

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA DE DIRIGENTES SINDICAIS  
(apoio BID – FUMIN)**

**AVALIAÇÃO  
Relatório Final  
Dezembro de 2004**

## Sumário

I. Introdução.....	3
A. Antecedentes.....	3
B. Descrição do projeto .....	4
C. Metodologia de avaliação.....	5
II. Relevância do projeto.....	7
A. Introdução.....	7
B. Trocas no contexto de execução do projeto e revisões de pressupostos.....	7
C. Validade da lógica do projeto.....	7
D. Continua sendo relevante o projeto.....	7
III. Efeitos e efetividade do projeto.....	8
A. Avaliação da conformidade entre o previsto e o realizado no projeto.....	8
COMPONENTE A – Produção de Kit's metodológicos.....	8
COMPONENTE B – Interface com o público externo.....	9
COMPONENTE C – Administração do Projeto.....	10
B. Resultados e efeitos do projeto.....	11
B.1 Indicadores.....	11
Indicadores do Marco Lógico.....	11
Indicadores das negociações nos últimos 4 anos.....	12
B.2 Depoimentos .....	13
C. Contribuições às metas do projeto.....	14
D. Conclusões e recomendações.....	14
IV. Eficiência.....	14
A. Introdução.....	14
B. Utilização dos recursos do projeto.....	15
C. Informes e informações úteis sobre recursos.....	16
D. Conclusões e recomendações.....	18
V. Conclusões.....	19
A. Introdução.....	19
B. Sustentabilidade do projeto.....	19
C. Lições aprendidas.....	19
E. Implicações para futuros projetos no FUMIN.....	21
F. Resumo e Recomendações.....	21
A N E X O S.....	22
RESULTADOS PESQUISA - PROJETO DE NEGOCIAÇÃO.....	23
PESQUISA PROJETO DE NEGOCIAÇÃO - DIEESE BENEFICIÁRIOS.....	25
DIEESE: Projeto de Negociação - Enquete Equipe.....	34

## I. Introdução

O presente relatório configura a Avaliação Final do processo de avaliação externa contratado pelo DIEESE ao CERIS, no âmbito do Programa de Capacitação Técnica de Dirigentes Sindicais. Este documento é um dos produtos objeto do contrato DIEESE - CERIS e sua apresentação segue o roteiro proposto pelo BID.

### A. Antecedentes

Em Novembro de 2001 o CERIS foi selecionado para realizar a avaliação do PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA DE DIRIGENTES SINDICAIS do DIEESE, financiado pelo BID – FUMIN. O termo de referência para a contratação da avaliação externa propunha “Avaliar o Programa de Capacitação de Lideranças Sindicais em termos de resultados (efeitos) e de processo (modo como foi realizado), segundo o referencial do Marco Lógico do projeto.” Como produtos estavam previstos :

- Marco de referência da metodologia de avaliação;
- Realização de oficina de avaliação intermediária;
- Realização de oficina de avaliação *ex-post*;
- Produção de indicadores de avaliação, conforme metodologia de avaliação.

No curso do ano de 2002, a equipe de avaliação do CERIS participou de algumas reuniões na sede do DIEESE, em São Paulo, onde foram obtidas informações sobre o projeto e sobre a instituição, por meio de entrevistas com a equipe gestora e de coleta de documentos e publicações relacionados com o projeto.

A partir dessa primeira etapa, foi possível construir uma proposta de metodologia de avaliação, um plano de trabalho e um cronograma para as atividades realizadas no âmbito da avaliação externa (apresentadas no relatório de avaliação da primeira etapa). Este relatório apresenta a avaliação final do projeto, em termos de execução e da avaliação dos beneficiários participantes das oficinas técnicas, no formato proposto pelo BID.

## B. Descrição do projeto

Em seus processos de avaliação interna e de planejamento para o quinquênio 2000 / 2005 (DIEESE 50 anos), o DIEESE identificou problemas relacionados à execução de sua Missão Institucional devidos à carência de investimentos na própria instituição<sup>1</sup>. Visando corrigir tal dificuldade, os investimentos propostos no projeto ora avaliado visam capacitar o DIEESE para dar uma resposta adequada (em termos de pesquisa, assessoria e educação) ao movimento sindical, dentro dos novos contextos de negociação. De uma forma geral eles se destinam a atividades vinculadas à experiência específica do DIEESE, anterior ao projeto e desenvolvidas/potencializadas no escopo deste projeto.

No momento da elaboração do projeto foram feitas algumas apostas estratégicas, dentre elas, a renovação contínua do movimento sindical e a tendência a mudanças nas formas e nos espaços de negociação, com um aumento da complexidade da agenda de negociações entre os anos 80 e 90. Esses elementos apontavam para a necessidade de ampliação da capacidade técnica dos dirigentes sindicais, impactando na demanda por educação e demandando do DIEESE maior oferta tanto em termos de horas de formação, quanto na variedade de temas abordados e dos canais utilizados. Foi evidenciada a necessidade de investimentos pesados em formação e comunicação, traduzidos, no projeto, em propostas de aprimoramento dos processos (já existentes) de sistematização e difusão da produção técnica e dos processos de educação.

O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO TÉCNICA DE DIRIGENTES SINDICAIS foi desenvolvido e formalizado num Marco Lógico, consolidado em três componentes.

- O componente A diz respeito à produção de Kits metodológicos, a serem utilizados no processo de capacitação de dirigentes sindicais, visando potencializar os processos de formação através da otimização dos processos internos de formatação de cursos e seminários e possibilitar um processo de capacitação descentralizado.
- O componente B diz respeito às interfaces do DIEESE com seu público externo (seus sócios e a sociedade em geral) por meios físicos (publicações) e virtuais (Internet).
- O componente C diz respeito à administração do projeto.

<sup>1</sup> “Alguns desses pontos eram claramente investimentos que o DIEESE não tinha recursos para fazer” (Clemente – Coordenador do Projeto na época, Oficina de Avaliação 27/02/02).

### C. Metodologia de avaliação

Como avaliadores, encontramos no DIEESE uma situação que foge à rotina dos processos de avaliação de projetos sociais. Não foi preciso desenvolver com a organização um sentido para a atividade de avaliação, configurando-a mais como uma exigência externa. Observamos que a cultura organizacional e técnica disseminadas já apresentavam características e práticas que procuramos difundir junto aos grupos com os quais trabalhamos, por exemplo, o auto-monitoramento e a auto-avaliação. A análise da documentação e as entrevistas realizadas com o grupo gestor do projeto nos revelaram um processo de trabalho que inclui rotinas internas de avaliação de resultados e impactos assim como a sua documentação. A partir disso, foi possível ampliar e aprofundar os instrumentos de avaliação tradicionais, imprimindo, por exemplo, dimensões qualitativas não previstas inicialmente no Termo de Referência para a avaliação.<sup>2</sup>

A primeira etapa do processo de avaliação foi o estudo do projeto<sup>3</sup>. Verificamos a ausência de diagnósticos iniciais, o que justifica, pelo menos parcialmente, os desvios e redefinições observados no decorrer do desenvolvimento do projeto, e que serão comentados adiante. Uma das primeiras solicitações feitas pelo CERIS ao DIEESE foi o registro das condições anteriores à execução do projeto. Apesar destas informações estarem disponíveis (de forma empírica), elas ainda não haviam sido consolidadas. A partir disso, o quadro da situação inicial do projeto foi elaborado, mas ele contém elementos qualitativos ao passo que o referencial do projeto em si (indicadores do Marco Lógico) está mais baseado em elementos quantitativos. Esse fato nos levou a sugerir a adoção de uma ferramenta de avaliação complementar ao Marco Lógico, visando explorar melhor os aspectos qualitativos.

Tendo em vista que o objetivo maior do projeto é aumentar a eficiência das negociações trabalhistas, o eixo condutor da avaliação é justamente saber quais mudanças são percebidas como decorrência desse processo de investimento no sentido de incrementar a atuação do DIEESE junto ao movimento sindical e impactando positivamente nas negociações trabalhistas. O resultado dessa avaliação foi construído sobre uma percepção que atravessa toda a instituição, segundo um fio condutor, os investimentos realizados e seus efeitos diretos no cotidiano de trabalho.

<sup>2</sup> Os documentos contendo a Metodologia de Avaliação, o Plano de Trabalho e o Cronograma estão no ANEXO 1 do primeiro relatório de avaliação.

<sup>3</sup> Os documentos analisados nessa primeira etapa da avaliação estão listados no anexo 3 do primeiro relatório de avaliação.

Com o objetivo de aprofundar o processo de avaliação, propusemos uma pesquisa interna que permitisse verificar em que medida o projeto resultaria em mudanças comportamentais, organizacionais e/ou estruturais. Numa primeira etapa, essa pesquisa foi realizada junto aos beneficiários indiretos. Para a segunda etapa do processo de avaliação, sugerimos que essa pesquisa fosse estendida também aos beneficiários diretos (lideranças sindicais). Os resultados da primeira etapa da pesquisa interna foram apresentados no primeiro relatório de avaliação (em anexo ao presente relatório). Os resultados da pesquisa realizada junto aos beneficiários é apresentada neste relatório e complementa a avaliação do impacto do projeto junto aos atores sociais articulados com o DIEESE.

Ainda como parte integrante da avaliação foram coletadas informações na última oficina de avaliação, dados quantitativos e qualitativos, estes últimos referentes aos diversos depoimentos de lideranças sindicais presentes na oficina, que serão apresentadas neste relatório.

Todas estas informações, utilizadas como indicadores de avaliação dos resultados do projeto, são medidas indiretas não previstas inicialmente como indicadores no Marco Lógico e elaboradas em conjunto entre CERIS e DIEESE as quais foram oportunamente informadas ao BID. O CERIS, quando se deparou com os indicadores propostos no Marco Lógico, encontrou dificuldades técnicas em medir as quantidades propostas e quando existia a possibilidade de medida, não havia como identificar se as mudanças nos indicadores entre o início e o fim do projeto eram devidas ao projeto unicamente. Um exemplo claro deste fato é medir a eficiência do projeto pelo aumento de 20% dos temas negociados após o término do projeto. Tal indicador não mede somente os efeitos do projeto, mas carrega em si uma grande variedade de questões políticas e econômicas o que impossibilita quantificar quanto da mudança é devida ao projeto. Além disso o orçamento para avaliação não permitia ampliar fisicamente medições e estudos de variáveis auxiliares, com o objetivo de alcançar de forma mais direta os indicadores citados.

Em resumo, a avaliação procurou verificar os produtos que foram produzidos ao longo do projeto e a adequação destes às propostas iniciais, verificar através de enquetes, internas ao DIEESE e externas com lideranças sindicais, o impacto percebido pelos agentes envolvidos nos processos do mercado de trabalho, e verificar por meio da análise de alguns poucos indicadores indiretos as mudanças na estrutura e nos serviços prestados pelo DIEESE.

## **II. Relevância do projeto**

### **A. Introdução**

Os resultados alcançados com a efetivação do projeto ora avaliado deixam clara a relevância do projeto. Com efeito, a qualificação das ações do DIEESE foi notória e comprovada pelos indicadores detalhados neste relatório. Por outro lado, o projeto ganha mais expressão ainda quando considerada a abrangência do mesmo. São muitas as metas alcançadas, além das previstas: a sustentabilidade; a presença na mídia; a notoriedade como referência de indicadores etc. são apenas alguns itens por meio dos quais se pode aferir a relevância.

### **B. Trocas no contexto de execução do projeto e revisões de pressupostos**

Como observado neste relatório, em pontos específicos, houve necessidade daquilo que chamamos 'correção de curso'. Tal fenômeno, porém, nasceu de um efetivo processo de retro alimentação (feed back) habitual no contexto do DIEESE. Sem dúvida, este foi o ponto mais surpreendente para os avaliadores do CERIS: há no DIEESE um compromisso, naturalmente assumido por seus membros, de avaliar e reavaliar processos. Pode-se afirmar com segurança que tal comportamento integra a cultura organizacional do DIEESE e que o mesmo saiu fortalecido e, diríamos, homologado com a realização do projeto em questão. Desta forma, as anotadas alterações de pressupostos não configuraram óbice aos objetivos centrais do projeto, mas, sim, efetivas melhorias de processos e resultados.

### **C. Validade da lógica do projeto**

Os comentários do item B, acima, confirmam a validade 'as built' da lógica do projeto. Assim, um novo projeto semelhante, no DIEESE ou noutra instituição apoiada pelo BID, com as características de cultura organizacional similar, deverá caminhar considerando metodologia e sistemática efetivamente aqui praticadas, pois as mesmas revelaram-se mais adequadas do que aquelas preliminarmente concebidas.

### **D. Continua sendo relevante o projeto**

Esgotado o prazo do projeto, com sua efetiva execução, os resultados demonstram o acerto no investimento praticado.

### III. Efeitos e efetividade do projeto

#### A. Avaliação da conformidade entre o previsto e o realizado no projeto

As atividades previstas no projeto foram avaliadas para cada componente do projeto. Os componentes foram avaliados segundo a sua execução em conformidade com a proposta inicial do projeto e de acordo com os resultados apurados nas pesquisas junto aos técnicos do DIEESE e junto as lideranças sindicais.

- COMPONENTE A – Produção de Kit's metodológicos

Este componente previa a produção, validação e reprodução de 22 kits, sendo 16 em português e mais 6 que seriam traduzidos para inglês/espanhol, e a capacitação de 40 especialistas e 155 multiplicadores, por meio da realização de oficinas e seminários. No âmbito deste componente houve reformulações nas propostas originais, implicando num novo conjunto de metas. Os novos objetivos previam a produção, validação e reprodução de 17 kits em português e um kit em espanhol (a produção de mais kits em língua estrangeira implicaria em um trabalho não só de tradução mas muito mais de adaptação do kit a outras realidades nacionais), realização de 40 seminários piloto e 4 oficinas de grupos de especialistas em negociação.

Para este componente, todas as metas revisadas foram concretizadas, sendo ainda reproduzidos 1.500 kit's em espanhol, por meio de projeto específico junto à OIT. A pesquisa junto aos beneficiários revelou que aproximadamente 20% destes participaram de forma ativa da produção dos kits. Os kits serão de grande valia para o DIEESE, uma vez que a pesquisa mostrou que os seminários e cursos são as atividades mais conhecidas (75,1%), mais utilizadas (69,93%) e de maior demanda (80,07%) dos beneficiários.

Os desvios de cronograma e a revisão de metas verificados neste componente se devem ao aperfeiçoamento do projeto do kit. Não havendo sido explicitadas as especificações do kit, no projeto original, não há como referenciar as atividades de desenvolvimento do seu projeto ao componente A. A maioria das atividades previstas inicialmente dizia respeito ao conteúdo do kit. Pode-se, então, apresentar o aperfeiçoamento do projeto pedagógico e do próprio kit como um resultado



adicional, não previsto, a princípio. A análise da documentação revela que uma série de estudos, reflexões e conclusões foi produzida no processo, em termos de linguagem, projeto pedagógico, projeto gráfico dos kits, e até mesmo dos processos de teste e validação dos mesmos. A avaliação atribui a estes aspectos o atraso na consecução da revisão dos objetivos iniciais deste componente. Reforçamos como altamente positivo o compromisso da organização com a qualidade dos produtos gerados, apesar deste comportamento algumas vezes prejudicar o cumprimento do cronograma. No entanto, o que se observou é que o saldo para o projeto, em termos de resultados (produtos), é altamente positivo.

- COMPONENTE B – Interface com o público externo

Este componente previa a criação de um Sistema de Informações sobre Negociações, a criação de uma Rede de Negociadores e de Multiplicadores e da Revista do DIEESE. Como meios de verificação relativos a essas atividades dispusemos dos relatórios semestrais do projeto e dos documentos gerados nas consultorias externas contratadas (Auditoria de Imagem e Avaliação da Política de Comunicação).

Este componente teve todos os seus objetivos completamente realizados até agosto de 2004. Uma das dificuldades identificada pelo DIEESE foi na concepção da criação da Rede de Negociadores e de Multiplicadores. Em agosto de 2004, haviam sido realizadas 5 oficinas para multiplicadores, sendo 4 nacionais e 1 no âmbito do Mercosul, totalizando a formação de 153 multiplicadores, correspondendo a 100% das metas desta atividade. Quanto às oficinas de atualização para multiplicadores, 16 oficinas foram realizadas, englobando 500 participantes. Quanto à rede de negociadores (500) e formadores (120), o processo foi implantado com sucesso, restando apenas o treinamento de dirigentes sindicais. O acesso à rede tem-se dado de forma gradativa, tendo sido indicado um técnico do DIEESE para desenvolver treinamento da rede para negociadores e formadores. Os sistemas de informação e a reformulação da biblioteca (atualização, integração e informatização) tiveram uma grande evolução desde o primeiro relatório de avaliação. Todos os sistemas previstos estão implantados em rede e disponíveis de forma segura. A página do DIEESE na Internet encontra-se atualizada e reformulada.

Todas estas conquistas, assim como as demais, adiante relatadas, se apresentam como avanços no sentido da auto sustentabilidade institucional do DIEESE.

A revista do DIEESE, atividade prevista no projeto, que tem por objetivo divulgar de forma sistemática e atraente as informações e atividades do órgão, foi lançada. A pesquisa junto aos beneficiários revelou que a grande maioria, 83,92% dos informantes, acha que a revista deve trazer o maior número de informações possível: produção da entidade, mundo do trabalho e sindical, negociação coletiva e artigos assinados.

De uma forma geral, no que diz respeito à Comunicação, Divulgação e Atendimento à demanda, a organização caminhou de forma acelerada desde o primeiro relatório. Todas as metas foram alcançadas, sendo estabelecidos convênios de cooperação com diversos órgãos internacionais tais como a OIT e GPN e com o Observatório Social da Central Única dos Trabalhadores. Na pesquisa constata-se que houve um aumento da utilização dos serviços e produtos desenvolvidos pelo projeto, ainda que os processos recentemente informatizados sejam pouco acessados pelos usuários, segundo os próprios informantes.

Ainda neste componente foi implantada com sucesso uma política de preços para os produtos e serviços do DIEESE. Este fator constitui uma mudança significativa na política de atendimento do DIEESE, com intuito de, gradativamente, consolidar a auto sustentabilidade da entidade. Como desdobramento desta atividade, foram realizados 16 eventos de lançamento dos produtos e serviços DIEESE em todas as regiões brasileiras.

- COMPONENTE C – Administração do Projeto

O terceiro componente apresentou resultados reais em conformidade com o que foi planejado inicialmente. Como benefícios adicionais aos produtos e serviços gerados no âmbito deste componente do projeto, foram incorporados avanços na gestão e administração do DIEESE a partir da experiência de uma estrutura administrativa anexa, e portanto mais ágil e independente.

## B. Resultados e efeitos do projeto

Como forma de avaliação dos efeitos pretendidos pelo projeto foram eleitos diversos indicadores para cada componente e atividade descrita no marco lógico. Como foi explicitado anteriormente, tais indicadores não permitem "medir" de forma exata os efeitos e mudanças que são resultado exclusivamente do projeto, permitindo apenas a avaliação de tendências e considerações gerais. Desta forma alguns indicadores alternativos serão apresentados além dos previstos inicialmente.

### B.1 Indicadores

#### *Indicadores do Marco Lógico*

A oficina de avaliação final apresentou alguns dados que permitem, de forma indireta, quantificar a importância e as mudanças que o projeto propiciaram quanto a atuação do DIEESE. Para os indicadores colocados no âmbito do Marco Lógico devem-se destacar algumas mudanças observadas:

#### 1. aumento de 20% dos temas negociados

- negociação nacional do FGTS;
- negociação para correção da tabela do imposto de renda;
- negociação nacional para redesenho das relações de trabalho;
- concessão de empréstimo na folha de pagamento;
- fundos de pensão administrados por entidades sindicais;
- participação ativa na negociação da ALCA;
- ouvidoria nas empresas;
- políticas de cotas;
- mudanças nas negociações trabalhistas no período 1998 a 2002.

#### 2. surgimento de dois novos tipos de espaço de negociação

- comissão de conciliação prévia;
- constituição de câmaras bipartites entre trabalhadores e empresários;
- SINP – sistema de negociação permanente.

#### 3. redução em 50% do tempo de solução de conflitos trabalhistas

A taxa de "judicialização", que quantifica a proporção de conflitos que são solucionados

com a ajuda do Poder Judiciário caiu de 20,2% em 1993 para 4,4% em 2002.

### **Indicadores das negociações nos últimos 4 anos**

Anualmente o DIEESE acompanha as negociações coletivas para ajustes salariais através da imprensa, ou pela participação direta no processo. A cada semestre é divulgado um relatório com dados estatísticos de avaliação das negociações realizadas. Os dados desde o ano 2000 são apresentados a seguir.

#### **Distribuição dos reajustes salariais em relação ao ICV- DIEESE e INPC - IBGE**

Ano	Núm. de Categorias	ICV-DIEESE			INPC-IBGE		
		acima	igual	abaixo	acima	igual	abaixo
2000	375	17,07	,00	82,93	52,27	14,93	32,80
2001	529	28,54	,19	71,27	45,37	18,71	35,92
2002	499	49,90	,20	49,90	27,66	27,05	45,29
2003	556	53,24	1,26	45,50	19,60	22,70	57,70
2004/1ºsem.	262	90,50	,40	9,20	47,30	32,10	20,60

Fonte: DIEESE – Balanço de Negociações Salariais.

Os dados da tabela apresentam um comportamento distinto quando se avaliam os resultados dos reajustes segundo o ICV e o INPC. Enquanto para o primeiro houve melhora considerável entre 2000 e o primeiro semestre de 2004, para o segundo há uma queda sistemática da proporção de negociações que conseguiram reajustes acima do índice. Tais diferenças são devidas a metodologias utilizadas na geração dos referidos índices. Quando se considera a soma dos reajustes acima dos índices e iguais aos mesmos, observa-se que a queda observada para comparação de dados relativos ao INPC não é muito acentuada e apresenta um indicador de melhora para o ano de 2004 (dados ainda parciais).

Os dados apresentados anteriormente mostram que a ação dos sindicatos apresentou uma melhora considerável para um dos índices de comparação (ICV). Esta melhora está associada, em parte, aos produtos e desenvolvimentos do projeto que foram apresentados e atestados por participantes da última oficina de avaliação. Fica também clara a dificuldade da quantificação em separado dos impactos do projeto. A partir do término do projeto e da implantação dos sistemas informatizados as mudanças percebidas devem ser maiores e mais facilmente destacadas no conjunto da realidade sindical. Para tanto sugerimos a formulação de indicadores internos no DIEESE com o

objetivo de medir a utilização dos diversos produtos de distribuição de informações e de formação, desenvolvidos no projeto.

## B.2 Depoimentos

Durante a última oficina de avaliação, alguns líderes sindicais expuseram suas experiências durante o desenvolvimento do projeto e a melhora do trabalho do DIEESE por meio da utilização dos novos produtos desenvolvidos. Em resumo os participantes sindicais destacaram como principais avanços:

- maior agilidade na prestação de serviços e fornecimento de informações pelo DIEESE;
- maior capacidade de mobilização e capacitação de sindicalistas através da utilização dos Kit's metodológicos nos seminários temáticos;
- maior visibilidade do DIEESE e de suas informações por meio de meios eletrônicos, notadamente o sítio da entidade;
- surgimento de novas lideranças como fruto desta nova forma de atuação, mais ágil e diversificada.

Na mesma oficina de avaliação foram demonstrados, por técnicos do DIEESE, alguns dos produtos finais do componente B. Alguns dados apresentados mostram as mudanças ocasionadas pelo projeto. Quanto ao sistema de acompanhamento de contratações coletivas (SACC), houve uma mudança significativa entre 2000 e 2004. Em 2000 existiam sistematizados, no banco de dados, 94 documentos referentes a 30 categorias profissionais que abrangiam 4 regiões brasileiras e 14 estados. Atualmente existem 222 documentos de 50 categorias profissionais, nas 5 regiões brasileiras e referentes a 17 estados.

Outros sistemas de informação foram apresentados sendo um dos mais importantes a RAN – Rede de Apoio a Negociação. Este produto consiste de um sistema via internet que permite aos associados ter acesso a praticamente todo o conjunto de informações e estudos do DIEESE, além de permitir intercâmbio de informações entre entidades. Este produto mostrou ser de grande importância para o DIEESE, principalmente no que diz respeito a ser um serviço que permite dar sustentabilidade a entidade.

### **C. Contribuições às metas do projeto**

A avaliação do projeto aponta para a necessidade futura de que o DIEESE desenvolva indicadores internos com o objetivo de promover uma permanente leitura das taxas de utilização dos diversos produtos que oferece.

### **D. Conclusões e recomendações**

Os indicadores apresentados, bem como a avaliação dos componentes do projeto, revelaram que segundo o que foi planejado todos os objetivos foram alcançados, sendo que para isso algumas atividades tiveram que ser adequadas a realidade das mudanças observadas no mundo do trabalho. Quanto a sustentabilidade do DIEESE, o projeto foi um passo muito importante permitindo a identificação da demanda e a sistematização de produtos que viabilizavam, por meio de associação e outras formas de arrecadação, o custeio das atividades do DIEESE.

## **IV. Eficiência**

### **A. Introdução**

Além da capacidade técnica e institucional do DIEESE para atingir a consecução dos objetivos do Projeto, também foi fundamental o bom desempenho na gestão das ações, da equipe e dos recursos.

A constituição de uma unidade executora do Projeto (UEP), atendendo às exigências contratuais, determinou as responsabilidades pelas áreas onde foram desenvolvidos os produtos.

Durante os quatro anos de execução, praticamente todos os setores do Departamento participaram do Projeto, com graus de dedicação diferenciados. Para garantir o envolvimento da equipe e a integração das ações, inclusive com todo o DIEESE, constituiu-se um fórum de análise, planejamento e tomada de decisões sobre o andamento do Projeto. Esta instância reunia mensalmente (e quando havia necessidade) a Direção Técnica, a unidade executora do Projeto e os supervisores das áreas

diretamente envolvidas.

Adequando-se a algumas normas de gestão do Banco Interamericano de Desenvolvimento, o DIEESE passou a adotar novas práticas, especialmente em relação à seleção e contratação de consultores, à aquisição de bens e à avaliação dos produtos desenvolvidos nestes contratos. A maior parte dessas práticas foi incorporada ao método de trabalho do Departamento e representaram um aprendizado para a instituição.

## **B. Utilização dos recursos do projeto**

### **• Padrões e controle de Qualidade**

A partir do Projeto, adotou-se o padrão de monitoramento das ações e dos produtos desenvolvidos internamente e por meio de consultorias contratadas. Para todas as contratações foi adotado o procedimento de elaboração de carta-convite e termos de referência, que auxiliaram na avaliação dos serviços contratados. Para atender às regras de seleção do BID, o DIEESE construiu um banco de currículos cadastrando seus consultores, especialistas nas diversas áreas do Projeto que possuíam reconhecida experiência.

Foi criada ainda uma política para que todo contrato estabelecesse pagamentos mediante a entrega de produtos ou cumprimento de etapas do plano de trabalho. Para a quitação das parcelas, havia um parecer, autorizando o pagamento, do responsável pelo trabalho no DIEESE.

Ao final dos contratos, conforme a exigência do BID, foi adotada uma ficha de avaliação que registrava o desempenho do consultor na prestação do serviço.

Todos estes procedimentos foram importantes para garantir a qualidade dos produtos desenvolvidos e a eficiência no monitoramento dos contratos e na relação com terceiros.

### **• Custos e controle de custos**

Foi criada também uma tabela de valores para pagamento de horas de consultoria, de acordo com a natureza do trabalho (palestra, assessoria ao desenvolvimento de seminários, coordenação, entre outros.). Os trabalhos de consultoria foram contratados sempre com dois objetivos principais: complementar o repertório de especialização do

DIEESE na área da negociação coletiva e capacitar a equipe do DIEESE. Por isso, os valores levaram em consideração o padrão de valor/hora da equipe do DIEESE visando à possibilidade de dar continuidade aos trabalhos desenvolvidos, com os próprios quadros técnicos internos.

## **C. Informes e informações úteis sobre recursos**

### **1. Finanças**

Durante as reuniões de monitoramento do Projeto, o orçamento sempre foi um instrumento importante. Avaliações e análises das aplicações de recursos em andamento ou para o futuro eram discutidas e, quando necessário, decidia-se pelo redirecionamento de algumas ações.

A aplicação adequada e previamente acordada com o Banco e todas as eventuais modificações que se fizeram necessárias foram informadas através dos relatórios semestrais de progresso. Além dos relatórios, dependendo da situação, o Banco era informado por correspondência formal do DIEESE, que só executava as ações propostas após a autorização formal por parte do BID.

### **2. Cronograma e entrega de recursos**

As informações sobre o andamento do Projeto, sobre o cumprimento do cronograma das atividades e, conseqüentemente, sobre investimentos previstos foram entregues ao Banco periodicamente. Estes dados constavam dos relatórios de solicitação de reconstituição do fundo rotativo, dos relatórios semestrais de progresso alcançados e dos relatórios anuais acompanhados de parecer dos auditores independentes.

Em todas as ocasiões de entrega de relatórios, também eram informados os valores que estavam sendo aportados como contrapartida local.

Após a Oficina de Avaliação Intermediária, o cronograma de execução das atividades foi revisto, na medida em que o planejamento inicial não se mostrou factível. Produtos complementares e não previstos foram incorporados ao escopo do Projeto, o que exigiu também uma reformulação no cronograma inicial. Essas mudanças foram acompanhadas e referendadas pelo CERIS, na medida em que sinalizavam garantia da qualidade do trabalho a ser executado.



Antes do final do Projeto, foi solicitada prorrogação por mais 6 meses, em virtude dos atrasos nos recebimentos de contrapartida de projetos governamentais, o que não comprometeu a realização e a entrega dos produtos finais.

### **3. Obtenção dos resultados do projeto**

Os resultados do Projeto foram informados regularmente ao Banco, por meio dos relatórios semestrais. Também houve monitoramento e registro de progressos nos relatórios de avaliação (intermediária e final) empreendidos pelo CERIS e, em relação à aplicação dos recursos, pela empresa de auditoria.

### **4. Problemas e riscos do projeto**

Os imprevistos que ocorreram durante a execução do Projeto foram informados ao Banco por meio de correspondência específica ou registro nos relatórios semestrais de progresso. Acontecimentos que demandaram algum tipo de re-direcionamento das ações previstas no Projeto foram identificados pela direção do DIEESE e a unidade executora, que discutiam alternativas e elaboravam propostas visando solucionar eventuais pendências.

#### **• Solução dos problemas**

Devido ao grau de integração da equipe do DIEESE com a coordenação do Projeto, eventuais problemas foram rapidamente identificados. Após consultas ao Banco, as revisões, mensalmente realizadas, eram implementadas.

Esta agilidade permitiu oportunidades para discutir com os principais responsáveis as causas e conseqüências dos problemas, a fim de realizar correções. Contribuiu para isso o tempo de duração do Projeto, permitindo que estas mudanças fossem implementadas sem interpor solução de continuidade para outras ações previstas e sem prejuízo dos objetivos finais do Projeto.

#### **• Análise de custo-efetividade**

Como houve a oportunidade de trabalhar com mais de um profissional nas principais áreas do Projeto, foi possível estabelecer alguns parâmetros de comparação. Dessa forma, os produtos e serviços desenvolvidos ao longo do Projeto passavam por avaliações da unidade executora. As avaliações garantiram a oportunidade de explorar ao máximo o potencial de desenvolvimento dos trabalhos. Os investimentos eram avaliados conforme os serviços e produtos iam sendo entregues, o que evitou pagamentos

antecipados, sem a efetiva prestação do objeto do contrato.

Entretanto, a análise custo-efetividade do Projeto aponta para o alcance dos objetivos do Projeto, apesar da extensão dos benefícios do Projeto ultrapassarem o prazo da conclusão. A maturação de vários investimentos realizados pelo Projeto deverá se expressar em benefícios, em médio e longo prazo.

#### • **Análise custo-benefício**

Além dos procedimentos utilizados para garantir o bom desempenho dos terceiros contratados para o Projeto, foi fundamental o critério para a contratação deles. O DIEESE priorizou a capacitação interna da sua equipe, visando à garantia de sua sustentabilidade futura, a partir dos produtos ali desenvolvidos. Desta forma, somente foram contratados especialistas que atuassem em áreas do conhecimento que não fossem de domínio do DIEESE ou que pudessem acrescentar formação aos seus quadros técnicos.

Algumas vezes, houve necessidade de solicitar autorização ao BID para efetuar contratações excepcionais, quando a relação custo-benefício demonstrava que o DIEESE dispunha, já na sua equipe, de profissionais especializados e aptos a desenvolver determinadas ações que estavam previstas para serem empreendidas por terceiros.

De maneira geral, a análise do custo-benefício do Projeto é bastante positiva, indicando a superação de algumas metas (como por exemplo, número de kits e participantes de seminários piloto) e o atingimento de outras, num prazo além da conclusão final do Projeto.

#### **D. Conclusões e recomendações**

As medidas e os critérios recomendados e negociados com o Banco revelaram-se positivos no que se refere aos resultados colhidos pelo Prometo, em termos de eficiência na alocação dos recursos e de pessoal.

A disposição do Banco em flexibilizar a aplicação de determinadas regras foi decisiva para o logro do Projeto, garantido o alcance das metas sem prejuízo da qualidade dos resultados.

Recomenda-se, para projetos com esta natureza de investimento, que a avaliação final dos impactos seja realizada dois anos após o encerramento das atividades, o que pode

contribuir para uma melhor aferição dos resultados.

## **V. Conclusões**

### **A. Introdução**

Este relatório apresenta uma avaliação dos resultados finais do projeto. Os atrasos e modificações de metas verificados no início do projeto, que foram alvo de nossa primeira avaliação e estão citados de forma bastante sucinta neste relatório, não implicaram, de forma nenhuma, em perda de qualidade, muito pelo contrário, observamos que as mudanças efetuadas acentuaram, de forma significativa, a relevância do projeto no que diz respeito a qualificar a atuação sindical, otimizando efetivamente a aplicação dos recursos do projeto.

### **B. Sustentabilidade do projeto**

Durante todo o processo de implementação do projeto, o DIEESE acompanhou de perto, por meio de uma auto-avaliação intensiva, os resultados esperados e efetivamente alcançados. A cada atividade realizada foi feita uma análise crítica, sempre com o objetivo de melhorar o que foi proposto no início do projeto e buscar uma forma de, ao final do projeto, ter um conjunto de produtos que pudessem custear o projeto, ao final do financiamento.

Para o CERIS as atividades de sistematização de informações, modelagem das bases de dados (uniformização), a criação da RAN (já mencionada anteriormente), a revista, além do material (kit's) para seminários temáticos, formam uma base de produtos que permitirá, após o término do financiamento, a continuidade das atividades do projeto de forma sustentável e ainda permitindo a atualização periódica dos dados disponibilizados aos associados e demais interessados. Além disso pode-se esperar que o atingimento de tais metas crie espaços para o desenvolvimento de novos produtos.

### **C. Lições aprendidas**

Durante o processo de desenvolvimento do projeto, houve mudanças significativas, percebidas pelos próprios beneficiários, na relação do DIEESE com as entidades

sindicais. Modificaram-se as atividades de formação sindical (45,45%), os beneficiários passaram a solicitar mais trabalhos técnicos do DIEESE (41,96%), a presença dos técnicos do DIEESE nas atividades foi mais solicitada (39,86%), entre outras mudanças. Como efeito direto da estruturação e disponibilização de informações pelo DIEESE, observa-se que houve mudanças na circulação de informações (51,4%), melhora no planejamento das atividades (48,25%) e a oferta de novos produtos e serviços (40,21%), como as mais significativas transformações.

O conjunto dos componentes A e B, ainda resultou numa aproximação do DIEESE com as entidades para 50,7% dos informantes da pesquisa. Para 54,9% o projeto resultou em capacitação de dirigentes sindicais para negociação coletiva.

Sob a avaliação do CERIS, o projeto foi contemplado em suas metas, que buscavam criar as condições para melhor qualificar e distribuir informações às diversas entidades sindicais. Como este projeto consiste no início de um novo tipo de atuação do DIEESE junto às entidades sindicais, os resultados apresentados na pesquisa junto aos beneficiários são apenas a primeira consequência das mudanças, que se revelam ótimos indicadores de maiores transformações no decorrer do tempo. Além disso este projeto marca o início de um processo de sustentabilidade do DIEESE que não estava claramente delineado anteriormente. Os novos produtos desenvolvidos e o surgimento do processo de associação dos sindicatos visam a fornecer subsídios de forma regular ao DIEESE, o que a longo prazo permitirá que a organização produza seus trabalhos mais independentemente.

O processo de avaliação realizado pelo CERIS mostrou um DIEESE amadurecido e com uma ótima capacidade de autocrítica. Obviamente, a implementação de mudanças comportamentais e estruturais sempre gera desgastes às instituições e, com frequência, choques entre seus membros. No entanto, observou-se que, em geral, as recomendações do CERIS, já encontravam ações de correção compatíveis, em vias de aplicação.

Desta forma, o CERIS entende que o DIEESE está apto a dar prosseguimento ao processo de aprendizado contínuo que se exige de uma instituição que atua com organismos com a dinâmica das instituições sindicais. Logicamente, mecanismos de retro alimentação permanente serão necessários. Sistemas de comunicação via página na Internet, tipo 'fale com o DIEESE', são muito bons. Exigem, porém, uma informação aos usuários de que encontrarão, no mesmo lugar, em determinada frequência, tabulações de dados e respostas às demandas.

Finalmente, cabe destacar que, no processo de transformação das relações de trabalho pelo qual passa o Brasil, os avanços alcançados com este projeto possibilitarão ao DIEESE atuar mais efetivamente, como, aliás, já vem fazendo, no sentido de contribuir com os sindicatos brasileiros, não somente na solução de conflitos, mas também e, principalmente, na qualificação das negociações coletivas.

### **E. Implicações para futuros projetos no FUMIN**

A realização do projeto, cuja avaliação se conclui com este relatório, indica a possibilidade de novos apoios do BID-FUMIN a experiências semelhantes.

### **F. Resumo e Recomendações**

O CERIS considera plenamente alcançados os objetivos do projeto. Além das recomendações feitas no curso deste relatório ao DIEESE, recomenda-se ao financiador a seguinte atenção especial nos projetos a serem apoiados no futuro:

a – que o avaliador seja consultado antes do início do projeto, de forma a permitir a participação do mesmo na análise dos marcos lógicos em construção. Pretende-se com isso que o avaliador contribua com a proposição de metodologia de formulação de indicadores que melhor objetivem a avaliação. Em projetos que apresentam grande quantidade de variáveis ou intercorrência de fatores sempre é possível elaborar uma plataforma de medição, ainda que, em certos casos, carregada de complexidade.

b – que seja considerado como pré-requisito ao processo de avaliação, a prática pelo avaliado de retro-alimentação (feed-back) ou auto-avaliação. A contratação antecipada de avaliador também poderia contribuir para o desenvolvimento de sistema de auto-avaliação customizado para o avaliado. No presente processo, a existência dessa prática na cultura do DIEESE representou elemento facilitador à avaliação.

Rio de Janeiro, 26 de Janeiro de 2005.

## ANEXOS

## RESULTADOS PESQUISA - PROJETO DE NEGOCIAÇÃO

O objetivo da enquete que vem sendo feita via intranet pelo DIEESE é avaliar a apreensão/ compreensão pelos beneficiários diretos do Projeto de Negociação, no que diz respeito aos produtos e serviços que vêm sendo desenvolvidos/oferecidos ao longo de três anos. Até agora foram feitas onze perguntas, cujos resultados serão apresentados rapidamente a seguir.

As três primeiras perguntas foram direcionadas a obter informação sobre o conhecimento dos beneficiários a respeito da existência do projeto e conhecimento sobre o propósito do mesmo. A primeira pergunta da enquete questionava o conhecimento sobre o Projeto de Negociação. Mais de 80% dos informantes conhece o projeto, sendo que 56,6% declara conhecer o projeto de forma parcial. A grande maioria dos informantes declarou entender que os investimentos do projeto concentram-se em capacitação da equipe (86,9%) e em melhoria e/ou desenvolvimento de instrumentos pedagógicos (73,9%). Percebe-se neste resultado a convergência entre os objetivos do projeto inicialmente pretendidos e os resultados e expectativas observadas nos beneficiários diretos. Mais de 60% dos participantes da enquete considera-se informado, ao menos razoavelmente, sobre estes investimentos.

As duas perguntas seguintes e a última realizada na enquete procuraram identificar a interação entre os informantes e os investimentos já realizados pelo projeto. A maioria respondeu que os investimentos resultaram em atividades de capacitação da equipe (66%) e no desenvolvimento de produtos/serviços (58%). Ao todo 70% dos informantes já tiveram algum tipo de envolvimento em atividades do projeto, das quais têm avaliação positiva. Quanto ao conhecimento do kit, 79,3% dos informantes declararam conhece-lo.

As demais perguntas tinham como objetivo avaliar os meios que o DIEESE

dispõe para divulgar informações e conhecimentos gerados dentro e fora do projeto. A primeira pergunta investigou o conhecimento dos informantes sobre o diagnóstico encomendado pelo DIEESE a uma consultoria externa com o objetivo de avaliar a política de comunicação hoje existente. A maioria conhece o diagnóstico e opinou sobre ele individualmente (20,5%) ou em equipe (41%). Ao todo 87% dos informantes julga necessária a publicação de uma revista para difundir a produção técnica que é produzida no DIEESE. 83% dos informantes achou que o sítio do DIEESE na internet melhorou após sua reformulação. A grande maioria dos informantes ainda não utilizou a biblioteca do DIEESE após sua reformulação, não podendo assim avaliar as mudanças. No que diz respeito à informatização do SAG, aproximadamente 60% dos informantes têm conhecimento da atividade e acreditam que ela será benéfica para o DIEESE.

A revista, a reformulação da biblioteca e do sítio, o kit, a informatização do SAG foram resultados previstos no Projeto de Negociação. Destes cinco resultados apenas a revista ainda não começou a ser implementada. Os demais resultados (parciais) foram avaliados pelos beneficiários como satisfatórios.

A pesquisa terá continuidade e novas perguntas serão colocadas com o objetivo de continuar a avaliação dos resultados e produtos que têm sido oferecidos através deste projeto.



## PESQUISA PROJETO DE NEGOCIAÇÃO - DIEESE BENEFICIÁRIOS

### INTRODUÇÃO

No decorrer do primeiro semestre de 2004, o DIEESE realizou seminários em várias regiões do país com o objetivo de apresentar os produtos desenvolvidos no Projeto de Negociação, kits e sistemas de informação, para os beneficiários do projeto, usuários diretos dos produtos e informações desenvolvidos no âmbito do DIEESE. Nestes seminários os participantes foram questionados quanto a sua participação no processo de construção deste projeto e quanto à qualidade dos produtos desenvolvidos. Tal avaliação baseou-se em um questionário com 13 perguntas de múltiplas opções, sendo que algumas visavam qualificar a utilização, identificando a importância dos produtos. A grande maioria dos informantes não assinalou de forma correta às questões que visavam medir a utilização dos produtos listados na enquête, numerando em ordem de importância as mudanças ocasionadas pela produção do DIEESE. No entanto é possível através das respostas quantificar o grau de utilização dos produtos do Projeto de Negociação, não se podendo afirmar, qualitativamente, quais os mais importantes para os beneficiários.

Este relatório apresenta os resultados obtidos na pesquisa e será parte integrante do último relatório de avaliação do CERIS sobre o Projeto de Negociação do DIEESE.

## RESULTADOS

Ao todo, 286 questionários válidos foram respondidos. O questionário se dividia em duas partes: uma de identificação, com perguntas sobre o sexo, idade, cor, formação e função; e outra com informações de avaliação dos produtos do projeto e da atuação do DIEESE. Os resultados serão apresentados para cada uma das partes do questionário.

### Identificação

Tabela 1: Sexo dos entrevistados

<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Masculino	192	67,1
Feminino	76	26,6
Sem informação	18	6,3
<b>Total</b>	<b>286</b>	<b>100</b>

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 2: Idade média dos entrevistados

<b>Idade média:45</b>	<b>272 informantes</b>
-----------------------	------------------------

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 3: Cor dos entrevistados

<b>Cor</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Branca	134	46,9
Preta	44	15,4
Parda	83	29,0
Amarela	4	1,4
Indígena	6	2,1
Sem informação	15	5,2
<b>Total</b>	<b>286</b>	<b>100</b>

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 4: Escolaridade dos entrevistados

<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1º grau incompleto	2	0,70
1º grau completo/2º grau incompleto	26	9,09
2º grau completo/superior incompleto	129	45,10
Superior completo/Mestrado ....	121	42,31
Sem informação	8	2,80
<b>Total</b>	<b>286</b>	<b>100</b>

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 5: Função dos entrevistados\*

Função	N
Sem informação	16
Advogado	1
Ag. Administrativa	1
Agente Cont. Qualidade	1
Analista Químico	1
Analista de Sistema-Coordenador da Sec.Politica e form.sin	1
Analista de Sistemas	1
Aposentado	1
Articulador e Formador de Grupos Sociais	1
Assessor	3
Assessor Jurídico	1
Assessor Político	1
Assessor Sindical	2
Assessor de imprensa	1
Assessora Jurídica	1
Assessora Sindical	1
Assessoria Jurídica	1
Assistente Administrativa do Depto. de Formação	1
Assistente Depto. Jurídico	1
Assistente Social	1
Assistente Tec.de Informática-Diretor Coord.Adm.e Finanças	1
Assistente de Tráfego	1
Atuação em Federação (FCSSCRGS)	1
Atualm.sou Diretor ADM da ASBEAG (Estou Aposentado)	1
Aux. Adm.	1
Aux. de Enfermagem	1
Aux. de Limpeza Hospitalar	1
Auxiliar Administrativo	1
Auxiliar Sec.de Formação (Bandários/AL)	1
Bancário - Caixa	1
Bancário/Escriturário	1
Caixa - Bradesco	1
Caixa em Banco e na direção Diretoria-Bco. Públicos	1
Chefe de Portaria - Hotel	1
Comerciário	2
Conselho Fiscal	1
Coord. Secretaria Jurídica	1
Coord. de Nadon Sindical	1
Coordenador ANTEAG - SC	1
Coordenador Geral	1
Coordenador Sindical	1
Coordenador de Formação	1
Coordenadora Geral	1
Coordenadora do Sindicato - Professora	1
Costureira	2
DN	1
Dep. Jurídico - Sindicato	1
Dir. Imprensa e Div.	1
Direção Sindical/Professor	1
Direção da ,Coord.Escola Sindical, Dir.exec.Nac.DIEESE	1
Diregente Sindical	1
Diretor	7
Diretor (STIU DF)	1
Diretor - Primeiro Secretário	1
Diretor /Assessor na Formação/Organização	1
Diretor ADM.	1
Diretor Administrativo	1
Diretor Cultura Esporte e Lazer (Sindicato)	1
Diretor Efetivo -Federação GT-Diretor de Integração Nac.	1
Diretor Executivo	1
Diretor Fin.	1
Diretor Financeiro	1
Diretor Formação	2
Diretor Formação Sindical	1

Função	N
Diretor Presidente	1
Diretor Procurador	1
Diretor Regional	1
Diretor Sindical	7
Diretor Sindical (Sec.Geral)	1
Diretor Social	1
Diretor Tesoureiro	1
Diretor de Arte e Cultura - SIWTES-PB	1
Diretor de Comunicacao	1
Diretor de Formacao	2
Diretor de Formacao Sindical	1
Diretor de Formacao e cultura/comunic.	1
Diretor de Organizacao	1
Diretor de Politica Sindical	1
Diretor de Saude	1
Diretor de Seguranca Em Trabalho - Diretor Juridico	1
Diretor de Sindicato	1
Diretor de mprensa	1
Diretor do Sindicato	1
Diretor sindicato dos Bancarios de Brasilia	1
Diretora	2
Diretora FNV-CUT- Tecnica Treina/na empresa	1
Diretora Presidente	1
Diretora SE - Assist. Social	1
Diretora Sintraseb	1
Diretora Tesoureira	1
Diretora da FED Nac.Trab. Ferrov.	1
Diretora de Assuntos Juridicos	1
Diretora de Base	1
Diretora de Patrimonio	1
Diretora de Relacoes Externas	1
Diretora de imprensa do SINTE-RN	1
Diretoria Formacao/Aposentado/Saude	1
Dirigente	1
Dirigente Sindical	18
Dirigente Sindical - Direcao Nacional	1
Dirigente Sindical Sind.Bancarios-Rio	1
Dirigente Sindical(Secretario de Organizacao)	1
Dirigente Sindical-Coletivo de Formacao e Tecnologia	1
Dirigente da CUT RN	1
Dirigente da Cont	1
Economia	1
Economia/Teologia	1
Economista	1
Educador	1
Eletricista	1
Eletricista de Manutencao	1
Eletricista/Sindicalista	1
Emg. Civil/Sanitarista	1
Enc. Pesquisa	1
Encarregado de Expedicao	1
Engenheiro Metalurgico - Diretor Juridico	1
Ferramenteiro - Diretor Sindical/Volkswagen	1
Financeira	1
Forma Educador	1
Formador	1
Func. Publico Estadual	1
Func.Publico Est. - Diretor Sindical	1
Funcionaria Publica/Sec.Geral	1
Geregrafista	1
Gestor das Org.de Saude	1
Leiturista	1
Mecanico Industrial	1
Membro da Direcao Nacional	1
Metalurgico Aposentado	1
Montadora Eletronica A	1

Função	N
Op. industrial	1
Operador	1
Operador Maquina - (Diretor Sind.)	1
Operador Maquinas	1
Operador Processo	1
Operador de Maquinas	1
Operadora de maquina	1
Pedagoga	1
Pedreiro	1
Porteiro	1
Pres. Sintrapau-SC	1
Pres.do Sind.do Trab.Texteu Curitiba e Regiao Metropolit.	1
Presidente	16
Presidente Federacao Met.MG	1
Presidente Sindical	1
Presidente Sindical/Sede	1
Presidente Sindicall	1
Presidente Sint	1
Presidente do Sindicato	1
Presidente-FTIEG-TO-DF Professor (Industriario)	1
Presidnete - Coordenador Juridico	1
Primeiro Secretario Sindicato	1
Primeiro Tesoureiro (SinoProDemSP)	1
Primeiro Vice Presidente	1
Prof.rede Estad.de ensino Goias-SECRET.Org.Interior-SINTEG	1
Professor	2
Professor (com disponibilidade sindical)	1
Professor - Coordenador GERM	1
Professor /Formador/Educador	1
Professor/Coordenador Sindical	1
Professora	6
Professora Ensino Privado	1
Professora do Ensino Medio	1
Promotor de Merchan Dising	1
Sec. Comunicacao	1
Sec. Geral	1
Sec.Financas/Sindsep-PE	1
Sec.Politica Sindical - CUT PA	1
Sec.organizacao/CUT Sec.formacao - Metalurgicos	1
Secr. Comunicacao	1
Secret.de Saude e Secret.dos Bancarios de Criciuma	1
Secretaria Geral	1
Secretaria de assunto Juridico - Licenciada	1
Secretario	1
Secretario Assist.Juridico e Saude do Trabalho	1
Secretario ER	1
Secretario Executivo	2
Secretario Financa - Sindicato	1
Secretario Formacao	1
Secretario Geral	6
Secretario Geral (Diretor)	1
Secretario de Financas	1
Secretario de financas do SEPE-RJ	1
Segundo Secretario	1
Servidor Publico/oficial de Justica	1
Sindicalista	3
Sociologa-tecnico em assunto educacionais	1
Superv.Laboratorio (Aposentada)	1
Supervisor de Telemakting	1
Tec. Contabilidade	1
Tec. Formacao no Sind.(Sec.Geral na Federacao	1
Tec. Mecanica	1
Tec. de Seg. do Trabalho	1
Tecnica da Educacao Indigena	1
Tecnico Mecanico	1
Tecnico em enfermagem	1

Função	N
Tecnico em informatica	1
Tesoureiro	2
Vice-Pres. da Contracs	1
Vice-Presidente	2
Vice-Presidente/Torneiro Mecanico	1
Zelador	1
primeiro secret.ETIEG e Pres.STL calçado e func.BETTER cal	1

\* esta tabela apenas lista o conjunto de respostas dadas a pergunta aberta, não sendo feita qualquer apuração ou averiguação.

Fonte: DIEESE/CERIS.

## Avaliação – Quadro Geral

Tabela 6: De quais destas atividades promovidas pelo DIEESE você participou?

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Seminários piloto para elaboração dos kit's	59	20,6
Oficinas de formação de multiplicadores	94	32,9
Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais - PCDA	100	34,9
Outras	57	19,9

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 7: Quais serviços, produtos e atividades elaborados e/ou promovidos pelo DIEESE você conhece?

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Seminários e cursos	215	75,1
PCDA	125	43,7
Oficina de formação de multiplicadores	101	35,3
Programa de capacitação em negociação - PCN	121	42,3
Rede de apoio a negociação – RAN	59	20,6
Sistema de acompanhamento de contratações coletivas	57	19,9
Sítio do DIEESE na internet	95	33,2
Pesquisas	150	52,4
Publicações	166	58,0
Bancos de dados (acordos, greves, salários, macroeconômico)	96	33,5
Outros	5	1,7
Não conheço a produção do DIEESE	12	4,2

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 8: Quais serviços e produtos do DIEESE você mais usa?

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Assessoria à negociação coletiva	190	66,43
Assessoria à diretoria da entidade sindical	159	55,59
Estudos e pesquisas na íntegra	149	52,10
Formação sindical (seminários e cursos)	200	69,93
Palestras	178	62,24
Sítio na internet	123	43,01
Outros	1	0,35

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 9: Quais serviços e produtos do DIEESE você gostaria de usar mais?

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Assessoria à negociação coletiva	208	72,73
Assessoria à diretoria da entidade sindical	188	65,73
Estudos e pesquisas na íntegra	185	64,69
Formação sindical (seminários e cursos)	229	80,07
Palestras	192	67,13
Sítio na internet	161	56,29
A base de dados, via internet	163	56,99

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 10: Os produtos, serviços e atividades mudaram a relação de sua entidade sindical com o DIEESE porque:

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ela se filiou ao departamento	84	29,37
Ela se aproximou do escritório regional	96	33,57
Foram desenvolvidas atividades de formação sindical	130	45,45
Aumentou o acesso ao sítio do DIEESE	47	16,43
Passamos a solicitar mais trabalhos técnicos ao DIEESE	120	41,96
Passamos a solicitar, com mais frequência, a presença de técnicos do DIEESE em nossas atividades	114	39,86
Outras	9	3,15

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 11: Que mudanças você observou na prestação de serviços pelo DIEESE?

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Na melhora do planejamento das atividades	138	48,25
Na agilidade do atendimento	103	36,01
Na circulação das informações	147	51,4
Nos serviços administrativos	39	13,64
Com o aumento da presença na mídia	76	26,57
Na oferta de novos produtos e serviços	115	40,21
Na ampliação de atividades regionais	94	32,87
Outras	2	0,7

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 12: De que forma você tem acesso a produção técnica do DIEESE?

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Por intermédio de grande imprensa	65	22,73
Por intermédio do escritório regional	176	61,54
Por intermédio das subseções	54	18,88
Por intermédio do sítio	71	24,83
Por intermédio do boletim eletrônico	70	24,48
Por meio de estudos	74	25,87
Por meio de correspondência	96	33,57
Outras	3	1,05

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 13: As atividades de formação sindical promovidas pelo DIEESE:

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Apoiaram minha entidade na descentralização das atividades de educação	55	19,23
Ampliaram o número de formadores em minha entidade sindical	81	28,32
Aproximaram minha entidade do DIEESE	145	50,7
Apoiaram a formação de novas lideranças sindicais na minha categoria	115	40,21
Incluíram o DIEESE como indispensável no planejamento das atividades de formação de minha entidade	106	37,06
Capacitaram dirigentes sindicais para negociação coletiva	157	54,9

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 14: Você utiliza a internet para acessar informações sobre negociação coletiva?

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	164	57,30
Não	94	32,90
Sem informação	28	5,90

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 15: Você gostaria de ter acesso a um conjunto de informações sobre negociação coletiva, por meio do site do DIEESE na internet?

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	260	90,90
Não	9	3,10
Sem informação	17	5,90

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 16: Você gostaria de se comunicar com dirigentes que negociam, por meio do site do DIEESE na internet?

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Sim	244	85,30
Não	11	3,80
Sem informação	31	10,80

Fonte: DIEESE/CERIS.

Tabela 17: Quais as informações que você mais gostaria de receber sobre negociação coletiva?

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Cálculo de perdas	238	83,22
Estudo setorial	192	67,13
Cláusulas e acordos	226	79,02
Greves	179	62,59
Reajustes e pisos	234	81,82
Produtividade e aumento real	226	79,02
Cláusulas sociais	207	72,38
Pesquisas e estudos	209	73,08
Outras	18	6,29

Fonte: DIEESE/CERIS.



Tabela 18: O DIEESE vai lançar uma revista, voltada para o movimento sindical, para divulgar a sua produção. O que você acha que essa revista deve trazer?

<b>Opção</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Matérias sobre a produção da entidade e economia em geral	95	33,22
Matérias sobre a produção da entidade e negociação coletiva	119	41,61
Matérias sobre a produção da entidade e artigos assinados	71	24,83
Notas sobre o mundo do trabalho e sindical	159	55,59
Matérias sobre a produção da entidade, economia em geral, mundo do trabalho e sindical, negociação coletiva e artigos assinados	240	83,92

Fonte: DIEESE/CERIS.

## DIEESE: Projeto de Negociação - Enquete Equipe

**• De quais dessas atividades promovidas pelo Projeto Negociação você participou?**

a - Seminários piloto para elaboração dos kits	25	48%
b - Oficinas de formação de multiplicadores	8	15%
c – Gene – Grupo de Especialistas em Negociação	26	50%
d – Outras	25	48%
e – De nenhuma	7	13%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>52</b>	

Fonte: DIEESE.

**• Quais dos produtos/serviços do Projeto você já utilizou?**

a - Kits	28	44%
b - Rede de Apoio à Negociação – RAN	30	47%
c - PHProjekt	51	80%
d - Revista	37	58%
e - Novo sítio	54	85%
f - Biblioteca	28	44%
g - Outros	11	17%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>63</b>	

Fonte: DIEESE.

**• Na sua avaliação, os kits**

a – Facilitam o desenvolvimento de seminários	33	55%
b - Deixaram mais clara a concepção pedagógica trabalhada pelo DIEESE	28	46%
c - Contribuíram para minha capacitação na área de educação sindical	27	45%
d - Podem ser tomados como mera receita para a realização de uma atividade	8	13%
e - Não tenho como avaliar	24	40%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>60</b>	

Fonte: DIEESE.

**• Na relação com o movimento sindical, os kits**

a - Apóiam a oferta de novos seminários	20	41%
b - Ajudam a estruturar Programas de Capacitação nas entidades	18	37%
c - Tornaram mais fácil o atendimento às demandas de seminários	25	52%
d - Não tenho como avaliar	17	35%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>48</b>	

Fonte: DIEESE.

**• Na sua avaliação, a RAN - Rede de Apoio a Negociação**

a - Organizou a base de informações do DIEESE sobre negociação	20	34%
b - Reduziu o tempo de busca de informações sobre resultados de negociações	18	31%
c - Agregou um conjunto novo de informações úteis para a assessoria às mesas de negociação	22	37%
d - Não tenho como avaliar	25	43%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>58</b>	

Fonte: DIEESE.

**• Na relação com o movimento sindical, a RAN**

a -Vai contribuir para a melhoria dos resultados das negociações	19	33%
b - Dará maior agilidade na assessoria do DIEESE às negociações	40	71%
c - Será um diferencial de serviço importante para atrair novos sócios	30	53%
d - Não sei como avaliar quais serão as contribuições do sistema	11	19%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>56</b>	

Fonte: DIEESE.

**• O ambiente colaborativo do PH Projekt**

a - Contribuiu para dar maior transparência às atividades institucionais	33	56%
b - Reduziu a necessidade de troca de e-mails, contatos telefônicos...	17	29%
c - Tem apoiado execução das atividades de planejamento	16	27%
d - Não sei como avaliar, pois tenho tido dificuldade de acessá-lo	9	15%
e - Não sei como avaliar	13	22%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>58</b>	

Fonte: DIEESE.

**• Na sua avaliação, a Revista do DIEESE**

a -Tem um perfil editorial definido	14	25%
b - Está bem dimensionada para o público sindical	20	36%
c - Será um espaço de debate das questões sindicais	38	69%
d - Precisa ter seu projeto editorial reformulado	11	20%
e - Precisa ter seu projeto gráfico reformulado	12	21%
f - Não sei avaliar	5	9%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>55</b>	

Fonte: DIEESE.

**• Na relação com o movimento sindical, a Revista do DIEESE**

a - Vai melhorar nossa comunicação com os sócios	35	63%
b - Dará maior unidade às ações sindicais	6	9%
c - Contribuirá para aumento da presença do DIEESE na mídia sindical	44	70%
d - Tornará nossos trabalhos mais visíveis para os sócios	47	75%
e - Unifica o discurso da entidade sobre alguns temas	24	38%
f - Não sei avaliar	5	8%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>62</b>	

Fonte: DIEESE.

**• Em relação à mudança do sítio do DIEESE na internet**

a - Facilitou a busca e a pesquisa	28	50%
b - Ganhou uma cara mais leve e moderna	43	78%
c - Trouxe um número maior de informações	6	10%
d - Apesar da mudança visual, é preciso melhorar a distribuição e organização de conteúdos	18	32%
e - Não notei grandes mudanças	4	7%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>55</b>	

Fonte: DIEESE.

**• Na sua avaliação, a Biblioteca do DIEESE**

a - Ficou mais fácil de ser consultada	25	51%
b - Ampliou o acervo físico e eletrônico sobre negociação	8	16%
c - Organizou o acesso à boa parte da produção técnica do DIEESE	21	42%
d - Não sei avaliar	17	34%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>49</b>	

Fonte: DIEESE.

**• Você notou melhoras no sistema de informações do DIEESE, ou seja, nos Bancos de Dados (SACC, Greves, Salários, Preços e Mercado de Trabalho)**

a – Sim	19	46%
b - Não	4	9%
c – Não sei dizer	18	43%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>41</b>	

Fonte: DIEESE.

**• Na área administrativa e financeira do DIEESE, você avalia que os investimentos feitos com recursos do Projeto**

a - Resultaram em maior agilidade nos procedimentos administrativos	16	42%
b - Provocaram melhoria na qualidade da informação referente à gestão do DIEESE	15	39%
c - Aumentaram a quantidade de informações em circulação referentes à gestão do DIEESE	17	44%
d - Introduziram alguma melhora no atendimento ao público interno	14	36%
e - Introduziram alguma melhora no atendimento ao público externo	5	13%
f - Pouco contribuíram para mudanças no processo de trabalho	7	18%
g - Não sabia que o Projeto tinha investimentos nessa área	4	10%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>38</b>	

Fonte: DIEESE.

**• Os produtos e serviços do Projeto podem proporcionar ao DIEESE:**

Maior sustentabilidade financeira	23	45%
Maior credibilidade junto ao movimento sindical	27	52%
Mais oportunidades para realizar novos trabalhos	40	78%
Não sei avaliar	4	7%
<b>TOTAL DOS QUE VOTARAM</b>	<b>51</b>	

Fonte: DIEESE.