

O DIEESE E SEU APRENDIZADO NAS DÉCADAS DE 80 E 90

Wilson Amorim¹

Resumo

Este artigo relata os eventos externos e internos ao DIEESE que, por meio da aprendizagem organizacional, o levaram a desenvolver novos conhecimentos e competências nas décadas de 80 e 90. Este aprendizado viabilizou a continuidade do DIEESE em um período especialmente difícil para as organizações sindicais.

Palavras-chave

Aprendizagem Organizacional, Competências, Sindicatos.

As organizações são capazes de aprender?

Partindo do princípio que sim, a experiência vivida pela organização denomina-se aprendizagem organizacional. Este artigo trata dos processos de aprendizagem organizacional experimentados pelo DIEESE nas décadas de 1980 e 1990. Ele traz parcela dos achados de uma pesquisa realizada no âmbito de uma tese de doutorado². No texto integral da tese, além dos elementos teóricos necessários à análise encontra-se também o conjunto dos dados colhidos para o estudo. Para obtenção mais rigorosa das fontes teóricas e mesmo dos dados e informações constantes sugere-se a consulta direta à referida tese. Neste artigo, priorizou-se o relato dos eventos externos e internos ao DIEESE que o conduziram ao desenvolvimento dos novos conhecimentos e competências que viabilizaram a continuidade da entidade em um período especialmente difícil para as organizações sindicais.

1. Os anos 80

Neste tópico, o histórico do DIEESE aborda 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

¹ Professor Doutor da Área de Gestão de Pessoas em Organizações Departamento de Administração - FEA USP e ex-técnico do DIEESE.

² Este texto é parte adaptada de minha tese de doutorado sobre a aprendizagem organizacional no meio sindical brasileiro junto ao Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. (disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082007-145218/pt-br.php>)

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 1974.³ 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.⁴ 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.⁵

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 em diversas entrevistas, ficou claro que o marco geral criado pela abertura política e pela redemocratização brasileira abriu perspectivas interessantes ao DIEESE. Tais perspectivas apontavam para a possibilida-

3 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).

4 Tratava-se do “Dez anos de política salarial” divulgado em 1975. (DIEESE, 1975)

5 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)

de de ampliação do acervo de trabalho da organização com a incorporação de novos conhecimentos e seu consequente 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 SEADE.⁶ 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 [Rodrigues], 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’”⁷. (Entrevista com Walter Barelli)

A criação da Escola Sindical permitiu que o DIEESE constituísse uma equipe específica para a formação sindical⁸ 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 (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.⁹

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

6 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.

7 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.

8 Eram cinco pessoas (uma socióloga, duas pedagogas e dois economistas). (MANFREDI, 1996:120)

9 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).

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.¹⁰ 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 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.¹¹

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 intersindical.¹² 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.¹³ 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 téc-

10 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)

11 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.

12 Depoimento de Jair Meneghelli gravado em vídeo pelo DIEESE (1988) relata as discussões internas quanto ao papel do DIEESE.

13 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)

nica 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. 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 assembleias 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 cresceu 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 1984.¹⁴ 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.¹⁵

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 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, en-

¹⁴ Em 1988 existiam cerca de 25 subseções e este número mais que dobraria nos anos seguintes. Vide Tabela 12 neste Apêndice.

¹⁵ 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)

quanto 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 1, 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 1 - Dados Estruturais em 31 de dezembro (exceto pré-1989)

Ano	Entidades filiadas	ERs (a)	Subseções	Pessoal		
				Técnico	Operacional (b)	Total
1955	21	-	-	1	1	2
1960	nc	-	-	2	2	4
1961	43	-	-	2	2	4
1967	nd	nd	nd	3	2	5
1969	nd	nd	nd	3	5	8
1975	150	-	-	3	10	13
1979	460	3	-	8	7	15
1988	966	15	25	nd	nd	170
1989	nd	15	nd	nd	nd	160
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, RESE (1961), Entrevistas, CHAIA (1992), DIEESE (1981), Estimativa. Obs.: (a) Inclusive subseções coletivas; (b) Administrativos mais pesquisadores de campo; (c) Os 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 era inclusive espelhada no organograma da Seção de Estudos do DIEESE (sua área técnica). 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 pelo DIEESE 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)

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.¹⁶

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

¹⁶ 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.

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.¹⁷ 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 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.¹⁸

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.

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.¹⁹ 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”.²⁰

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

17 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.

18 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)

19 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.

20 Tratava-se de uma alusão bem-humorada ao processo de abertura política então em curso na União Soviética sob comando de Michail Gorbachev.

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.²¹ O método PES destinava-se ao planejamento estratégico para governos e propunha-se a escapar de um viés determinista identificado por Matus na maior parte dos teóricos do planejamento.²²

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.²³ 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 nas eleições de 1989. 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 meio sindical, já que a possível vitória de Lula na eleição presidencial criaria um contexto desconhecido para os sindicatos.²⁴ 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

21 Carlos Matus foi economista da CEPAL e ministro do governo de Allende no Chile, deposto em 1973.

22 Para mais detalhes, ver Huertas (2001).

23 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)

24 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)

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.

Quadro 1 – DIEESE – Principais Eventos até 1990

Período	Eventos ^(a)	
	Contexto Externo	Contexto Interno
1950/1964	Crescimento da atividade sindical na primeira metade dos anos 50	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	1964: golpe de Estado desarticula movimento sindical. 1965 em diante: políticas salariais	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	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	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. (a) Os eventos inauguradores foram destacados em negrito.

Em torno dessas oportunidades, consolidou-se o crescimento da equipe - vale dizer, de seus recursos técnicos - 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 pesqui-

sa da Cesta Básica-Procon.²⁵ Ainda como inovação, houve a criação e gestão de equipes especializadas para a área de educação e a assessoria setorial aos sindicatos. 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 foi traço importante das inovações introduzidas pelo DIEESE.

Do exposto, 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.

Quadro 2 - Recursos do DIEESE – Final dos Anos 80

Recursos	Final dos anos 80
Estruturais	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	Orçamento anual (não disponível) Perfil de receitas: 67% sindicais e 17% de projetos e convênios e 16% de outras receitas
De Relacionamento	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	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	Direção Sindical: presidência independente ou "neutra" em relação às centrais sindicais e outros grupos Direção Técnica: estrutura centralizada de decisão
De Gestão	Planejamento tradicional
Técnicos	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 no quadro a seguir.

Quadro 3 – DIEESE - Competências de Governança

Competências	Instância	Descrição
Governança	Com a Direção Sindical	Planejamento tradicional
	Com a equipe técnica	Planejamento tradicional
Gestão de Relacionamento	Com o Movimento Sindical	Confiança do meio sindical
	Com o Estado (Ação Política)	Credibilidade
	Com outras instituições não sindicais (universidades e órgãos de fomento)	Credibilidade
Gestão Organizacional	Gestão de Projetos e Programas	Ausente
	Gestão Organizacional Interna	Assessoria universal às entidades sócias
Técnica	Técnica	Credibilidade quanto às suas atividades fins (assessoria, pesquisa e educação) Capilaridade na assessoria Expertise nos temas vinculados às negociações coletivas (inflação, política econômica e política salarial) Formação sindical em negociação coletiva e planejamento sindical

25 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)

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.

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.

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.²⁶ A presença constante de Barelli nos debates econômicos e em 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 assembleia 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 no DIEESE o jogo de forças existentes no meio sindical. Esse pacto foi negociado na assembleia de maio e consolidou-se de fato na assembleia 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).²⁷ Conforme José Caetano Lavorato (do Sindicato dos Aeronautas, posteriormente presidente do DIEESE): “...houve o acordo e o objetivo era retirar a ideia 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)

²⁶ 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)

²⁷ O primeiro presidente a partir deste pacto foi João Vaccari Neto, do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

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.²⁸ 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.²⁹

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.

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 e 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.³⁰ Da antiga direção remanesceram Mendonça e Dirceu Huertas (Divulgação Técni-

28 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)

29 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 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 assembleia sindical do DIEESE do meio de 2001, quando a dirigente já completara seis meses de participação na organização.

30 Além de Barelli, deixaram também a organização naquele momento César Concone e Annez Andraus, respectivamente coordenadores da Seção de Estudos e de Pesquisas.

ca), sendo incorporados o economista Antônio José Correa do Prado (Produção Técnica) e o sociólogo Clemente Ganz Lúcio (acumulando Escritórios Regionais e Linhas Setoriais).³¹ 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 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.³² 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 testes. Embora com experiência de trabalho dentro da entidade, a nova DTG era jovem e iniciava 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.³³

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

31 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.

32 Clemente Ganz Lúcio foi técnico de subseção e supervisor do escritório regional do Paraná antes de ingressar na Direção Técnica do DIEESE.

33 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.

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 se integraram 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 reacordo. (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 4 - Nova Governança - Eventos

1990 - DIEESE faz o seu Planejamento Estratégico Situacional (método escolhido pela Diretoria Técnica, 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
1991 - Início da auditoria externa às demonstrações contábeis do DIEESE
1992 - Redefinição da área de Educação (mais voltada para divulgação técnica)
1992 - Implantação da rede local de computadores no FN
1992 - Primeiro relatório de atividades em forma de publicação
1993 - Rede local do FN começa a operar com 14 computadores
1993 - Início das discussões sobre o Plano de Cargos e Salários
1994 - Início do Planejamento DIEESE 2000
1994 - Rede local do FN 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 - A totalidade dos ERs foi interligada à rede externa e aumenta o número de subseções interligadas
1996 - Planejamento DIEESE 2000 começa a ser revisado
1996 - Nova configuração da Direção Técnica Geral (jan/96)
1996 - Implantação da última fase do PCS implicando correções salariais
1996 - Criação do Manual de Normas Técnicas
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 de estudos visando reestruturação (um coordenador passa a dedicar parcela do seu tempo a esta tarefa)
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
1998 - Atualização tecnológica da rede (software e hardware) e treinamento da equipe
1999 - Informática:
- DIEESE passa a prover serviço de correio (para o FN)
- relatório informa ações voltadas para a área Administrativa
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.³⁴ Do ponto de vista técnico, o DIEESE voltava a participar dos debates públicos e trabalhos com repercussão no meio sindical e na sociedade.³⁵ O número de subseções novamente crescerá, 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.

34 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.

35 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.

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 primeiros anos da década de 90. Os técnicos do DIEESE foram chamados a atuar na assessoria aos sindicatos que tomaram parte nesses fóruns.³⁶

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 políticas 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 Capacitação Tecnológica da Indústria – PACTI (de responsabilidade do Ministério da Ciência e

36 A 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.

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.

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.

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 norteamericana e europeia. (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 nas-

ceu o Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais - o PCDA.³⁷

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.³⁸

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 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 2 - Atividades do DIEESE

Ano	Estudos salariais	Negociações Coletivas	Entrevistas (a)	Cursos e seminários p/entidades sindicais	Representação Institucional	Relações Institucionais (b)	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. (a) concedidas pelo Escritório Nacional. Subestimadas em 2003. (b) 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 sequência de eventos relacionados à expansão das atividades do DIEESE vinculadas à participação ou representação em fóruns institucionais.

37 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.

38 Entrevista com Suzanna Sochaczewski.

Quadro 5 – Relações Institucionais - Eventos

1991/1992 – DIEESE participa das reuniões de avaliação do PBOP
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 PBOP
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 PBOP" (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, são 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.³⁹

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 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.⁴⁰

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.⁴¹

39 Ver a publicação "Pesquisa DIEESE" números 7 a 13.

40 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.

41 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".

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 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.⁴²

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.

42 Nos primeiros tempos de funcionamento do sítio, ele foi hospedado na página da Fundação SEADE.

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 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 6 - 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 consequente 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.⁴³ Entretanto, a partir de 1987 estes recursos passaram a compor mais da metade das receitas do DIEESE, introduzindo

43 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.

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.⁴⁴ 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.

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.⁴⁵ 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

44 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)

45 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.

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 organização de grande número de técnicos nas questões relacionadas ao trabalho.⁴⁶

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).⁴⁷

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 integrara 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.⁴⁸ Para o movimento sindical, independentemente do mérito do debate técnico estabelecido em torno das pesquisas de desemprego, entrava em risco a mensuração do fenômeno. O

46 Vários pesquisadores bolsistas terminariam por ingressar no DIEESE após sua passagem pelo projeto.

47 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.

48 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 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.

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.⁴⁹

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. A despeito 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.⁵⁰ 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.⁵¹ Estas duas coordenações, juntamente com uma terceira coordenação – de Atendimento Técnico, voltada para a assessoria aos sindicatos – compunham uma estrutura de direção mais enxuta, e que se propunha a refletir as atividades fins do DIEESE.⁵² 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.⁵³ 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

49 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)

50 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.

51 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).

52 Essa coordenação foi ocupada pelo autor até julho de 2003.

53 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)

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 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.⁵⁴

Quadro 7 - Uma Síntese da Aprendizagem Organizacional DIEESE na década de 90

Itens	Descrição
Recursos Organizacionais	Estruturais, Financeiros, de Relacionamentos, Humanos, de Governança, de Gestão e Técnicos.
Competências Organizacionais	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	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	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	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	Básico: adoção de rotinas administrativas e comportamentos determinados a partir da incorporação de processamentos dela decorrentes na gestão da organização e seu trabalho técnico. Complexo: alteração de estruturas de governança e gestão da organização, bem como de seus aspectos culturais mais marcantes.

O quadro 7 demonstra que a década de 90 foi um período em que a partir de seus recursos organizacionais, o DIEESE consolidou competências técnicas, de governança, relacionamento com os atores institucionais, além da própria competência de gestão. Nesta competência de gestão, o DIEESE tornou viável

⁵⁴ 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.

a condução e execução dos projetos e programas que integraram-se indispensavelmente às suas atividades.

Entretanto, 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 frequentemente 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.⁵⁵

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 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.⁵⁶

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

55 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.

56 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).

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, foram previstos investimentos em todas as áreas do DIEESE envolvidas com o projeto (educação, comunicação, administrativa e informática).⁵⁷ (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.

57 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.