componente, Luiz Paulo Bresciani (ex-técnico do DIEESE junto aos metalúrgicos de São Bernardo do Campo) nos anos de 2000 e 2001, e depois Paulo Fontes (ex-assessor dos sindicatos dos Químicos de São Paulo e do ABC) de 2001 a 2003 e, juntamente com este, Michael Mogensen. Paulo Fontes descreve suas atividades neste período como uma mescla de trabalho técnico, político e burocrático:

...fazíamos um certo mapeamento, não só político, informações técnicas (econômicas) sobre sindicatos, sobre sua força, regiões e pessoas. Tinha muito trabalho de pesquisa e isso dependia muito das nossas redes de relação....A definição dos papéis da equipe, foi sendo construída com o tempo, e a rigor acho que isto não foi acabado. Em vários momentos, minhas tarefas se confundiam com as do Mario [consultor administrativo]. (Entrevista com Paulo Fontes)

Quando o trabalho do escritório já se consolidava e marcava presença no meio sindical brasileiro, dois novos fatos externos ao movimento sindical determinaram mudanças no seu contexto de atuação. Novamente, ambos os eventos com origem na política sindical internacional norte-americana.

Sinais de mais uma mudança

O primeiro fato importante derivou dos desdobramentos dos atentados terroristas às torres de Nova York. Quando da decisão do governo Bush de bombardear o Afeganistão e invadir Iraque, a CUT brasileira juntamente com centrais de outros países tornou público seu protesto. Desta posição acabou surgindo um estremecimento na relação entre a AFL-CIO - que não partilhou da mesma posição destas centrais - e a CUT.²¹²

O segundo fato, e em contradição ao primeiro, foi a eleição de Lula em 2002 e a chamada de grande número de dirigentes sindicais cutistas para postos importantes no governo. Alguns

²¹² Segundo dirigentes da CUT, as dificuldades encontradas pela central para indicar um dirigente brasileiro para a direção CIOSL naquele período resultaram de pressão contrária da AFL-CIO.

destes dirigentes e, o próprio presidente da República na década de 80, tinham boas relações com os os dirigentes da AFL-CIO que assumiram sua área internacional em 1995. Dentro de um contexto internacional de grande discussão sobre blocos econômicos e comércio entre países, as possibilidades de contato com o governo brasileiro por parte da AFL-CIO tornaram-se potencialmente mais fáceis. Restava, no entanto, definir o papel do escritório nesta potencial interlocução.

Além destes dois eventos externos que atingiram mais diretamente o escritório brasileiro, um outro fato importante foi o início de um período de redefinição de prioridades no Solidarity Center em 2002. A ênfase adotada anteriormente na abertura dos temas dos programas nos diversos países e, por meio destes, na promoção da liberdade e direito de organização, foi substituída por um foco mais definido no fortalecimento da negociação coletiva internacional por parte do Solidarity Center.

No Brasil, no início de 2003 o escritório melhorou suas instalações mudando para salas mais espaçosas no mesmo prédio em que já funcionava. Após o período das “mil flores” o escritório consolidara um trabalho com mais de 20 programas, dezenas de parceiros entre sindicatos e outras organizações. Suas relações com as centrais sindicais brasileiras ajudaram a afirmação da agenda da diversidade bem como na conexão com sindicatos brasileiros para mobilizações comuns com sindicatos norte-americanos. A relação direta com a CUT por conta da posição da central em relação à política externa americana e também pelas relações da AFL-CIO com o novo governo tornaram-se mais complexas.

Após seis anos à frente do escritório brasileiro e com um trabalho relativamente amadurecido, Carolyn Kazdin começou a preparar sua saída do escritório no final de 2003. Em termos funcionais, a saída de Kazdin vinculou-se a a adoção pela gestão do Solidarity Center de uma prática do Departamento de Estado dos EUA o rodízio de representantes nos países após um determinado período.²¹³

²¹³ No Departamento de Estado, esta prática procurava atingir dois objetivos: evitar os problemas de uma permanência excessivamente longa em um país (perda de contato com o país de origem, excessiva identificação com os interesses locais etc) e viabilizar a troca de experiências dos *Reps* por meio da atuação em diversos

Em 2002, o Newspaper Guild (sindicato dos jornalistas ligados à Communication Workers Association – CWA) tornou-se a unidade sindical de representação dos *Reps* do Solidarity Center.²¹⁴ Neste ano, após negociação coletiva assinou-se um acordo no qual uma das cláusulas tratava do rodízio dos *Reps* nos escritórios nos diversos países. Nesta cláusula definiu-se que o período máximo de permanência em um escritório seria de seis anos.

A opção de permanência no Solidarity Center para Kazdin seria assumir um escritório de outro país. Com um trabalho relativamente amadurecido, Kazdin começou a preparar sua saída do escritório no final de 2003. Decidindo ficar no Brasil, deixou o Solidarity Center e se tornou assessora de sindicatos norte-americanos no País.

Terri Lapinsky, educadora norte-americana, chegou ao Brasil para substituir Kazdin no segundo semestre de 2004. Como Jay e Kazdin, Lapinsky também chegava com uma experiência prévia de Brasil. No início da década de 90, com ajuda de Stanley Gacek e Bruce Jay, desenvolveu estudos com sindicatos brasileiros sobre trabalho infantil no Brasil e sobre a gestão do Paulo Freire como Secretário Municipal da Educação em São Paulo, durante o mandato da prefeita Luiza Erundina.

O quadro a seguir apresenta os principais eventos do Solidarity Center dentro do período 1997 a 2003.

Quadro 83 – Solidarity Center – Principais eventos

• 1997 (dez) Carolyn Kazdin assume o Escritório do Solidarity Center no Brasil.
• 1998 Harry Kamberis conduz Solidarity Center. Etapas cumpridas: a) unificação de contas (orçamentos); b) planejamento estratégico (definição de prioridades); c) definição do relacionamento com AFL-CIO; d) definição de relacionamento com outros parceiros (USAID, NED e Departamento de Estado, OIT, CIOSL entre eles)
• 1998 Benjamin Davis torna-se assistente de Bruce A. Jay no Solidarity Center
• Primeira Cúpula dos Povos da América em Santiago do Chile
• 1998 Solidarity Center inicia abertura leque de parcerias em termos de projetos (“plantar mil

países. A experiência de Harry Kamberis no Departamento de Estado antes de assumir o Solidarity Center pode ter contribuído para sua introdução no Instituto. (Entrevista com um dos funcionários do Departamento de Estado)

²¹⁴ A partir deste ano os *Reps* tornaram-se trabalhadores sindicalizados do Newspaper Guild.

flores” e ver quais ficam). Escritório no Brasil segue esta proposta. Muda a missão do Solidarity Center: mais foco nos programas e menos foco nas questões ideológicas (gênero, raça, trabalho infantil etc).
<ul style="list-style-type: none"> 1998 Bruce Jay deixa o Solidarity Center em Washington D.C.. Em seu lugar, entra Benjamim Davis
<ul style="list-style-type: none"> 1998 Escritório no Brasil assume trabalho de conexão e suporte na cooperação internacional direta entre sindicatos brasileiros e norte-americanos já existentes (Petroleiros, Futinal, Steelworkers e outros) ou novas (Alimentação, como no caso da Cutrale na Flórida) e ICEM
<ul style="list-style-type: none"> 1998 Divulgação do Mapa da População Negra no Mercado de Trabalho no Brasil (publicação elaborada pelo DIEESE para o INSPIR com financiamento do Solidarity Center)
<ul style="list-style-type: none"> 1999 (final) Escritório do Solidarity Center contratada consultoria administrativa
<ul style="list-style-type: none"> 2000 Início do ano: elaboração de diagnóstico e começo das mudanças na gestão (financeira, de projetos e de pessoal) com intensificação do uso da informática e profissionalização. <p>Carolyn inicia três ações:</p> <p>a) estruturação administrativa financeira</p> <p>b) interlocução para os projetos (Luiz Paulo): acompanhamento, execução etc</p> <p>c) apoio técnico (Luiz Paulo)</p> <p>Controle administrativo e financeiro é realizado segundo modelo da sede em Washington. Objetivo das mudanças era liberar Carolyn para o trabalho institucional.</p> <p>Trabalho no Solidarity Center ganha mais complexidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mais competência técnica - mais competência administrativa e financeira <p>Na área técnica existem três blocos de atividades:</p> <p>1º) projetos com parceiros (acompanhamento e execução)</p> <p>2º) assessoria política à Carolyn</p> <p>3º) projetos próprios do Solidarity Center</p>
<ul style="list-style-type: none"> 2000 (maio) Inicia-se o recebimento de uma auditoria anual enviada pela sede do Solidarity Center ao Escritório no Brasil
<ul style="list-style-type: none"> Alberto, funcionário da época do antigo Iadesil sai do Escritório do Solidarity Center
<ul style="list-style-type: none"> 2000 Luiz Paulo Bresciani é contratado para trabalho técnico de acompanhamento de projetos no Escritório do Solidarity Center
<ul style="list-style-type: none"> 2000 Escritório do Solidarity Center passa a abrigar a sede do INSPIR
<ul style="list-style-type: none"> 2000 Início da publicação de uma série de estudos sobre empresas e setor automobilísticos no Brasil pela CNM/CUT (elaboração DIEESE com financiamento do Solidarity Center no Brasil)
<ul style="list-style-type: none"> 2001 Vera, secretária da época do antigo Iadesil sai do Escritório do Brasil
<ul style="list-style-type: none"> 2001 Publicação do livro A Situação do Trabalho no Brasil (pelo DIEESE com financiamento do Solidarity Center)
<ul style="list-style-type: none"> 2001 Publicação de “Alca: os desafios de uma integração desigual”. (primeira publicação direta do Solidarity Center no Brasil, sem parceiros)
<ul style="list-style-type: none"> 2001 Paulo Fontes substitui Luiz Paulo Bresciani Equipe do Escritório composta por: Carolyn, uma secretária, Fabiano (administrativo), Paulo Fontes, Michael Mogensen, além de um consultor administrativo, Mario Bento.
<ul style="list-style-type: none"> 2001 Apoio do Solidarity Center às pesquisas do Instituto Observatório Social e à publicação de sua revista
<ul style="list-style-type: none"> 2001 atentado às torres de Nova Iorque
<ul style="list-style-type: none"> 2001 Estremecimento entre CUT e AFL-CIO por conta de declarações contra o bombardeio do Afeganistão.
<ul style="list-style-type: none"> 2002 Publicação de “Nafta: falsas promessas” (segunda publicação direta do Solidarity Center no Brasil, sem parceiros)
<ul style="list-style-type: none"> 2002 Inicia-se período de redefinição de prioridades. Antes: liberdade e direito de organização. Depois: liberdade e direito de organização e negociação coletiva internacional. Em outras palavras: mais foco nas atividades do Solidarity Center.
<ul style="list-style-type: none"> 2002 Eleição de Lula como presidente do Brasil
<ul style="list-style-type: none"> 2002 Acordo coletivo para os representantes nos diversos países (assinado pelo Newspaper Guild)

<ul style="list-style-type: none">• 2003 Escritório do Solidarity Center no Brasil amplia-se com a mudança para o 11º andar do prédio.
<ul style="list-style-type: none">• 2003 Solidarity Center cria o Trade Union Strenghtening Office. Este Office torna o Solidarity Center “global”, com uma instância interna para coordenar atividades internacionais do instituto e apoiar lutas dos sindicatos de diversas parte do mundo.• - Ocorre uma reestruturação nas diretorias regionais. Criam-se as diretorias regionais para China e Oriente Médio, funde-se a diretoria do restante da Ásia com a Europa.
<ul style="list-style-type: none">• 2003 Expansão do Escritório do Solidarity Center em SP (mudança do 2º para o 11º andar)• Escritório do Solidarity Center possui carteira com cerca de 20 diferentes projetos
<ul style="list-style-type: none">• 2004 Carolyn Kazdin deixa o Solidarity Center. Terri Lapinsky assume o Escritório brasileiro.
<ul style="list-style-type: none">• 2005 Novo acordo coletivo (período 2005-06) assinado para os representantes (agora como empregados da administração do insituto (e não mais pelo Newspaper Guild).

Apêndice 3 – DIEESE e AIFLD/Solidarity Center: Linhas de Tempo

1) Linhas de Tempo do DIEESE

Contexto externo – até 1989

Data	Descrição
1978/80	Greves do ABC
1979	Política Salarial (reajustes semestrais e com produtividade)
1981/83	Recessão (Brasil vai ao FMI em 1982)
1983	Criação da CUT
1984	Diretas Já
1985	Nova República
1986	Plano Cruzado
1986	Criação da CGT
1987	Plano Bresser
1988	Nova Constituição
1989	Plano Verão
1989	Lula no 2º turno

Contexto externo - 1990 em diante

Data	Descrição
1990	Plano Collor 1: recessão, abertura econômica e desemprego
1991	Plano Collor 2
1991	Criação da Força Sindical
1992	Impeachment de Collor
1993	Plano de Ação Imediata
1993	Câmara Setorial da Indústria Automobilística
1994	Plano Real
1994	1º governo Fernando Henrique
1994	Participação nos Lucros e Resultados
1995	Derrota da greve dos petroleiros
1996	Crise no México
1996	Criação da SDS
1997	Crise no Sudeste Asiático
1998	Crise na Rússia Sobrevvalorização do câmbio atinge o limite
1999	2º governo Fernando Henrique
1999	Desvalorização cambial e volta da inflação
2000	Crescimento Econômico
2001	Crises: Argentina (a partir de março), Energética (a partir de maio) e internacional (a partir de setembro)
2002	Eleição presidencial vai ao segundo turno
2003	Início o governo Lula
2004	Política de juros altos

Contexto Interno - Até 1989

Data	Descrição
1973	Início de trabalho mais próximo do S Metal SBC (gestão Paulo Vidal)(embrião da subseções)
1974	Publicação do estudo “Dez anos de política salarial”
1977	Denúncia da manipulação da Inflação

1977	Início-se o trabalho de assessoria nas negociações coletivas
1979	Seminário “Produtividade e Campanha Salarial”
1979	1ª subseção (Metal Sto André)
1979	1ºs ERs (Porto Alegre/RS, Rio de Janeiro e Belo Horizonte/MG)
1981	Publicação do “Produtividade e Campanha Salarial”
1980	Pesquisa “Situação da Formação Sindical no Brasil”
1981/83	PPVE (que auxilia na preparação de outras grandes pesquisas: PED, ICV, pesquisa de salários)
1982	Participação na SEI – Secr. Especial de Informática do Governo Federal
1984	Início dos levantamentos da PED/SP
1984	Planejamento define linhas prioritárias de trabalho DIEESE: <ul style="list-style-type: none"> • Metalúrgicos • Bancários • Rurais • Estatais • Informatização e O&M • Aspectos Sócio-Econômicos da Automação • Grupo de Estudos e Conjuntura • Educação Sindical (fonte: anotações do autor) Início da expansão das subseções em linhas setoriais
1984	janeiro de 1984 (staff técnico – Escola Sindical do DIEESE)(apud Manfredi (1996:120)) Programa de Formação de Monitores (Formação Sindical)(1984/86)
1985	Primeira divulgação da PED SP
1986	Plano Cruzado
1987	Plano Bresser
1988	Contratação de Coordenador p/ área Administrativa (Gilson 1988)
1989	Plano Verão
1989	Equipe técnica faz cursos de Planejamento Estratégico Situacional –PES
1989	Crise Financeira
1989	Congresso dos Funcionários e Perestroika
1989	Do congresso surge a Comissão de Acompanhamento das Sugestões e Propostas do Congresso dos Funcionários do DIEESE – CASPC (ou Perestroika)

Contexto Interno - 1990 em diante

Data	Descrição
1990	DIEESE faz o seu Planejamento Estratégico Situacional (método escolhido pela Diretoria, Coordenações e a CASPC)
1990	Mudança na Direção Técnica (pessoas e estrutura) e repactuação sindical em torno do DIEESE (revezamento na presidência) - Direção Técnica Geral passa a contar com um técnico de fora de São Paulo
1990	Demissão de funcionários e fechamento de setores (Organização e Métodos/Gestão Sindical, e início de desarticulação da Escola Sindical)
1991	Início da reestruturação dos Escritórios Regionais
1991	Início da divulgação regular de relatórios de atividades à direção e sócios do DIEESE: - apresentação da estrutura dos grupos de trabalho - contagem de atividades - demonstrações contábeis
1992	Redefinição da área de Educação (mais voltada para divulgação técnica)
1992	- implantação da rede local de computadores no EN
1992	- a realização da campanha de viabilização da POF.
1992	- campanha “SOS salário mínimo”
1992	- Publicação da pesquisa: “A recessão e os trabalhadores”
1992	Publicação do primeiro relatório em forma de publicação
1992	DIEESE participa das reuniões de avaliação do PBQP
1992	DIEESE participa das negociações das Câmaras Setoriais

1993	Rede local do EN começa a operar com 14 computadores
1993	Início das discussões sobre o Plano de Cargos e Salários
1993	Seminário “Os trabalhadores e o PBQP” (Unicamp)
1993	Participação do DIEESE no Fórum Nacional de Debates sobre Contrato Coletivo e Relações de Trabalho no Brasil
1993	Início da participação do DIEESE no PBQP
1993	Participação do DIEESE representando institucionalmente no CTCOM (Conselho Consultivo para a Competitividade), Mercosul, Agenda Brasil, PACTI e Câmaras Setoriais
1993	Produção técnica coletiva: três “Pesquisa DIEESE”, “Anuário dos Trabalhadores e início de série “Estudos Setoriais”
1993	- início da 4ª POF
1993	- Dois novos ERs
1993	- projeto de Capacitação em Negociação (PCN);, (objetivo reciclar sua equipe técnica e garantir a preparação das lideranças sindicais)
1994	Realização da primeira etapa do primeiro PCDA
1994	Início da 4ª Pesquisa de Orçamento Familiar
1994	Pico do número de subseções (56)
1994	Início do Planejamento DIEESE 2000
1994	Rede local do EN alcança 20 micros e são realizados treinamentos Inicia crescimento da rede externa com ERs e Subseções e criação de conferências eletrônicas de caráter técnico
1995	Elaboração do Planejamento DIEESE 2000. Definição de atividades fins (pesquisar, educar, assessorar e comunicar), eixos temáticos (emprego, renda, custo de vida, negociação coletiva, reestruturação produtiva) e Programas de Trabalho
1995	Conclusão da POF
1995	Conclusão do 1º PCDA (missões ao exterior)
1995	Início do aumento da Representação Institucional exercida pelo DIEESE (números dos relatórios de atividades)
1995	A totalidade dos ERs foi interligada à rede externa e aumenta o número de subseções interligadas
1996	Planejamento DIEESE 2000 começa a ser revisto
1996	Termina a 4ª POF e começa a divulgação do novo ICV
1996	Reativação das PEDs Salvador, Recife e Belém
1996	Aprovação (dez/96) do Projeto “Emprego e Desenvolvimento Tecnológico” (DIEESE/CESIT/CNPq)
1996	DIEESE coordena Observatório Permanente de Situações de Emprego e Formação Profissional (SERT SP)
1996	(jan/96) Nova configuração da Direção Técnica Geral
1996	Pico no número de filiações ao DIEESE
1996	Implantação da última fase do PCS implicando correções salariais
1996	Criação do Manual de Normas Técnicas
1996	Crise financeira (de outubro em diante)
1997	Crise financeira
1997	Desenvolvimento e inauguração do sítio do DIEESE na internet (alojada na Fundação SEADE) (início da disponibilidade da produção do DIEESE em formato eletrônico para o público)
1997	Revisão e validação do Planejamento DIEESE 2000 junto às entidades sindicais (visitas à 132 entidades sindicais em 13 estados e Assembléias do DIEESE): eixos temáticos (emprego, renda e negociação coletiva), atividades fins (assessoria, pesquisa e educação) e Programas de Trabalho
1997	Início do trabalho do DIEESE com o “Sistema de Acompanhamento de Políticas Públicas Orientadas para o Mercado de Trabalho” (SERT SP)
1997	Pesquisa FNV (embrião do Observatório Social)
1997	Assinatura do convênio (1997/1999) para o novo PCDA
1997	Início da discussão metodológica a respeito da PED
1997	Queda brusca no número de sócios
1998	Limpeza de cadastro (cobrança e suspensão de devedores)

1998	Crise financeira
1998	Queda forte no número de subseções
1998	Plano de Demissão Voluntária em outubro/novembro
1998	Elaboração do Mapa do Negro no mercado de trabalho (INSPIR)
1998	Atualização tecnológica da rede (software e hardware) e treinamento da equipe
1999	Queda forte no número de sócios
1999	Demissões no mês de abril
1999	Queda forte no número de subseções
1999	Mudam nomes e estrutura na Direção Técnica Geral
1999	Relatório de atividades apresenta pela primeira vez um déficit
1999	DIEESE co-instituiu o Observatório Social
1999	Mapa das questões de Gênero
1999	Informática: a) DIEESE passa a prover serviço de correio (para o EN); b) relatório informa ações voltadas para a área Administrativa
1999	Assinatura do convênio DIEESE e o BID FUMIN (“Projeto de Negociação”)
2000	Início da discussão em torno do Planejamento DIEESE 50 Anos
2000	SERT SP: fim do projeto “Sistema de Acompanhamento...” e início do projeto “Acompanhamento Programas de Emprego e renda e manutenção de base de dados sobre o mercado de trabalho no Estado de SP
2000	início de novo projeto com CNPq e CESIT: Desenvolvimento Tecnológico, atividades econômicas e mercado de trabalho nos espaços regionais brasileiros: projeto de pesquisa e formação técnica
2000	Informática: a) treinamento nos Ers; b) criação de salas de situação no sítio do DIEESE; c) registro de atendimento técnico via internet
2001	Presidência fica vaga no primeiro semestre de 2001
2001	Aprovação do Planejamento DIEESE 50 Anos
2001	nova queda no número de subseções
2001	inicia-se novo PCDA (associado ao projeto BID Fumin)
2001	Informática: a) Implantação da banda larga no EM; b) área de informática dá apoio para atividades do Projeto de Negociação (BID/FUMIN)
2002	publicação do livro “A situação do trabalho no Brasil”
2002	programa de visitas às entidades sindicais para avaliação dos trabalhos do DIEESE, identificação das principais demandas ao DIEESE no futuro e padrão de financiamento do DIEESE
2002	Informática: reestruturação funcional do sítio com mudança da página principal (criação de espaço para a Educação e Publicações)
2003	Crise financeira
2003	Demissões em agosto
2003	Mudanças nos nomes e estrutura da Direção Técnica
2003	Participação nas discussões do Fórum Nacional do Trabalho sobre a Reforma Sindical

Fonte: entrevistas e publicações do DIEESE

2)Linha do Tempo do Solidarity Center

Data	Descrição
1955	O Departamento de Assuntos Internacionais (IAD) da AFL-CIO foi criado após a fusão da AFL com a CIO para promover intercâmbios culturais e cooperação entre sindicatos no âmbito internacional. O IAD prestava ainda assistência a países em desenvolvimento no que se refere aos seus sindicatos de trabalhadores através de programas de intercâmbio. Adicionalmente, o IAD enviou delegados para OIT, CIOLS e ORIT, além dos secretariados internacionais aos quais a AFL-CIO era filiada. A IAD também trabalhava com representantes juntos aos adidos trabalhistas das embaixadas norte-americanas e com membros da Divisão internacional do Trabalho do Departamento de Estado. (fonte: www.georgemeany.org/archives/RG18-010.htm)
1961	Criação da United States Agency for International Development – AID em 03/11/1961.

	(DREIFUSS, 1981:350)
1962	Criação do American Institute for Free Labor Development – AIFLD (Iadesil em português) voltado para a cooperação sindical na América Latina. Este e os demais institutos criados posteriormente contavam com recursos públicos da AID (Agência Norte-Americana para o Desenvolvimento Internacional) e NED (Financiamento Nacional da Democracia) e de empresas (W. R. Grace, PanAm, ITT, Merck & Co. entre outras [DREIFUSS, 1981:315]).
1963	Instalação do Escritório do AIFLD no Rio de Janeiro/Brasil
1963	Criação do ICT – Instituto Cultural do Trabalho em 24/4/63 em São Paulo com o apoio da AFL-CIO (sindicalistas brasileiros e Serafino Romualdi, sindicalista americano diretor do Iadesil) de empresários e acadêmicos brasileiros. O ICT realizava os programas patrocinados pelo IADESIL no Brasil.
1964	Criação do African-American Labor Center – AALC. William Doherty Jr. vêm ao Brasil.
1965	William Doherty é o diretor executivo do AIFLD.
1965 em diante	Direção do ICT é fortemente ligada aos sindicatos dos Eletricitários de São Paulo e dos Telefônicos de SP, e dos Correios, todos dos mesmos setores de atuação de Bill Doherty em nível internacional na IPCTT.
1967	Sindicalistas brasileiros assumem isoladamente a responsabilidade pelo ICT
1968	Criação do Asian-American Free Labor Institute - AAFLI
1972	Américo Ramos é o representante do AIFLD no Brasil
1977	Criação do Free Trade Union Institute – FTUI na Europa
1978	Mike Hammer (que seria assassinado em 03 de janeiro de 1981 em El Salvador) é o chefe do AIFLD no Brasil
Anos 60 a 80	Forte alinhamento do Iadesil às ações e interesses do governo norte-americano em nível internacional (período da Guerra Fria) Escritório principal no Brasil fica no Rio de Janeiro e há outros em São Paulo e Recife (ações no Nordeste brasileiro).
1981	Bruce Jay assume a representação do AIFLD no Brasil
Início dos 80	Sindicatos americanos desenvolvem isoladamente trabalhos de cooperação com sindicatos brasileiros. Stanley Gacek desenvolve trabalhos junto a sindicatos brasileiros desde este período.
1983	Escritório do Iadesil muda-se para São Paulo
1983	Criação da CUT com Meneguelli como presidente
1983(out)	Bruce Jay deixa o escritório do Iadesil
1983	O National Endowment for Democracy foi criado na administração Reagan. Pertencendo à estrutura do Departamento de Estado norte-americano, somou-se ao AID como doador de recursos aos institutos de cooperação sindical da AFL-CIO. Até 1984 o NED tinha apenas recursos públicos e de 1984 em diante, aceita também doações de empresas) (Jon Quaccia, 2006, “National Endowment for Death Squads? The AFL-CIO and the NED” in http://www.iefd.org/articles/for_death_squads.php (acesso em 18/12/2006)
1983/92	Roberto Torres, Agustin Torrez-Lazo, Clemente Hernandez (1987/89) e Lawrence Doherty (1990/91) sucedem-se como representantes do AIFLD no Brasil até 1991
1986	Criação da CGT com Joaquinção como presidente.
1987/96	Estrutura do escritório é pequena: coordenador, Alberto Marques (financeiro), Eliana (secretária) e motorista.
1988	Samuel Haddad aposenta-se e Jessie Friedman assume o cargo de diretor regional adjunto do AIFLD.
1988/89	Adido trabalhista no Brasil, James Ehrmann, visita sindicatos brasileiros e se reúne com sindicalistas (divergências com Bill Doherty)
1989	Antonio Rogério Magri assume a presidência da CGT
1989	Jorge Coelho, primeiro dirigente sindical da CUT a participar de um “Visitors Program”
1989	Queda do Muro de Berlim e fim da Guerra Fria
1ª metade dos 90	Inicia-se aproximação com CUT sem rompimento com a CGT ou a Força Sindical
1991	Criação da Força Sindical
1991	Conferência anual da AIFLD redireciona suas prioridades na América Latina: democratização das

	mudanças econômicas, transformações da relações capital-trabalho e solidariedade internacional do trabalho. (The Bulletin of the Department of International Affairs AFL-CIO march, 1992)
1992	Orçamento do AIFLD começa a declinar (fonte: General Accounting Office of United States/National Security and International Affairs Division – GAO/NSIAD-96-142R)
1992	Bruce Jay volta a coordenar o escritório do Iadesil (substitui Laurence “Bubs” Doherty)
1992 (jan)	Reunião entre Jesse Friedman (diretor adjunto do AIFLD), Bruce Jay e Osvaldo Bargas diretor da área internacional da CUT
1992	CGT, CUT e Força Sindical filiam-se a CIOLS onde já está a AFL-CIO
1993	Delegação de dirigentes da CUT, CGT e Força fazem curso nos EUA.
1994	Pequena delegação da CUT (Kjeld Jacobsen, João Vaccari e Rafael Freire) visita AFL-CIO
1994	Bruce Jay deixa o Escritório do Iadesil e é substituído por Roberto Torres coordena escritório do Iadesil
1995	Lane Kirkland aposenta-se e deixa a presidência da AFL-CIO. Em seu lugar assume Tom Donahue (um de seus vice-presidente) (1º/08/95) Donahue determina que James Baker (executive assistant de Kirkland) encarregue-se de realizar um estudo sobre a estrutura e função dos quatro institutos de cooperação sindical para refocalização e reestruturação de suas atividades frente aos cortes de financiamento público. (02/08/95)(Meeting do Executive Council da AFL-CIO de 02/08/95)
1995	O Executive Council vota e autoriza os diretores executivos dos quatro institutos a iniciar a fusão das entidades de cooperação internacional (20/10/1995, seis dias antes da eleição de Sweeney) (Meeting of de Executive Council de 20/10/1995)
1995	John Sweeney é eleito para a AFL-CIO (56% dos votos) (Nova Voz do Trabalhador Norte-Americano)(26/10/95). Plataforma: <ul style="list-style-type: none"> • mais sindicalização • movimento político novo e progressistas dos trabalhadores • movimento trabalhista com eficiência (estratégica e dados) • criar nova voz forte e progressista para os trabalhadores • renovar e retomar foco dos compromissos com o trabalho ao redor do mundo. Apoiar e aprender com movimento sindical de outros países. • movimento democrático que represente os trabalhadores americanos • planejamento estratégico para AFL-CIO (“institucionalizar a mudança”, antecipando o futuro para crescer continuamente).
1995	Roberto Torres deixa o escritório do Iadesil
1995	Sweeney mantém James Baker para tratar da fusão dos institutos internacionais
1995	Antigos diretores executivos dos institutos começam a se aposentar (inclusive Bill Doherty do AIFLD)
1995	Eric Bolstead, funcionário da AID assume por pouco tempo o Escritório do Iadesil em São Paulo
1995	Bruce Jay assume coordenação para as Américas no Iadesil
1995	Iniciam-se entendimentos para a unificação dos acordos coletivos que regiam a contratação dos funcionários dos institutos nos diversos países.
1995 (nov)	Criação do Inspir (participação de Vicentinho, presidente da CUT)(cooperação entre AFL-CIO e centrais brasileiras com apoio do AIFLD)
1996	Primeira metade do ano. Comitê de Assuntos Internacionais da AFL-CIO inicia revisão das atividades internacionais da AFL-CIO através de grupos de trabalho
1996 (ago)	Comitê de Assuntos Internacionais da AFL-CIO reúne-se e é apresentado relatório dos grupos de trabalho.
1996	Barbara Shailor é indicada para a diretoria de Assuntos Internacionais da AFL-CIO (Sweeney não foi ruptura, mas <i>staff</i> da área internacional foi)
1996	AFL-CIO decide a junção dos antigos institutos de cooperação internacional em apenas uma entidade, o ACILS, ou Solidarity Center. Acontecem reuniões do comitê com integrantes do quatro institutos para preparar a fusão. Por delegação de James Baker, Harry Kamberris conduz estas reuniões. Cada instituto tinha programas próprios além de culturas diferentes.”O conhecimento dos velhos institutos é trazido para o novo instituto”. James Baker sabia de política e Harry Kamberis sabia dos programas dos institutos e como funcionavam os doadores (AID e NED). Processo de discussões leva um ano e meio e envolve aprendizado organizacional.

1996	Reunião sindical (paralela à reunião de ministros dos países americanos) em Belo Horizonte com participação ativa da CUT e outras centrais brasileiras e envolvimento do AIFLD
1996	Eleição para a representação sindical de representantes dos institutos nos outros países.
1997 (jan)	Stanley Gacek (diretor assistente da UFCW) é indicado para diretor assistente de Assuntos Internacionais da AFL-CIO (em fevereiro). Começa a contratação de novos quadros para os institutos (oriundos de organizações de defesa de direitos humanos e de sindicatos com cooperação sindical direta na América Latina)
1997	Lawrence Doherty coordena escritório do Iadesil (permanece apenas dois meses)
1997	Consolida-se em 01/07/97 a junção dos 4 institutos existentes para os assuntos internacionais e daí constituiu-se o ACILS – American Center for International Labor Solidarity, ou o Solidarity Center
1997 (jul/dez)	James Baker foi nomeado diretor executivo do Solidarity Center em 01/07/97 e um mês deixa o cargo para ir para a CIOLS. Inicia-se processo de seleção. Em dezembro Harry Kamberis (trabalhou no AAFLI na década de 80 e posteriormente no Departamento de Estado norte-americano) assume o cargo de diretor executivo da organização.
1997 (out)	É assinado primeiro acordo unificado para funcionários do Solidarity Center.
1997(dez)	Carolyn Kazdin assume o Escritório do Solidarity Center no Brasil.
1998	Início da reestruturação do Escritório no Brasil
1998	Harry Kamberis conduz Solidarity Center. Etapas cumpridas: a) unificação de contas (orçamentos); b) planejamento estratégico (definição de prioridades); c) definição do relacionamento com AFL-CIO; d) definição de relacionamento com outros parceiros (AID, NED e Departamento de Estado, OIT, CIOLS entre eles)
1998	Benjamin Davis torna-se assistente de Bruce A. Jay no Solidarity Center
1998	Primeira Cúpula dos Povos da América em Santiago do Chile
1998	Solidarity Center inicia abertura leque de parcerias em termos de projetos (“plantar mil flores” e ver quais ficam). Escritório no Brasil segue esta proposta. Muda a missão do Solidarity Center: mais foco nos programas e menos foco nas questões ideológicas (gênero, raça, trabalho infantil etc).
1998	Bruce Jay deixa o Solidarity Center em Washington DC. Em seu lugar, entra Benjamim Davis
1998	Escritório no Brasil assume trabalho de conexão e suporte na cooperação internacional direta entre sindicatos brasileiros e norte-americanos já existentes (Petroleiros, Futinal, Steelworkers e outros) ou novas (Alimentação, como no caso da Cutrale na Flórida) e ICEM
1998	Divulgação do Mapa da População Negra no Mercado de Trabalho no Brasil (publicação elaborada pelo DIEESE para o INSPIR com financiamento do Solidarity Center)
1999(fim)	Escritório do Solidarity Center contratada consultoria administrativa
2000	Início do ano: elaboração de diagnóstico e começo das mudanças na gestão (financeira, de projetos e de pessoal) com intensificação do uso da informática e profissionalização. Carolyn inicia três ações: a) estruturação administrativa financeira b) interlocução para os projetos (Luiz Paulo): acompanhamento, execução etc c) apoio técnico (Luiz Paulo) Controle administrativo e financeiro é realizado segundo modelo da sede em Washington. Objetivo das mudanças era liberar Carolyn para o trabalho institucional. Trabalho no Solidarity Center ganha mais complexidade: - mais competência técnica - mais competência administrativa e financeira Na área técnica existem três blocos de atividades: 1º) projetos com parceiros (acompanhamento e execução) 2º) assessoria política à Carolyn 3º) projetos próprios do Solidarity Center
2000 (maio)	Inicia-se o recebimento de uma auditoria anual enviada pela sede do Solidarity Center ao Escritório no Brasil Alberto, funcionário da época do antigo Iadesil sai do Escritório do Solidarity Center
2000	Luiz Paulo Bresciani é contratado para trabalho técnico de acompanhamento de projetos no

	Escritório do Solidarity Center
2000	Escritório do Solidarity Center passa a abrigar a sede do INSPIR
2000	Início da publicação de uma série de estudos sobre empresas e setor automobilísticos no Brasil pela CNM/CUT (elaboração DIEESE com financiamento do Solidarity Center no Brasil)
2001	Vera, secretária da época do antigo Iadesil sai do Escritório do Brasil
2001	Publicação do livro A Situação do Trabalho no Brasil (pelo DIEESE com financiamento do Solidarity Center)
2001	Publicação de “Alca: os desafios de uma integração desigual”. (primeira publicação direta do Solidarity Center no Brasil, sem parceiros)
2001	Paulo Fontes substitui Luiz Paulo Bresciani Equipe do Escritório composta por: Carolyn, uma secretária, Fabiano (administrativo), Paulo Fontes, Michael Mogensen, além de um consultor administrativo, Mario Bento.
2001	Apoio do Solidarity Center às pesquisas do Instituto Observatório Social e à publicação de sua revista
2001	Atentado às torres de Nova Iorque
2001	Estremecimento entre CUT e AFL-CIO por conta de declarações contra o bombardeio do Afeganistão.
2002	Publicação de “Nafta: falsas promessas” (segunda publicação direta do Solidarity Center no Brasil, sem parceiros)
2002	Inicia-se período de redefinição de prioridades. Antes: liberdade e direito de organização. Depois: liberdade e direito de organização e negociação coletiva internacional. Em outras palavras: mais foco nas atividades do Solidarity Center.
2002	Eleição de Lula como presidente do Brasil
2002	Acordo coletivo para os <i>Reps</i> nos diversos países (assinado pelo Newspaper Guild)
2003	Escritório do Solidarity Center no Brasil amplia-se com a mudança para o 11º andar do prédio.
2003	- Solidarity Center cria o Trade Union Strengthening Office. Este Office torna o Solidarity Center “global”, com uma instância interna para coordenar atividades internacionais do instituto e apoiar lutas dos sindicatos de diversas parte do mundo. - Ocorre uma reestruturação nas diretorias regionais. Criam-se as diretorias regionais para China e Oriente Médio, funde-se a diretoria do restante da Ásia com a Europa.
2003	Expansão do Escritório do Solidarity Center em SP (mudança do 2º para o 11º andar) Escritório do Solidarity Center possui carteira com cerca de 20 diferentes projetos
2004	Carolyn Kazdin é substituída por Terri Lapinsky na coordenação do Escritório do Solidarity Center no Brasil
2005	Novo acordo coletivo (período 2005-06) assinado para os representantes (agora como empregados da administração do instituto (e não mais pelo Newspaper Guild).

Fonte: entrevistas e publicações do Solidarity Center

Apêndice 4 – DIEESE e AIFLD/Solidarity Center: Tabulação dos Eventos

1) DIEESE: Tabulação dos eventos internos e externos

Entrevistados e Eventos Externos	
Barelli	<ul style="list-style-type: none"> Política Salarial em 1979 (Produtividade) Governo Montoro (1982)
Dirceu	<ul style="list-style-type: none"> Eleição do Tancredo Neves (1985) Greve geral (1983) Promulgação da Constituição (1988) Ano eleitoral – Lula x Collor (1989) Câmaras Setoriais – Acordo (1991/94) Crise do governo Collor (1992)
Suzanna	<ul style="list-style-type: none"> Automação – episódio SEI (Secr. Especial de Informática) (1982) Planos Econômicos (1986 a 1990) Reestruturação produtiva (década de 90) Convênios - Início de uma relação institucional com governos (déc. 90) Constituinte (1986/88) Enfraquecimento / Fortalecimento sindical (década de 90)
Adelaide	<ul style="list-style-type: none"> Crise dos sindicatos (perda de receita devido ao desemprego) (1995) Mudança na pauta sindical (1994-95)
Clemente	<ul style="list-style-type: none"> Eleição presidencial de 1989 Plano real (1994)
Lavorato	<ul style="list-style-type: none"> PBQP (dec. 90) Início das câmaras setoriais (dec 90) Liberação de recursos do FAT para o movimento sindical Reestruturação produtiva (década de 90)
Entrevistados e Eventos Internos	
Barelli	<ul style="list-style-type: none"> Assessoria direta aos metalúrgicos SBC (meados da dec. de 70) Volta Paulo Freire (1979) Criação da Escola Sindical (1984)
Dirceu	<ul style="list-style-type: none"> Criação da Escola Sindical (1984) Participação no Congresso Nacional da CNTI (1978) Crescimento desordenado do DIEESE (1989) Criação de Linhas (1984) Barelli vai para Coordenação da campanha do Lula Congresso dos funcionários do DIEESE (1989) Crise financeira do DIEESE (1989/90) PES – Planejamento Estratégico Situacional (1989) Transição da coordenação técnica do DIEESE (1990) Demissão no DIEESE (1990) Pesquisa de Emprego e Desemprego (1984 a 1992) Crise na direção sindical (1989/90)
Suzanna	<ul style="list-style-type: none"> PED (1984/85) Escola Sindical (1984)

	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de Monitores (1984 até final dos 80) • Crescimento das subseções (a partir de 84) • Crise do DIEESE (1989/90) • Especialização da Direção (DTG pós-90) • Formação sindical (Pesquisa DIEESE de 1998) • PCDA (1984/2002)
Adelaide	<ul style="list-style-type: none"> • PCDA (1984/2002) • Composição colegiada da Direção do DIEESE (1990) • Aprovação no estatuto do rodízio das centrais sindicais (mandato da presidência do DIEESE (1990)). • Implantação da auditoria externa (1991) • Implantação do PCS (1994/97) • Demissões no DIEESE (1990) • Início dos dissídios, acordos coletivos da categoria (1992-93). • Implantação do planejamento plurianual (dec. 90) • Início dos convênios e parcerias- principalmente com o governo. (1993) • Convênio com as PEDs (1995) • Abertura para financiamento de recursos para organismos internacionais (1995) • Auge da crise financeira do DIEESE (1997-99) • Convênio com BID 1999
Clemente	<ul style="list-style-type: none"> • Início do PES (1988/89) • Crise de gestão no DIEESE (88/89) • Demissão funcionários do DIEESE (1990) • Aumento nos financiamentos e da receita sindical (1990) • Reestruturação dos Ers (1990) • Investimento em formação (1991 em diante) • Mudança do estatuto do DIEESE (1990) • Fim da Escola Sindical (1990) • 1º PCN (1993) • PCDA (1994/2002) • Discussão sobre reestruturação produtiva (dec. 90) • Seminário realizado em Campinas (1993) • Criação da CVTE (1993) • Crise financeira do DIEESE (1997) • Mudança na direção técnica do DIEESE (2000) • Planejamentos: DIEESE 2000, DIEESE 50 anos • Reorganização da produção técnica com linhas de produção e publicações (dec. 90) • Aumento da participação institucional do DIEESE (dec. 90)
Lavorato	<ul style="list-style-type: none"> • Acordo para rodízio da direção e presidência do DIEESE (1990) • Crise DIEESE (1990) • Planejamento estratégico (dec. 90) • PCDA (dec. 90) • Crise financeira do DIEESE 1997
Prado	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação do estudo “Dez anos de política salarial” (1975) • Seminário sobre “Campanha salarial e produtividade” (1979) • PPVE (1ª captação pesq. Emprego e desemprego) (1981). • Criação da escola sindical (1984) • Boom de cresc. Dos Ers e subseções. (dec. 80) • Congresso dos funcionários e Perestroika (1989) • Mudança na DTG (1990)

	<ul style="list-style-type: none"> • Participação no PES (1988-89) • Estudo sobre a má distribuição de renda no Brasil (1989) • Criação da direção colegiada no DIEESE (1994/5) • Criação do relatório de atividades (dec. 90) • Rediscussão do estatuto (dec. 90) • Informatização do DIEESE (a partir de 1990) • Criação da página na internet (1997) • Reconstrução Institucional (1990-93) • Desativação da Escola Sindical (1990)
Reginaldo	<ul style="list-style-type: none"> • Saída do Barelli (1990) • Nova Direção como colegiada • Relação Institucional do DIEESE com o Governo • Rodízio na direção do DIEESE pelos Sindicatos. • Participação na câmara setorial • Movimento institucional • Crise financeira do DIEESE (97) • PCDA • Expansão da PED
Solange	<ul style="list-style-type: none"> • Crise DIEESE (1989/90) • Planejamento estratégico (inúmeros “gerentes”) (1990) • Mudança da direção do DIEESE (1990) • Criada a Secretaria de Projetos (1995/1996) • Início da PED e PPVE (dec. 80) • Pesquisa das Estatais (dec. 80) • Estruturação da Produção técnica (dec. 90) • Criação do grupo de conjuntura (dec.90) • DIEESE aprovado pelo CNPq como instituição de pesquisa (1997) • Início do projeto do Fundo de Gênero (1996)
Juruna	<ul style="list-style-type: none"> • Demissões no DIEESE (1990) • Revezamento na diretoria do DIEESE (dec.90) • Participação do DIEESE no PBQP (1991 em diante) • Repactuação Sindicato Metal. SP e DIEESE (1993) • Cresce participação do DIEESE na Representação Institucional (dec. 90) • Programa PCDA (dec.90) • PCDA (exterior) (dec.90) • Planejamento - DIEESE 2000 (1995) • Lançamento do sítio do DIEESE na internet (1997) • Crise do DIEESE (1997 a 2000) • Diminuição dos sindicatos filiados (dec. 90)
Sérgio	<ul style="list-style-type: none"> • Denúncia da inflação manipulada de 1973 (1977) • Início das campanhas de perdas do novo sindicalismo (final dos anos 70 começo de 80) • Mudanças no estatuto (1984) • Criação da Escola Sindical (1984) • Expansão das subseções (1984- 89) • PED SP (1985) • Início dos cursos de formação política sindical (1985) • Plano Cruzado tensão com Metal. São Bernardo (1986) • Congresso dos funcionários e Perestroika (1989) • Crise do DIEESE (1989) • Saída de Barelli (1990) • Planejamento estratégico situacional (1990) • Nova DTG (“velhos” e “novos”) (1990)

-
- Mudança no estatuto (1990)
 - Cortes e demissões (1990)
 - SOS Salário Mínimo (1992)
 - Seminário de Campinas e início da participação do DIEESE do PBQP (1993)
 - PCN – Programa de Capacitação em Negociação (1994)
 - Participação do DIEESE na Conferência Nacional do Trabalho (1994)
 - Aumenta interlocução institucional
 - Formulação do DIEESE 2000 (1995 -97)
 - Crise financeira do Dieese (1997)
 - Fechamento de +/- 30 subseções (1997/98)
 - Demissões: 1999 e 2003
 - DIEESE 50 anos (1999-)
-

2) SOLIDARITY CENTER: Tabulação dos eventos internos e externos

Entrevistados e Eventos Externos

Luiz Paulo	<ul style="list-style-type: none"> • Eleição de John Sweeney à presidência da AFL-CIO (1995) • Eleição de Lula (2002)
Bruce Jay	
Carolyn Kazdin	<ul style="list-style-type: none"> • Eleição de John Sweeney para presidente (1995)
Mario Bento	
Paulo Fontes	<ul style="list-style-type: none"> • Sweeney é eleito para AFL-CIO (1995) • Vitória de Lula nas eleições (2003)
Kjeld Jacobsen	<ul style="list-style-type: none"> • Adido trabalhista, James Ehrmann visita os sindicatos no final dos anos 80 • Queda do Muro de Berlim (1989) • Filiação da CUT a CIOLS (1992) • Eleição do Sweeney (1995) • Ataque às torres de Nova York (2001) • Lula ganha eleição para presidente do Brasil. (2002)
Valdir Vicente	<ul style="list-style-type: none"> • Queda do Muro de Berlim e fim da Gerra fria (Sweeney acentuou a cooperação para outros países do Leste Europeu) (1989) • John Sweeney assumiu a presidência da AFLCIO (1995)
Juruna	
Stanley Gacek 1	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da CUT (1983) • Vitória de Sweeney (1995)
Stanley Gacek 2	<ul style="list-style-type: none"> • Adido trabalhista no Brasil, James Ehrmann, visita sindicatos brasileiros e se reúne com sindicalistas (dec. 90) • Vitória de Sweeney (1995) • Stanley Gacek assume em 03/02 como diretor assistente de Assuntos Internacionais da AFL-CIO (1997)
Ben Davis	<ul style="list-style-type: none"> • Sweeney é eleito para a AFL-CIO (1995) • Barbara Shailor é indicada para a diretoria de Assuntos Internacionais da AFL-CIO- (1996)
Mark	
Patrick	<ul style="list-style-type: none"> • Sweeney é eleito para a AFL-CIO (1995)
Teresa	<ul style="list-style-type: none"> • Eleição de Sweeney (1995) • Convenção da AFLCIO decide dar apoio aos sindicatos em seus países (como forma de também reforçar a própria AFLCIO) encaminhando tarefa ao SC(1995)

Darci	<ul style="list-style-type: none"> • Começo dos anos 90: ambiente mudando com coisas novas (privatização, zonas de processamento de exportações, áreas de livre comércio etc) • Eleição de Sweeney (1995)
Lescault	<ul style="list-style-type: none"> • Queda do Muro de Berlim e fim da Guerra Fria(1989)
Barbara	<ul style="list-style-type: none"> • Fim da Guerra Fria (1989) e mudanças na economia global (daí em diante) • Eleição de Sweeney (1995)
Harry	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo do governo e da AFL-CIO à atividades contra sindicatos comunistas/socialistas (final dos anos 50 e início dos 60) • Kennedy redireciona política externa norte-americana (ainda presa apenas ao Plano Marshall) • Kennedy cria a Alliance for Progress (1962) que por sua vez dará a base para a criação do AIFLD • Outras organizações criadas na sequência: AALC (África), FTUI (Europa) e AAFLI (Ásia) (contexto da Guerra Fria e de apoio ao sindicalismo livre). • FTUI: trabalho em Portugal, Espanha e Polônia • Queda do Muro de Berlim (1989) • Tom Donahue (da direção de Lane Kirkland na AFL-CIO) que cuidava dos institutos (o diretor internacional era Tom Kahn) iniciou discussão para a fusão dos 4 institutos de cooperação internacional (1991) • Eleição de Sweeney (1995) • Barbara Shailor assume diretoria internacional na AFLCIO (a última diretoria a ser criada) (1996)
Linda	<ul style="list-style-type: none"> • Eleição de Sweeney (1995): Kirkland ficava muito tempo fora do país (com foco em países como Polônia). Sweeney delega para a diretoria de International Affairs e ao SC às atividades internacionais
Jack	<ul style="list-style-type: none"> • Fim da Guerra Fria (1989) • Existia ação internacional independente de sindicatos não alinhados com a política internacional da AFLCIO (antes de Sweeney) • Eleição de Sweeney (1995) • Barbara Shailor assume como diretora internacional da AFLCIO(mudança na política externa) (Stanley Gacek é seu assessor) (1996)

Solidarity Center

Entrevistados e Eventos Internos

Luiz Paulo	<ul style="list-style-type: none"> • Carolyn Kazdin chega (1997) • Expansão do escritório do SC (2001-2002) • Criação do Inspir (1995) • Saída de Carolyn em 2004 • Proximidade com a CUT (a partir de 1997)
Bruce Jay	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do ICT (dec. 60) • Chegada de Stanley ao Brasil (1982) • Mudança do escritório do RJ para SP (1983) • Saída do Iadesil (1983) • Reunião entre Jesse Friedman (o 2º da AFL-CIO), Bruce Jay e Osvaldo Bargas diretor da área internacional da CUT (1992) • Troca de experiências entre CUT e AFL-CIO (Jan/92 e Dez/94) • Criação do Inspir com a participação do Vicentinho, então presidente da CUT (1995) • Reunião de ministros em Belo Horizonte (uma prévia da ALCA) organizada pela secretaria de relações internacionais da CUT (1996)

	<ul style="list-style-type: none"> • Sweeney convida Bruce para coordenação para as Américas no Iadesil e em seguida no Solidarity Center • Saída de Bruce do Solidarity Center (1998)
Carolyn Kazdin	<ul style="list-style-type: none"> • Fusão das instituições antigas e criação do Solidarity Center (1995-1997) • Mudança do nome CENASSI (em inglês ACILS) para Solidarity Center (1997?) • Contratação da Carolyn para o escritório do Solidarity Center no Brasil (Jul-Ago/1997) • Aproximação com a CUT já estava estabelecida com a CGT e a Força (1997 em diante) • Participação em Congressos Sindicais (1998 em diante) • Ruptura/mudança das relações formais (com relações às leis) com o governo brasileiro a partir da nova orientação trazida pelo Solidarity Center (1997)
Mario Bento	<ul style="list-style-type: none"> • Chegada de Carolyn ao SC (1997) • Início da reestruturação do escritório do SC (1998) • Inspir dentro do escritório da SC (2000) • Mudança do SC para 11º andar (2003) • Início da auditoria periódica no SC (2000) • Intensificação do uso da informática (2000) • Saída da Vera e Alberto do escritório do SC (2000-2001)
Paulo Fontes	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximação com a CUT (1ª metade dos anos 90) • Intercâmbio de sindicalistas (pré-1997) • Greve dos petroleiros e solidariedade da AFL-CIO (1995) • Criação do Inspir (1995) • Chegada da Carolyn no SC do Brasil (1997) • Reestruturação interna do SC com as contratações do Mário, do Luiz Paulo e Paulo Fontes (1999 em diante) • Paulo Fontes substitui Luiz Paulo (2001) • Escritório do Solidarity Center amplia-se com a mudança para o 11º andar do prédio (2003) • Saída da Carolyn e entrada da Terri (2004)
Kjeld Jacobsen	<ul style="list-style-type: none"> • Adido trabalhista, James Ehrmann visita os sindicatos no final dos anos 80 • Queda do Muro de Berlim (1989) • Criação do Inspir (participação de Vicentinho, presidente da CUT) (1995) • Barbara Shailor é escolhida para ser responsável do Departamento Internacional (1996) • Contratação de Stanley Gacek para assessorar Barbara Shailor (1996) • Bruce Jay se aposenta, mas agora já no escritório do SC em Washington (1997) • Declínio da relação da CUT com a AFL-CIO devido condenação pública ao bombardeio do Afeganistão (2001)
Valdir Vicente	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do ICT (financiamento do Iadesil) (1963) • Bruce deixa o escritório (1983) • Magri assume a presidência da CGT e acumula do ICT (1989) • Magri deixa a presidência da CGT e do ICT para ser ministro (1990) • Aproximação com a CUT sem excluir as outras centrais (1990) • Volta de Bruce Jay (1992) • Criação do Inspir (1995) • Mudança de nome para Solidarity Center (1997) • Aproximação com a CUT após 1997
Juruna	<ul style="list-style-type: none"> • Intercâmbio de que participou no George Meany Center (1993) • Mudança de trabalho: menos viagens e mais trabalhos sobre temas (raça, gênero etc) (após 1997)
Stanley Gacek 1	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta de Bruce Jay ao Jair Meneghelli, de maior aproximação e parceria entre a

	<p>CUT e o Instituto Cultural do Trabalho –ICT (Provocou a transferência de Bruce para outro país)(1983)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudança na política de financiamento do Iadesil pós Guerra fria (1990) • Aproximação com a CUT sem afastamento das outras centrais • Surge o SC com a fusão de vários institutos (1997) • Terri Lapinski substitui Carolyn no SC (2004) • Estreitamento das relações com a CUT e as centrais em geral (após 2004)
Stanley Gacek 2	<ul style="list-style-type: none"> • Jorge Coelho, primeiro dirigente sindical da CUT a participar de um “Visitors Program” (Dec. 90) • Pequena delegação da CUT (Kjeld Jacobsen, João Vaccari e Rafael Freire) visita AFL-CIO (1994) • Criação do Inspir (1995) • Consolida-se a junção dos 4 institutos como Solidarity Center (1997) • Carolyn Kazdin assume o Escritório do Solidarity Center no Brasil. (1997) • Divulgação do Mapa da População Negra no Mercado de Trabalho no Brasil (publicação elaborada pelo DIEESE para o INSPIR com financiamento do Solidarity Center) (1998)
Ben Davis	<ul style="list-style-type: none"> • Inicia-se aproximação com CUT sem rompimento com a CGT ou a Força Sindical (dec. 90) • Criação do Inspir (1995) • Bruce Jay assume coordenação para as Américas no Iadesil e em seguida no Solidarity Center (1995) • Carolyn Kazdin assume o Escritório do Solidarity Center no Brasil (1997) • Benjamim Davis substitui Bruce Jay no Solidarity Center (1998) • Apoio do Solidarity Center às pesquisas do Instituto Observatório Social (2001) • Ben cita três fatores de mudança: <ul style="list-style-type: none"> 1º) ideológico-político 2º) financeira 3º) busca de uma negociação coletiva transnacional
Mark	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do Inspir (1995) • Carolyn Kazdin assume o Escritório do Solidarity Center no Brasil. (1997) • Publicação do Livro “Publicação do Trabalho no Brasil” (2001) • Apoio do Solidarity Center às pesquisas do Instituto Observatório Social (2001) • Escritório do Solidarity Center amplia-se com a mudança para o 11º andar do prédio. (2003)
Patrick	<ul style="list-style-type: none"> • Roberto Torres coordena escritório do Iadesil (1994) • Troca de experiência entre CUT e AFL-CIO (principalmente de 1995 em diante) • Roberto Torres deixa o escritório do Iadesil (1995) • Saída de Doherty do Iadesil (coincidente com a chegada de Sweeney)(1995) • Eric Bolstad, funcionário da AID assume por pouco tempo o Escritório do Iadesil em São Paulo (1995) • Lawrence Doherty coordena escritório do Iadesil (permanece apenas dois meses) (1995) • Criação do Inspir (1995) • Carolyn Kazdin assume o Escritório do Solidarity Center no Brasil. (1997) • Atuação do SC em temas como gênero e raça
Teresa	<ul style="list-style-type: none"> • Fusão dos 4 institutos em 1997 e criação de escritórios de atuação: América Latina, Europa do Leste, África e Ásia • Substituição do <i>staff</i> (<i>representative field</i>) dos antigos institutos por novos quadros oriundos de sindicatos norte-americanos que apoiaram Sweeney (a partir de 1997) • Processo gradual de ligar os interesses dos sindicatos norte-americanos com os sindicatos outros países.(1996-2003) • 3º grande evento (2003)

	<p>1ª) O SOLIDARITY CENTER começou a ser transformado em uma organização global. Em 2005, este processo resultou na criação do Office of Global Trad Union Strengthening. (articulação de lutas globais dos sindicatos norte-americanos e de vários outros países)</p> <p>2ª) Houve um rearranjo dos escritórios regionais que continuaram a ser 5 porém com o seguinte desenho: - América Latina, Ásia/Europa, África, China, Oriente Médio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principal aprendizado do SC: unificação de suas políticas através da atuação do Office of GTUS: <ul style="list-style-type: none"> a) viabilizando o trabalho conjunto entre os diversos escritórios regionais; b) elaborando diversos projetos conjuntos entre os mesmos. (“se as multinacionais investem e atuam globalmente, os sindicatos também devem ir atrás e fazer o mesmo”) 2003/2005. • No Brasil, programa respondeu a temas de impacto sobre mercado de trabalho (raça e gênero). Apoio à tentativas de negociações coletivas envolvendo setores específicos (bancários, metalúrgicos, borracha) (1996/1998) • No Brasil, sindicatos orientam SC sobre como podem ser ajudados (1997/2000) • No Brasil, sindicatos norte-americanos propõem programas aos sindicatos brasileiros (2000 em diante)
Darci	<ul style="list-style-type: none"> • Fundos dos institutos diminuem (começo dos 90) • Institutos mudam-se todos para um único edifício na K street, 1925 (1994) • Staff dos institutos começam a fazer reuniões conjuntas (a partir de 1994) • Heads dos institutos próximos da aposentadoria (meados da década de 90) • Três dos Heads aposentam-se quando Sweeney assume. O Head da Europa vira o responsável pelo programa na Eurorpa • Fusão legal dos institutos (julho de 1997) • Acordo com sindicato e problema da Seniority é tratado na negociação (OPEI) (out/1997) • Harry Kamberis assume como Executive Director (1997) • Novo acordo com sindicatos em 2002 (com Newspaper Guild para Representative Field) • Novo acordo em 2005 com empregados da Administração
Lescault	<ul style="list-style-type: none"> • Saída dos antigos líderes dos institutos • Fases dos institutos/SC <ul style="list-style-type: none"> 1) treinamentos básicos 2) transição 3) foco em necessidades específicas dos trabalhadores (AIDs, trabalho infantil, tráfico de pessoas)
Barbara	<ul style="list-style-type: none"> • Uso dos softwares de gestão (de projetos, financeiros e execução) • Transição rápida (1995/1996) • Fusão dos institutos (1996) • Contratação do novo staff (a partir dos sindicatos da AFLCIO) (a partir de 1996) • Expansão do board do SC para inclusão de sindicatos com atuação internacional (decisão de Barbara, Stanley e Kamberis) (após 1997) • Aprovação da rotação dos <i>field representative</i> nos países em acordo coletivo com sindicato dos mesmos (1998??) • Criação do Global Office (articulação de campanhas regionais/mundiais) (2003)
Harry	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do AIFLD (inicialmente com empresas também) (e posteriormente com o afastamento delas) • Decisão de construir solidariedade internacional com sindicatos de outros países (não mais combater sindicatos adversários) em busca de terreno comum (após

	1989) • Jim Baker (chefe do <i>staff</i> de Lane Kirkland) é convidado por Sweeney para ajudar na fusão dos 4 institutos (1995) • Temporariamente assume chefia do AALC e AAFLI • Diretores executivos dos 4 institutos próximos da aposentadoria (aposentados até 1997) • Harry Kamberis é convidado para chefiar reuniões do comitê (composto pelo <i>staff</i> dos institutos) que preparariam a fusão. • Solidarity Center é criado em 01/07/1997 • Harry Kamberris assume cargo de Executive Directo em dez/1997 • Criação do Solidarity Center obriga a repensar programas de cooperação internacional (pensar globalmente) • Programas do Solidarity Center são reorientados politicamente (diálogo sem considerar ideologia, com exceção dos simpáticos ao terrorismo) (após 1997) • Deixar mil flores brotarem (1997/2003) • Convencimento dos Donors de que no movimento sindical: política e economia andam juntas (abertura da agenda para temas diversos tendo como eixo a cidadania) (2002/2003) • Mudança de objetivos (focalização) e criação do Global Office (1º objetivo: negociação coletiva mundial) (2002/2003)
Linda	• Fusão dos institutos em 1997: a) todos passaram a saber o que os demais faziam e o trabalho ficou mais ; b) maior possibilidade de controle do dinheiro e das atividades
Jack	• Fusão dos 4 institutos(<i>staff</i> trabalhando em conjunto) (1997) • Militantes de sindicatos não alinhados com antiga política da AFLCIO são contratados pelo SC (a partir de 1997) • Sindicatos que tinham ação internacional independente começam a fazer parte de programas do Solidarity Center (a partir de 1997) • Criação do Global Program (2003)

Apêndice 5 – Organogramas do DIEESE

Fonte: DIEESE – Anotações do Autor

Ilustração 9- DIEESE – Organograma (Até abril 1990)

Fonte: DIEESE - Relatórios de Atividades

Ilustração 10 - DIEESE – Organograma (1990 a 1995)

Fonte: DIEESE - Relatórios de Atividades

Ilustração 11– DIEESE – Organograma (1995 a 1998)

Fonte: DIEESE - Relatórios de Atividades

Ilustração 12 - DIEESE – Organograma (1998 a 1999)

Fonte: DIEESE - Relatórios de Atividades

Ilustração 13 - DIEESE – Organograma (1999 a 2003)

Apêndice 6 – DIEESE: Composição de Receitas e Despesas

Tabela 14- DIEESE - Composição de Receita e Despesas

Contas	1989	1991	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Receitas											
Operacionais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Contribuições Sociais	37,8%	44,7%	29,1%	30,9%	22,7%	27,2%	26,1%	25,8%	28,0%	28,6%	30,7%
Contratos de Subseções	29,0%	27,5%	27,2%	28,2%	20,2%	19,6%	18,0%	15,6%	17,8%	17,3%	21,6%
Contratos e Convênios	21,6%	26,8%	41,7%	36,9%	54,3%	50,1%	49,3%	50,2%	51,8%	52,3%	46,2%
Despesas											
Operacionais		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Pessoal e encargos		82,1%	78,9%	75,9%	75,3%	72,8%	65,9%	71,6%	71,0%	69,7%	75,4%
Serviços de terceiros		0,2%	1,4%	4,9%	8,3%	9,1%	9,5%	4,6%	3,0%	3,3%	nd
Serviços		9,0%	7,4%	10,7%	17,9%	11,2%	15,1%	18,7%	14,9%	17,5%	nd
Resultado Operacional/ Receita Operacional		-9,8%	9,2%	1,3%	9,4%	-4,3%	-0,6%	-5,8%	-13,2%	-9,2%	0,6%

fonte: DIEESE demonstrações contábeis nos Relatórios de Atividades
elaboração do autor

Apêndice 7 – Publicações do Solidarity Center

Central Sindical/Entidade	Publicações apoiadas e/ou produzidas pelo escritório no Brasil (1997-2003)
CEERT	O papel da raça/etnia nas políticas de promoção de igualdade, 2003.
CGT	Cidadania e Direitos Humanos, módulo 1, Formação Sindical, Ano 1 nº 3, s/d (provavelmente 2001)
CGT	A mulher e seu papel na sociedade na sociedade, módulo 1, Ano 1 nº 6, s/d (provavelmente 2001)
CGT	Origens do movimento sindical brasileiro, módulo 1, Ano 1 nº 1, s/d (provavelmente 2001)
CGT	Mulher em Revista março/1999, março/2000, março/ 2001, março/2003
CGT	Um projeto da CGT – Uma organização sindical para o Brasil (maio/1999)
CGT	Um projeto da CGT – A política sindical da CGT, maio/1999)
CGT	Revista Juventude e Sindicalismo, 2005
CUT	Instituições financeiras multilaterais, 2000
CUT	Liberdade e Autonomia Sindical, s/d (provavelmente 2003)
CUT	O papel das instituições financeiras multilaterais no processo de desenvolvimento, 2002
CUT	Panorama dos ramos da CUT, 2002
CUT	Mulheres no poder, maio/1999. Coletivo Nacional de Mulheres da CUT
CUT/CNB	Com crédito um outro mundo é possível
CUT/CNB	Democratização e controle do sistema financeiro, novembro/2003
CUT/CNM	Contrato coletivo de trabalho – Saúde, segurança e meio ambiente no trabalho, 2002
<p>Resumo: 33 publicações com entidades parceiras e 2 sem parceiros:</p> <p>1) Centrais Sindicais: CUT (17), CGT(7), Força Sindical (1)</p> <p>2) DIEESE: 4</p> <p>3) ISP: 1</p> <p>4) INSPIR: 2</p> <p>5) CEERT: 1</p>	
Temas: Discriminação racial, indústria automobilística, economia internacional (Alca e Nafta), gênero, mercado de trabalho no Brasil	

Apêndice 8 – Roteiros de Entrevistas

1) DIEESE: Roteiro de Entrevista

Tese Etapa de Pesquisa Seleção Prévia de Eventos

Prezados

Desde já agradeço a ajuda e prometo voltar a conversar sobre o que obtiver de vcs.

Este questionário tem por objetivo ajustar o foco (e número) das entrevistas que farei para a tese. Antes gostaria de apontar alguns conceitos que norteiam a pesquisa.

Meu modelinho para análise do Depto é o seguinte:

O que eu quero pesquisar são os **processos de aprendizagem**. Só que para chegar lá eu preciso antes definir os principais **eventos**.

O **evento** é um fato que perturba o andamento normal da produção questionando a sua auto-regulação. Em outras palavras, o evento coloca a organização em cheque e dispara um processo de **aprendizagem organizacional**. Estes eventos podem pertencer tanto ao contexto externo quanto ao contexto interno da organização.

A **aprendizagem organizacional** é um processo em que a organização cria novas **interpretações** da realidade que são armazenadas em sua **memória** quando devidamente **institucionalizadas** (ou seja, aceitas por todos dentro dela).

Ao final do processo de aprendizagem organizacional, estas novas interpretações da realidade (guardadas na memória e institucionalizadas) tornam-se novas **competências** da organização.

Resumidamente: após estes eventos, é que a organização aprende e muda.

A relação de eventos (do contexto externo e interno) montada a partir dos relatórios de atividades é grande e por isto dificulta a seleção dos principais e seus respectivos efeitos sobre o DIEESE.

Se quiserem acrescentar algum evento que deixei escapar sintam-se a vontade. Porém, não deixem de indicar os eventos que realmente foram importantes. Além da relação de eventos, também acrescentei duas tabelas com dados estruturais do DIEESE e de suas atividades

Este material faz parte da montagem do plano de campo de pesquisa da tese. Nele se encontram:

- relação dos eventos relativos ao contexto externo do DIEESE
- relação dos eventos relativos ao contexto interno do DIEESE
- duas tabelas referentes à estrutura do DIEESE, bem como suas atividades
- relação de questões visando a seleção dos principais eventos

Dados de controle

Organização:	Dados
Entrevistado	
Data e local	
Contato (fone, e-mail, endereço etc)	

Perfil do entrevistado

Dados	Direção Técnica/ Direção Sindical/Representantes
Idade	
Sexo	
Formação	
Cargo ocupado	
Ingresso e saída da entidade	
Tempo de Entidade	
Tempo no cargo de direção	

Contexto externo

Perguntas	Respostas	
	Pré 1990	1990 a 2000
Descreva sucintamente o contexto externo de atuação da entidade no período entre 1990 e 2000.		
Quais foram os dois fatos mais marcantes deste contexto externo?	1) 2)	1) 2)
Quais foram os respectivos efeitos sobre os sindicatos?	1) 2)	1) 2)
Quais foram os respectivos efeitos sobre a organização?	1) 2)	1) 2)

Contexto interno

Perguntas	Respostas	
	Pré 1990	1990 a 2000
Descreva sucintamente o contexto interno de atuação da entidade no período entre 1990 a 2000.		
Quais foram os dois fatos mais marcantes deste contexto interno?	1) 2)	1) 2)
Quais foram os respectivos efeitos sobre os sindicatos?	1) 2)	1) 2)
Quais foram os respectivos efeitos sobre a organização?	1) 2)	1) 2)

Mudanças

Pergunta	Respostas
Quais foram as três principais mudanças enfrentadas pela organização no período 1990 a 2000?	1) 2) 3)

2) AIFLD/Solidarity Center: Roteiro de Entrevista

Wilson Aparecido Costa de Amorim
PhD Thesis
Research Phase
Interviews in Washington DC
(January 2006)

Dear Madame/Sir:

Thank you for agreeing to be interviewed for my field research while I am in Washington, DC. I am a labor economist with 16 years of experience working with the trade union movement in Brazil. I also am a university professor in Sao Paulo and I am completing my doctoral degree in the Human Resource Management field at the University of Sao Paulo (USP). My thesis is about how organizations learn, and my case studies are on organizations that support unions in Brazil.

Those two organizations are:

- DIEESE -Inter-Union Department of Statistics and Socio-Economic Studies (Brazil)
- Solidarity Center, AFL-CIO (USA, focusing on their Brazilian office)

I intend to research the **learning process** that AIFLD and Solidarity Center experienced since the nineties. The first step is to identify the organizational **competencies** (what the organization knows how to do and was recognized for by others, partners or society) at the beginning of this period.

The second step is to define from documents and interviews the main **events or incidents** that contributed to organizational learning and transformation.

An **event** is defined as a fact that affects the normal functioning of the organization, causing it to question its self-regulation in its own way. In other words, the event checks the organization and begins the **organizational learning processes**. These events may occur in its external organizational context or, in the internal organizational context.

Organizational learning is a process where the organization creates new interpretations of reality that are stored in its **memory** and effectively **institutionalized** (accepted by everybody inside of the organization).

At the end of organizational learning process, these new senses of reality or interpretations (saved in memories and institutionalized) become new organizational **competencies**.

In sum, after these events, the organization really learns and changes.

My model of analysis is summarized in the following scheme:

After the first phase of my research (documents and interviews), I prepared an events list (from external and internal contexts) and now it is necessary to complete and correct this list. Your contribution is very important to that effort. After that, I should be able to define:

- a) the old competencies of AIFLD and the Solidarity Center;
- b) the main events of this period;
- c) the new competencies developed or acquired by the AIFLD and Solidarity Center;
- d) the organizational learning process that occurred.

I would like to record your interview and I am interested in asking about the following points:

Questionnaire

Organization:	Information
Interviewee	
Date and locale	
Contacts (phone, e-mail, address)	

Interviewee Profile

Information	Profile
Age	
Sex	
Education	
Position title	
When: - hired by the Entity: - when left the Entity	
Total time at the Entity	
How long in management position	

External Context

- 1) Brief description of the external context of the entity during the period 1990/2003.
- 2) What were the two or three main facts/events from this external context that most affected the entity's partners?
- 3) What were the effects of these facts/events on American unions? Brazilian unions?
- 4) What were the effects of the facts/events on the organization itself?

Internal Context

- 1) Brief description of the internal context of the entity during the period 1990/2003.
- 2) What were the two or three main facts/events from this internal context that most affected the entity's partners?
- 3) What were the effects of these facts/events on American unions? Brazilian unions?
- 4) What were the effects of the facts/events on the organization itself?

Organizational Changes

- 1) Taking into consideration all of the facts/events that you have mentioned, during the period 1990-2003, what do you think are the three changes that had the greatest impact on the entity, in terms of institutional learning and transformation?

I expect that the interview will take approximately 60 minutes. I have received institutional permission to conduct these interviews with current employees of the AFL-CIO and Solidarity Center but I will be asking you to sign an authorization form to use your interview as part of my research which I hope to have published at some point.

Once again, I thank you for your participation in this study. It is my hope that by including the Solidarity Center as one of my case studies, I will contribute to the historical process of capturing the transformation and learnings of this institution that has been so important to the trade union movement and the people of my country.

Sincerely,

Wilson Amorim