



FORMULÁRIO DE TRANSMISSÃO DE DOCUMENTOS

Data: 02/06/2003	No. de Páginas: 01	Remeter ao FAX número: 11 3874-5394	Mensagem No.: CBR-2291/2003 <i>P.</i>
			Classificação: ATN/MH-6951-BR- <i>RPT</i>
			Doc. Referência: DIEESE 154/2003

A: DIEESE

Cidade/Pais: São Paulo - SP

Atenção: Clemente Ganz Lúcio, Coordenador Executivo do Projeto

De:

Roberto C. Lima
Nome

COF/CBR
Unidade

317-4259
Telefone

Assunto: ATN/MH-6951-BR. Relatório de Avaliação Intermediária do Programa.

Agradecemos o envio do Relatório de Avaliação Intermediária do Programa de Capacitação de Dirigentes Sindicais elaborado pela Consultoria CERIS, pelo qual estamos dando por cumprida a Condição Contratual 6.02 (i) do Anexo A da Carta-Convênio ATN/MH-6951-BR.

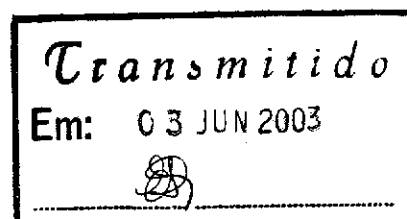
A respeito do relatório apresentando devemos indicar que o mesmo analisou todas as atividades previstas para o Programa mencionado, identificando a ocorrência de atrasos na execução de algumas delas.

O relatório menciona ainda que o Marco Lógico do Programa teria sido analisado e criticado no que diz respeito à sua estrutura, indicadores e meios de verificação. Neste sentido, consideramos que seria de grande utilidade para o BID e para o FUMIN conhecer as críticas e eventuais recomendações a este instrumento de monitoramento.

Por outro lado, a fim de facilitar a compreensão da real situação do Programa, no que diz respeito ao cumprimento dos seus objetivos e alcance das metas estipuladas, seria importante receber um quadro resumo que relacionasse as atividades previstas, o estado de execução das mesmas, uma estimativa do grau de avanço de cada uma em termos percentuais ("físico" e financeiro) e as medidas a serem tomadas para corrigir os eventuais atrasos e/ou necessidades identificadas de extensão de prazo de execução para o alcance das metas e objetivos do programa.

Atenciosamente,

vesg



CÓPIA OFICIAL DE ARQUIVO

I. Registro de Entrada

26-05-2003 - 10:18

Nº: DIEESE 154/2003
Remetente: Clementa Ganz Lúcio
Instituição: DIEESE
Assunto: Relatório oficina de avaliação (intermediária).
Classif.: ATN/MH-6951-BR

Reg. Nº: 02735/2003 *JP*

Data Doc.: 22-05-2003

II. Designação

Dirigido a: Roberto Correia Lima

Data Limite de Resposta:
16-06-2003

Observações:

Designado para:

Assinatura: *mm*

Data:

III. Ação

Em nossa opinião Não Requer Resposta ☐

RESPOSTA DEFINITIVA:

Assinatura:

Doc. Nº: 2291

Data: 02/06/03



Departamento
Intersindical de
Estatística e
Estudos
Sócio-Econômicos

São Paulo, 22 de maio de 2003.

Ao
BID
A/c Roberto Lima
SEN - Quadra 802 - Conjunto F - Lote 39
70800-400 - Brasília - DF

Ref. ATN/MH 6951 - BR

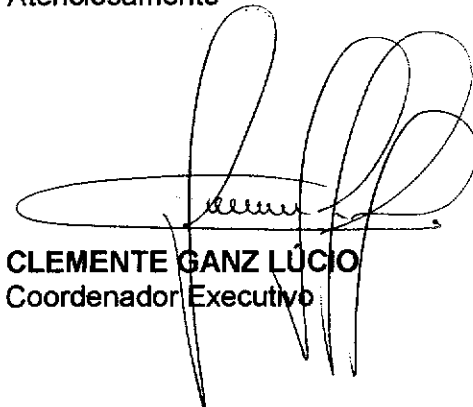
Assunto: Relatório Oficina de Avaliação (Intermediária)

Prezado Senhor,

Conforme havíamos acordado estamos encaminhando o relatório da Oficina de Avaliação Externa do Projeto, realizada em 27 e 28 de março de 2003, em São Paulo/SP.

Certos de sua atenção, nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos,

Atenciosamente




CLEMENTE GANZ LÚCIO
Coordenador Executivo

CERIS

Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais

Relatório de Avaliação Intermediário

Abril de 2003



Introdução

O presente relatório diz respeito à primeira etapa do processo de avaliação externa contratado pelo DIEESE ao CERIS no âmbito do Programa de Capacitação Técnica de Dirigentes Sindicais. Esse documento se configura como um dos produtos a serem produzidos no âmbito deste convênio e se constitui das seguintes partes:

- Antecedentes
- Resumo do projeto
- Metodologia de Avaliação
- Avaliação a partir do Marco Lógico
- Avaliação a partir da Pesquisa Interna
- Avaliação a partir da Oficina Intermediária de Avaliação
- Recomendações e Conclusão

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 estão previstos :

- Marco de referência da Metodologia de Avaliação
- Realização da Oficina de Avaliação Intermediária
- Realização da 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 através de entrevistas com a equipe gestora e da coleta de documentos e publicações relacionados com o projeto. Alguns destes documentos estão anexados ao final deste relatório.

A partir dessa primeira etapa, foi possível contruir uma proposta de Metodologia de Avaliação , um Plano de Trabalho e um Cronograma para as atividades realizadas no âmbito da avaliação externa (ANEXO 1). Esse relatório representa um marco intermediário (em termos de execução tanto do projeto como de sua avaliação), devendo o processo de avaliação ter continuidade até o encerramento do projeto, sendo finalizado com a Oficina de Avaliação Ex-post.

Descrição do projeto

Em seus processos de avaliação interna e planejamento para a década 2000 / 2005 (DIEESE 50 anos), o DIEESE identificou problemas relacionados à execução de sua

Missão Institucional devidos à carência de investimentos na própria instituição¹. Visando caminhar nessa direção, 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 à atividades vinculadas à experiência específica do DIEESE anterior 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 (por categoria – anos 80, por empresa – anos 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 através de um Marco Lógico, consolidado a partir de 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) através de meios físicos (publicações) e virtuais (internet).

O componente C diz respeito à administração do projeto.

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 como mais que uma exigência externa. Observamos que a cultura organizacional e técnica disseminadas já apresentam características e práticas que procuramos difundir junto aos grupos com que trabalhamos, quais sejam, 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.²

1 "Alguns desses pontos eram claramente investimentos que o DIEESE não tinha recursos para fazer" (Clemente, Oficina de Avaliação 27/02/02)

2 Os documentos contendo a Metodologia de Avaliação, o Plano de Trabalho e o Cronograma estão no ANEXO 1.

A primeira etapa do processo de avaliação foi o estudo do projeto³. Verificamos a ausência de diagnósticos iniciais, o que justifica, pelo menos parcialmente, os desvios e redefinições observados e que serão comentados adiante. Uma de nossas primeiras solicitações ao DIEESE foi o registro das condições antes da 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 e 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 quais as 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.

Com o objetivo de aprofundar o processo de avaliação propusemos uma pesquisa interna que permitisse medir em que medida o projeto resultou em mudanças comportamentais, organizacionais e/ou estruturais. Numa primeira etapa essa pesquisa foi realizada junto a beneficiários diretos⁴. Para a segunda etapa do processo de avaliação sugerimos que essa pesquisa seja estendida também aos beneficiários indiretos (lideranças sindicais). Os resultados da primeira etapa da pesquisa interna estão no anexo 2.

Visando captar as mudanças no contexto e examinar as pressuposições feitas no projeto original, a oficina de avaliação intermediária contou com a análise de especialistas e dos beneficiários indiretos do projeto (dirigentes sindicais) sobre o cenário sócio-econômico e as perspectivas da negociação no Brasil. A partir do resultado desse debate foi confirmada a validade da lógica do projeto e a sua pertinência e a necessidade de reformulações.

A continuidade do processo de avaliação se dará através do acompanhamento dos indicadores até o final do projeto e da realização de uma oficina de avaliação ex-post, seis meses após o encerramento do projeto.

O MARCO LÓGICO

O Marco Lógico foi estudado, analisado e criticado quanto à sua estrutura, seus indicadores e meios de verificação. Por conta de complicações inerentes à implementação de alterações na estrutura do Marco Lógico optou-se por mantê-lo conforme foi apresentado originalmente, acompanhando os seus indicadores e complementando-os com outro instrumento de avaliação (a pesquisa interna). Mediante solicitação, a equipe gestora do projeto formalizou as condições iniciais dos indicadores

3 Os documentos analisados nessa primeira etapa da avaliação estão listados no anexo 3.

4 Somente os que possuem endereço eletrônico, o que coincide com a totalidade do corpo técnico e o núcleo de infraestrutura operacional (técnicos e administração das 16 regionais e escritório nacional)

de avaliação para que pudéssemos compará-los no curso do projeto.

No que diz respeito à META do projeto, o "aumento da eficiência das negociações trabalhistas" seria medido pelo surgimento de novos espaços de negociação, pela redução no tempo médio de resolução de conflitos e pelo surgimento de novos temas nas negociações. Os meios de verificação associados à meta são os relatórios do DIEESE e a própria legislação cujas novidades podem ser identificadas diretamente na legislação e no Site da Justiça do Trabalho ou em artigos sobre o tema. A análise dessas fontes nos permitiu identificar mudanças tais como *"compromisso dos sindicatos laborais em negociar a contratação de mão de obra presidiária, campanha contra o trabalho infantil (inclusive extensiva aos fornecedores), regulamentação, implantação e custeio das Comissões de Conciliação Prévia"*, entre outros.

Quanto ao PROPÓSITO do projeto, "haver criado capacidade descentralizada para a formação contínua de negociadores em nível nacional e regional", os meios de verificação são *"o Sistema de Credenciamento de multiplicadores, e as Redes de Multiplicadores e de Negociadores em funcionamento, além dos relatórios semestrais e das oficinas de avaliação"*. O processo de desenvolvimento do Sistema de Certificação e Credenciamento se encontra na fase de concepção, estando prevista a sua formulação em seguida à realização da 2ª Oficina de Capacitação de Multiplicadores (que acontece ainda no primeiro semestre de 2003). As Redes de Multiplicadores e de Negociadores, conforme previsto originalmente, foram reconcebidas passando a ser uma rede única, chamada de Rede de Apoio à Negociação Coletiva. Esta última já foi desenvolvida, assim como sua viabilização técnica (escolha da ferramenta para o seu desenvolvimento) estando apta para o início do processo de implantação.

• COMPONENTE A

Esse componente prevê a produção, validação e reprodução de 22 kits e a capacitação de 40 especialistas e 155 multiplicadores através de realização de oficinas e seminários. Como meios de verificação dispomos dos relatórios semestrais do projeto de onde se pode extrair informações sobre o número de kits produzidos e reproduzidos, o número de pessoas formadas (formadores e multiplicadores) além de registros sobre o processo de desenvolvimento dos kits (conteúdo, formato, sugestões e críticas, dificuldades, entre outras).

A análise da documentação revela que houve atrasos nas atividades previstas no âmbito deste componente o que acabou implicando em reformulações nas propostas originais.

Como ponto positivo, observa-se que o número de oficinas e seminários, assim como o número de participantes nos mesmos, superou a previsão inicial. Esse dado sugere um forte envolvimento do corpo técnico do DIEESE no processo de elaboração dos kits. Essa análise foi reforçada pelos técnicos presentes na oficina de avaliação.

Em termos de reformulações pode-se citar a proposta de reconsiderar o número de kits para o Mercosul (numa perspectiva mais realista com relação ao cenário

internacional), as reformulações nos processos internos de trabalho tais como a ampliação do número de seminários piloto, redefinição interna na divisão do trabalho da equipe do projeto, o aprofundamento na discussão metodológica sobre a concepção dos materiais. Essas reformulações estão detalhadas e justificadas no Relatório Semestral referente ao período de julho a dezembro de 2003.

Os desvios de cronograma verificados neste componente se devem ao aperfeiçoamento do projeto do kit. Não havendo sido explicitado no projeto original a especificação do kit, não há como referenciar as atividades de desenvolvimento do seu projeto ao componente A. A maioria das atividades previstas inicialmente diziam respeito ao conteúdo do kit. Pode-se, então, apresentar o aperfeiçoamento do projeto pedagógico e do próprio kit como um resultado adicional, não previsto, à princípio. A análise da documentação revela que uma série de estudos, reflexões e conclusões foram produzidas 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 dos objetivos deste componente, reforçando como altamente positivo o fato de que o compromisso da organização com a qualidade dos produtos gerados é maior do que com o cumprimento do cronograma. O saldo para o projeto em termos de resultados é positivo. Além disso, acreditamos ser possível planejar as atividades de forma a compensar os atrasos verificados no prazo que resta para o encerramento do projeto.

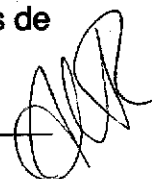
De uma forma geral, os produtos e serviços previstos no Componente A foram identificados e descritos e têm sido desenvolvidos, apesar do atraso.

• COMPONENTE B

Esse componente prevê a criação de um Sistema de Informações sobre Negociações, a criação de uma Rede de Negociadores e de Multiplicadores e a 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).

O processo de capacitação de multiplicadores está em curso, mas o processo de construção das redes e do sistema de certificação e credenciamento apresenta atraso significativo em relação ao previsto inicialmente. A organização optou pelo aprofundamento na concepção destes produtos, tendo contratado serviços externos que vêm subsidiando as equipes responsáveis. A maioria dos resultados observados até o momento nessa dimensão do projeto diz respeito à criação/ampliação da infraestrutura que servirá como base para os Sistemas de Informações e a rede.

Foram realizados estudos e desenvolvimentos no sentido de especificar os sistemas desenvolvidos e as ferramentas a serem adquiridas. Além disso uma vasta gama de atividades de manutenção, revisão, homogeneização das bases de



dados, elaboração de manuais, estudos de ampliação têm sido desenvolvidas sobre os sistemas de informação / bancos de dados no sentido de disponibilizar mais informações através de meios virtuais.

A biblioteca teve seu acervo selecionado e organizado, a base de dados vêm sendo mantida e atualizada, foi criado e já está em circulação (4º número) um boletim interno e está em andamento o levantamento das demandas de aquisições.

Também foi observado o andamento de atividades para a criação do Centro de Documentação, o desenvolvimento da Metodologia de Análise das Negociações Coletivas e Cooperação Técnica.

A elaboração da revista do DIEESE, Elaboração da Estratégia de Marketing e as atividades de promoção dos produtos foram antecedidas por estudos e pesquisas que visaram uma definição mais acurada das propostas iniciais. Nesse sentido foram realizados o diagnóstico da política de comunicação do DIEESE, a Auditoria de Imagem e uma série de atividades no sentido de construir a Política de Comunicação do DIEESE a partir da qual será definida a revista, os produtos e a nova imagem da organização.

De uma forma geral, no que diz respeito à Comunicação, Divulgação e Atendimento à demanda, a organização caminhou na direção proposta inicialmente, apesar de que, em alguns indicadores, tenha sido possível observar que por caminhos alternativos ao que se previa na fase de elaboração do projeto. Nesse sentido existem algumas discrepâncias entre resultados planejados e reais. Os diagnósticos produzidos no âmbito do projeto revelaram que algumas pressuposições iniciais não refletiam satisfatoriamente a realidade da organização, justificando a redefinição de alguns produtos/resultados⁵. No entanto, resultados foram identificados e descritos, revelando o processo de amadurecimento e redefinição das propostas iniciais com vistas a uma especificação mais precisa e eficiente dos produtos finais. Com toda certeza, estas redefinições estarão repercutindo de forma positiva sobre os resultados finais do projeto, introduzindo mudanças determinantes para o sucesso dos objetivos associados a esse componente.

• COMPONENTE C

Apesar de ter havido atrasos nas fases iniciais do projeto, neste momento o componente III está em dia com o cronograma tendo apresentado resultados reais em conformidade como 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.

5 Entre as referidas pressuposições estão aquelas que foram explicitadas no Marco Lógico e outras que não o foram.

A PESQUISA INTERNA

Como ferramenta complementar ao quadro lógico, a metodologia de avaliação propõe a realização de uma pesquisa interna que pretende identificar os impactos dos investimentos realizados no âmbito do projeto no cotidiano do corpo técnico e administrativo do DIEESE.

A equipe de avaliação desenvolveu, em conjunto com a equipe gestora, um roteiro de perguntas que cobre todo o escopo do projeto, buscando identificar de que forma os resultados dos investimentos realizados têm sido percebidos e/ou impactado diretamente no trabalho de cada um. Através da utilização da intranet, foi criado um canal de comunicação através do qual semanalmente são enviadas perguntas de múltipla escolha e a tabulação do resultado da pergunta da semana anterior, com esclarecimentos e informações sobre a mesma. Desta forma, ao perguntar sobre um determinado aspecto do projeto, ao mesmo tempo que se obtém o grau de conhecimento/desconhecimento sobre o mesmo, se estimula a curiosidade sobre o assunto e seus desdobramentos dentro da organização.

Até a presente data foram realizadas 11 rodadas da pesquisa. O índice de resposta foi bastante satisfatório, tendo revelado que de uma forma geral os respondentes têm percebido as mudanças em curso na organização e têm sido relativamente envolvidos nos processos investigados. Observamos que a participação na pesquisa tendeu a crescer nas rodadas anteriores à oficina. A análise das respostas e sua tabulação estão no ANEXO 2.

Avaliamos como positiva a continuidade da pesquisa interna, devendo se concentrar em aspectos estratégicos para o encerramento do projeto e a viabilização de sua continuidade. Nesse sentido, sugerimos que sejam incluídos beneficiários indiretos no escopo da pesquisa e investigação de aspectos relativos à Política de Preços e relação com os clientes e a sociedade de forma geral.

Consideramos positivo o fato de um novo canal de comunicação ter sido desenvolvido, que hoje se configura como uma ligação entre o Grupo Gestor do projeto e os beneficiários diretos, mas pode estendido e ampliado em pesquisas de outros assuntos internos e outros públicos.

A OFICINA DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA

Em 27 e 28 de março de 2003 foi realizada em São Paulo a Oficina Intermediária de Avaliação. Conforme sugerido pela equipe de avaliação esta oficina contou com a participação de dois grupos distintos:

- Unidade Executora do Projeto, equipe de avaliação do CERIS, Direção do DIEESE (técnica e sindical), representantes do BID, técnicos representantes de diferentes áreas e escritórios do DIEESE
- Dirigentes sindicais e formadores

O primeiro grupo esteve presente nos dois dias da oficina. O segundo grupo participou apenas no primeiro dia.

No primeiro dia foram realizadas exposições sobre O Projeto de Negociação do DIEESE,

o Cenário Sócio-econômico e para a Negociação Coletiva. A partir destas exposições foram formados grupos mistos de discussão orientada pelos seguintes pontos:

- A oportunidade das apostas feitas pelo DIEESE;
- A qualidade do trabalho em relação à necessidade do movimento sindical;
- A sustentabilidade do projeto (como manter o que foi criado por intermédio do projeto)

No segundo dia foram apresentados e discutidos cada um dos componentes do projeto individualmente, colhendo críticas e sugestões e propondo reformulações aos mesmos.

Destacamos a seguir uma síntese dos principais pontos levantados pelos participantes da oficina e/ou observados pela equipe de avaliação e algumas análises a eles inerentes.

SOBRE OS KITS

- O tempo dedicado à elaboração dos kits, foi apontado pelos técnicos do DIEESE como uma dificuldade na implementação do projeto. Observa-se que a inserção das atividades de elaboração dos kits tem tido impactos na rotina de trabalho dos técnicos envolvidos.
- No que diz respeito à difusão dos kits, a proposta de realizar atividades com duração de três dias é apontada como ideal, porém distante da possibilidade de dedicação dos sócios do DIEESE (principalmente quando as atividades envolvem dirigentes).
- Os técnicos apontam a existência de um potencial a ser explorado na difusão dos kits, mas alertam sobre a inexistência de folgas de tempo para atender à demanda caso ela se expanda.
- Quanto ao uso dos kits é destacada a diferença entre o técnico do DIEESE e o formador no uso do kit como um recurso para organizar seminários, sendo necessária afinidade temática e habilidades específicas (didática) para a utilização dos mesmos. Como resultado do projeto haverá um corpo técnico capacitado, não sendo todos os técnicos capacitados em todos os kits, mas havendo um "estoque" de capacidade instalada nesse sentido.
- A cobrança dos serviços associados ao kit ainda não foi definida e demanda atenção por parte da organização. Essa discussão deve ser conduzida dentro da política de preços da organização.
- O kit representou no passado uma solução técnica discutida internamente a partir de uma mudança de paradigma de atuação do DIEESE, no qual a educação tem um papel central. A fala dos participantes parece legitimar essa opção como uma alternativa estratégica em termos de atuação da organização.
- Houve um incremento em termos produção pedagógica e metodológica partir dos investimentos realizados no âmbito do projeto, e esse efeito tem sido distribuído por um grupo de técnicos ampliado dentro da organização.

Observamos que na elaboração do projeto se assumiu que havia um projeto de kit, não tendo sido estimado o volume de trabalho necessário para desenvolvê-lo.

Na realidade a contrapartida do DIEESE, em termos dos investimentos em tempo que vêm sendo realizados, é maior do que havia sido planejado inicialmente. Estão sendo necessárias adaptações nas rotinas de trabalho em termos de sistematização de um saber que se encontrava distribuído e não formalizado dentro da instituição; integração

da equipe técnica; qualificação dos técnicos que passam pelo processo; que significam muito mais que a mera produção dos kits enquanto um produto decorrente do projeto. Trata-se da consolidação de uma cultura de aprendizado, aperfeiçoamento contínuos além da otimização/integração das atividades de formação. Os técnicos do DIEESE estão respondendo à demanda do projeto em termos de dedicação para desenvolvimento do projeto, de conteúdos e difusão dos mesmos junto aos sócios do DIEESE. No entanto é necessário reconceituar essa dedicação de tempo como um investimento interno, uma vez que fica evidenciada pela fala dos técnicos a dificuldade de inclusão destas atividades na rotina do trabalho.

SOBRE OS FORMADORES E MULTIPLICADORES

- Uma mudança significativa no cenário da formação dos trabalhadores impactou diretamente esse aspecto do projeto. No momento de sua elaboração, havia uma grande oferta de recursos provenientes do Fundo de Amparo ao Trabalhador para a viabilização de atividades de formação. Naquele cenário, fazia sentido prever a formação de um grande volume de multiplicadores externos, o que não se confirmou no cenário atual. A revisão deste aspecto do projeto, além da constatação do fato, encaminhou para a manutenção da estratégia e a continuidade das atividades de formação de dirigentes e formadores sindicais, não tendo sido formuladas estratégias alternativas de formação descentralizada.

SOBRE A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

- As opções tecnológicas que vêm sendo feitas pela equipe de informática privilegiam opções ligadas aos critérios de continuidade do projeto em termos das capacidades financeiras e o porte de recursos para manutenção da instituição. Muitas vezes essa escolha representa percorrer um caminho mais longo em termos de desenvolvimento, sendo uma das justificativas mais sólidas para os atrasos associados com esse componente, mas trata-se de opções que priorizam a qualidade dos produtos gerados.
- Os padrões salariais pagos pelo DIEESE dificultam a contratação dos profissionais previstos pelo projeto, o que tem impactado no cronograma de execução das atividades do projeto.
- Há um consenso em torno da necessidade de uma Revista do DIEESE. Os critérios técnicos para a especificação desta publicação, como decorrência dos estudos e diagnósticos realizados para a Política de Comunicação, são legitimados pelo corpo técnico da organização.
- Não foram mencionadas críticas a nenhuma das iniciativas (hoje em diferentes estágios de desenvolvimento) de disponibilização em meio eletrônico da produção técnica do DIEESE ou de troca de informações entre a organização e os sócios, os multiplicadores e os formadores.

Conclusões e recomendações

O contexto no qual o projeto está inserido mudou. O novo governo coloca uma agenda para a sociedade e nesse jogo o DIEESE, como instituição que subsidia os movimentos

dos trabalhadores, tem seu papel e sua importância fortalecidos. Além disso, da elaboração do projeto em 2000 para os dias de hoje o movimento sindical mudou. Naquele cenário havia toda uma perspectiva de atividades de formação como decorrência do uso dos recursos do FAT. No novo cenário, as apostas com relação às possibilidade de multiplicação das atividades de formação externas ao DIEESE não correspondem ao previsto, impactando diretamente em dimensões importantes do projeto.

Em todas as suas dimensões o projeto tem possibilitado o desenvolvimento de conhecimento. O mais importante é que esse conhecimento retroalimenta os processos imprimindo qualidade de forma acumulativa. Há incorporação do conhecimento gerado a cada etapa do projeto. Essa é uma característica extremamente virtuosa da organização e uma capacidade a ser mantida e alimentada. Igualmente importante é o fato de que esses efeitos positivos não ficam restritos à organização, mas se fazem presentes nos produtos gerados pelos processos de trabalho (não só aqueles inerentes ao projeto em questão).

Há organizações onde é preciso criar espaços e mecanismos internos que possibilitem essa reflexão e retroalimentação. No DIEESE, um passo a mais está sendo dado: já há o espaço de reflexão/avaliação e a cultura de incorporar e integrar o conhecimento gerado. Trata-se agora, de consolidar o espaço de construção coletiva como uma forma de investimento na capacidade técnica da organização e na integração das atividades, dos saberes e das práticas. Apesar de haver uma sensação de que um "elemento estranho" está sendo introduzido na rotina de trabalho referenciada como uma sobrecarga de trabalho, nos parece que se trata da formalização de um espaço de produção coletiva pertinente ao momento histórico e coerente com a cultura e a missão da organização.

Observamos que no projeto original não houve alocação de tempo para os processos de troca, aprendizado, consolidação da experiência dentro de padrões culturais da organização, motivo ao qual estamos atribuindo parte dos atrasos verificados. Com toda certeza é preciso fazer mudanças na execução do projeto que contemplem a cultura da organização e permitam a consolidação dos melhores resultados até o fim de seu prazo de execução.⁶

Sobre o grau de compromisso dos sócios e dirigentes sindicais com a sustentabilidade do projeto observamos uma relação distante e descompromissada por parte dos representantes. Apesar do apoio incondicional às opções estratégicas feitas e à qualidade do trabalho do DIEESE, revelado pelas manifestações durante a dinâmica da oficina, não houve propostas concretas relativas à sustentabilidade do projeto, nem tampouco se pode perceber pelo discurso uma apropriação da instituição como um órgão que "pertence" ao movimento sindical. O DIEESE são "eles" e não "nós".

A análise dos relatórios produzidos no curso do projeto revela que os resultados não têm sido observados dentro dos prazos inicialmente estabelecidos. No entanto, pode-se inferir, a partir da documentação e das entrevistas realizadas, que isso não se deve a dificuldades de execução. Ao contrário, uma hipótese com que trabalhamos e que foi confirmada durante a oficina de valiação intermediária é justamente em que medida as atividades planejadas no projeto original estariam levando a organização ao cumprimento da meta e dos objetivos do projeto, caso não houvessem sido feitas as adequações relatadas.

6 A oficina de avaliação intermediária possibilitou a discussão das mudanças propostas pela equipe gestora no relatório do segundo semestre de 2002.



Nos parece que os efeitos dos referidos atrasos não implicam em menor qualidade dos produtos. Muito pelo contrário, uma de suas causas prováveis é o processo de reflexão e aprendizagem contínua que revertem para o próprio processo de trabalho, resultando em acumulação de efeitos positivos sobre cada um dos componentes propostos.

Na fase de finalização do projeto sugerimos que sejam criados mecanismos de manutenção dos ganhos/produtos que foram gerados a partir dos investimentos realizados a partir do projeto. Como exemplo citamos o conteúdo dos kits, o acervo da biblioteca e talvez até o canal de comunicação criado através da pesquisa interna.

Sugerimos que se refaça o cronograma do projeto considerando as possibilidades realistas de execução até o fim do projeto, privilegiando as dimensões estratégicas.

Como medidas para melhorar o desempenho do projeto até o seu encerramento sugerimos:

- Privilegiar as dimensões estratégicas do projeto para o encerramento das atividades;
- Revisão de prazos e/ou resultados permitindo a incorporação dos processos internos de avaliação ;
- Orientar a pesquisa interna para a percepção dos funcionários quanto ao aumento da eficiência das negociações trabalhistas e o cumprimento do papel do DIEESE nesse processo, possivelmente estendendo-a aos beneficiários indiretos;
- Planejamento rigoroso das atividades visando o prazo para o encerramento do projeto;

O projeto segue sendo relevante, eficaz e eficiente tendo apresentado melhorias crescentes na qualidade dos resultados e justificando a sua continuidade. São evidentes os ganhos para a instituição e para o projeto com a experiência adquirida e as lições emergentes do processo por nós analisado.



ANEXO 1

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

JUSTIFICATIVA

Diante da extensão das atividades do projeto e da complexidade da estrutura do DIEESE, sugerimos a eleição de um eixo que possa servir como referência para a avaliação do projeto como um todo. Essa opção é fruto da reflexão feita com a equipe gestora, realizada no decorrer do processo de elaboração do projeto e da definição de estratégias definidas para a organização, assim como de sua apropriação pela totalidade do corpo técnico.

A formulação do projeto não reflete toda a sua dimensão e seus desdobramentos. Na realidade, seus resultados concretos são maiores e mais abrangentes do que foi previsto inicialmente. Por se tratar de um projeto de investimento, uma dificuldade inicial do processo de avaliação foi justamente isolar os efeitos das intervenções propostas no projeto uma vez que elas estão dispersas dentro da estrutura do DIEESE. Um dos objetivos da metodologia proposta é justamente evidenciar isso.

Tendo em vista que o objetivo maior do projeto é **aumentar a eficiência das negociações trabalhistas**, o eixo condutor da avaliação será justamente **quais as 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**.

Ao adotarmos essa abordagem, estaremos avaliando todos os componentes com uma lógica complementar àquela que está implícita na metodologia do Quadro Lógico. Estaremos adotando uma metodologia que procura captar os resultados a partir da vivência diária dos beneficiários do investimento para posteriormente avaliar em que medida esses efeitos estão de fato conduzindo a instituição na direção proposta. O resultado dessa avaliação estará construído sobre uma percepção que atravessa toda a instituição segundo um fio condutor: o investimento na instituição e seus efeitos diretos no cotidiano de trabalho.

INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

I- ANÁLISE E ACOMPANHAMENTO DO QUADRO LÓGICO

Acompanhamento dos componentes do projeto através da crítica e análise dos indicadores e dos meios de verificação. Esse processo será realizado com interação contínua com a equipe gestora do DIEESE para troca de informações, interpretação de dados e amadurecimento de idéias.

Como instrumento de suporte nesse processo será utilizado um quadro resumo contendo as informações que já são produzidas nos processos de gestão do projeto e as que precisam ser produzidas, bem como o acesso, a periodicidade das mesmas e os

encarregados pela sua disponibilização.

II - PESQUISA

Nossa proposta é avaliar os resultados do processo de investimento a partir de uma perspectiva participativa dos funcionários do DIEESE. Nesse sentido, o processo de avaliação será desenvolvido a partir da percepção do corpo técnico da casa durante todo o processo de avaliação, e dos beneficiários finais (dirigentes e assessores sindicais) numa segunda etapa. A avaliação identificará os resultados concretos que se verificam no cotidiano de trabalho relativos aos investimentos realizados no âmbito deste projeto em particular. Através disso será possível captar os efeitos de um processo que se dá de forma fragmentada/pulverizada dentro da estrutura da organização.

III - OFICINAS DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA E FINAL

O DIEESE organizará e realizará duas oficinas de avaliação (intermediária e final) para as quais o Ceris desenvolverá método (dinâmica) específico além de estar presente nas duas atividades para análise e consolidação dos resultados ali observados.

A programação da oficina de avaliação intermediária deverá dar conta de avaliar os componentes, mas sem perder de vista sua ligação com o objetivo maior do projeto. Isso é fundamental para a avaliação na medida em que, mesmo que concretamente as atividades não tenham sido executadas ou concluídas, será possível identificar em que medida o processo como um todo evoluiu, talvez até por caminhos alternativos, ou por subprodutos que ganharam um papel de maior destaque, ou até mesmo por redefinições que se fizeram necessárias em função de externalidades. O momento desta primeira oficina é privilegiado no sentido de que será a única oportunidade para discutir com todos os participantes como será encaminhada a continuidade da pesquisa.

A programação da oficina de avaliação final deverá identificar os resultados dos investimentos realizados através do projeto que está sendo avaliado, segundo pontos de vista dos diferentes participantes

IV- RELATÓRIOS INTERMEDIÁRIO E FINAL

Os relatórios serão elaborados, contendo a consolidação da análise sobre os aspectos observados no processo de acompanhamento do Quadro Lógico, na pesquisa interna junto aos funcionários do DIEESE e dos resultados da Oficina Intermediária e da Oficina Final.

Os relatórios buscarão demonstrar os efeitos e resultados dos investimentos realizados pelo DIEESE, para incrementar sua atuação junto ao movimento sindical, em relação às negociações trabalhistas.

Esses relatórios conterão as observações e reflexões da equipe gestora do projeto.

PLANO DE TRABALHO

O processo de avaliação será constituído das seguintes etapas:

I – ESTUDO DO PROJETO

Visando a apropriação do conteúdo do projeto de forma aprofundada e de seus desdobramentos dentro da estrutura do DIEESE, serão realizadas as seguintes atividades:

leitura do material disponível sobre o projeto em curso e dos documentos produzidos no âmbito de outros processos de avaliação já realizados pela instituição

reuniões com a equipe gestora do projeto para maiores esclarecimentos sobre a organização e sobre aspectos não documentados do projeto.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

Plano de Trabalho (Novembro de 2002)

II – CRÍTICA AO MARCO LÓGICO

- Interação com a equipe gestora no sentido de provocar questionamentos em torno dos indicadores apresentados no marco lógico do projeto assim como dos respectivos meios de verificação, realização dos ajustes necessários e definição do processo de consolidação e análise das informações que alimentam o quadro lógico.
- Identificação das informações que já são produzidas nos processos de gestão do projeto e das que precisam ser produzidas, bem como do acesso, da periodicidade das mesmas e dos encarregados pela sua disponibilização.
- O CERIS centralizará a captação, a análise e a consolidação destas informações nos relatórios de avaliação intermediária e final do projeto.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- **Quadro resumo com informações a serem produzidas e/ou disponibilizadas pelo DIEESE (Novembro de 2002)**

III – ELABORAÇÃO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

- Realização de uma pesquisa interna como metodologia de avaliação complementar ao Quadro Lógico. Essa metodologia consiste da eleição de um eixo de investigação que seja representativo da totalidade do projeto e da realização de uma pesquisa junto aos

funcionários do DIEESE e aos beneficiários através da utilização da intranet para aplicação de uma série de pequenos questionários cuja apuração será automática estabelecendo um processo interativo onde, ao mesmo tempo em que se informa o resultado da etapa anterior, se capta as informações necessárias para a etapa seguinte. Para o levantamento de informações específicas a uma determinada área de atuação ou ao público externo, será incluída a investigação na pauta de reuniões e seminários já programados e/ou do cotidiano de trabalho da organização.

- Os resultados da pesquisa serão analisados pela equipe de avaliação do CERIS, em conjunto com a equipe gestora do projeto, serão disponibilizados nos seminários de avaliação intermediário e final, sendo, também, consolidados nos relatórios de avaliação.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- **Metodologia de avaliação (Novembro de 2002)**

IV - ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA DA OFICINA DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA

- Definição dos participantes, da dinâmica e do conteúdo da Oficina a ser realizado em novembro de 2002. Sua organização e realização está ao encargo do DIEESE. A equipe do Ceris estará presente para consolidação dos resultados que serão apresentados no Relatório de Avaliação Intermediário.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- **Metodologia da Oficina de Avaliação Intermediária (Março de 2003)**

V – ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIO

- Consolidação da análise sobre os aspectos observados no processo de acompanhamento do Quadro Lógico, na pesquisa interna junto aos funcionários do DIEESE e dos resultados da Oficina Intermediária.
- Interação com a equipe gestora sobre os aspectos observados e discussão sobre os encaminhamentos para a continuidade do projeto principalmente do processo de pesquisa interna.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- **Subsídios para apresentação na oficina intermediária (Março de 2003)**
- **Relatório de Avaliação Intermediário (Abril de 2003)**

VI – ACOMPANHAMENTO DO ANDAMENTO DO PROJETO

- Monitoramento da execução do projeto através do acompanhamento das informações produzidas para o Quadro Lógico, na pesquisa interna junto aos funcionários do DIEESE e nos relatórios fornecidos pela equipe de gestão.
- Interação com a equipe gestora sobre os aspectos observados e discussão sobre os encaminhamentos para a continuidade do processo de avaliação.

VII - ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA DA OFICINA DE AVALIAÇÃO FINAL

- Interação com a equipe gestora para definição dos participantes, da dinâmica e do conteúdo da Oficina a ser realizado em março de 2004. Sua organização e realização está ao encargo do DIEESE. A equipe do Ceris estará presente para consolidação dos resultados que serão apresentados no Relatório de Avaliação Final.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- **Metodologia da Oficina de Avaliação Final (Março de 2004)**

VIII - ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DE AVALIAÇÃO

- Consolidação da análise sobre os aspectos observados durante o período de execução do projeto, sobre o processo de acompanhamento do Quadro Lógico, da pesquisa interna junto aos funcionários do DIEESE e os resultados da Oficina Final.
- Interação com a equipe gestora sobre os aspectos observados e discussão do Relatório Final.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- **Relatório de Avaliação (Maio de 2004)**
- **Relatório Final de Avaliação (Agosto de 2004)**

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

ETAPAS	Mar-Nov 2002	Nov 2002	Mar 2003	Abr 2003	Abr 2003 Fev 2004	Mar 2004	Mai 2004	Ago 2004
I - ESTUDO DO PROJETO	XXXXXXXX							
II - CRÍTICA AO MARCO LÓGICO		XXXXXXXX						
III - ELABORAÇÃO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO		XXXXXXX						
IV - ELABORAÇÃO DE SUBSÍDIOS E DA METODOLOGIA DA OFICINA DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA			XXXXXXXX					
V - ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIO				XXXXXXXX				
VI - ACOMPANHAMENTO DO ANDAMENTO DO PROJETO					XXXXXXXX			
VII - ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA DA OFICINA DE AVALIAÇÃO FINAL						XXXXXXXX		
VIII - ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO							XXXXXXXX	
IX - ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DE AVALIAÇÃO								XXXXXXXX

ANEXO 2

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 o 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.

TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

		1	2	3			4	5		
DATA	QUESTÃO	Total de Respostas	Técnicos	NO. RESPOSTAS	3/1	3/2	Administração	NO. RESPOSTAS	5/1	5/4
02. Dez	1	53	132	41	77,36%	31,06%	36	12	22,64%	33,33%
09. Dez	2	46	132	36	78,26%	27,27%	36	10	21,74%	27,78%
16. Dez	3	43	132	31	72,09%	23,48%	36	12	27,91%	33,33%
13. Jan	4	38	132	27	71,05%	20,45%	36	11	28,95%	30,56%
20. Jan	5	50	132	41	82,00%	31,06%	36	9	18,00%	25,00%
27. Jan	6	39	132	31	79,49%	23,48%	36	8	20,51%	22,22%
05. Fev	7	30	132	23	76,67%	17,42%	36	7	23,33%	19,44%
12. Fev	8	53	132	42	79,25%	31,82%	36	11	20,75%	30,56%
19. Fev	9	62	132	50	80,65%	37,88%	36	12	19,35%	33,33%

ANEXO 3

DOCUMENTOS ANALISADOS

- Livro A SITUAÇÃO DO TRABALHO NO BRASIL , CAP.08 – As negociações coletivas de trabalho
- Publicação : Comissão de Conciliação Prévia – Contribuições para o debate – CUT
- Cartilhas: AS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS NO BRASIL, O MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL, OS RENDIMENTOS DO TRABALHO NO BRASIL
- Kit : A NEGOCIAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO POR MEIO DO BANCO DE HORAS
- QUADRO REFERÊNCIA DO PROJETO SITUAÇÃO INICIAL E SITUAÇÃO OBJETIVO (Agosto 2000)
- QUADRO LÓGICO – RESULTADO DE 30 MESES E METAS PARA O 3º ANO – Agosto de 2000 a dezembro de 2002
- PLANEJAMENTO - Rede de Apoio à Negociação Coletiva – Dez / 2002
- Auditoria de Imagem – Julho de 2000 a Junho de 2001 – Relatório PACI
- DIEESE e relacionamento com a grande imprensa – Janeiro/fevereiro 2002
- DIEESE e a imprensa sindical – Como estreitar laços (janeiro/fevereiro 2002)
- A Comunicação no DIEESE – Diagnóstico síntese (Setembro/outubro de 2002)
- DIEESE – Auditoria de Imagem (Dezembro de 2002) – Relatório PACI
- Listagem – Publicações Atuais do DIEESE
- Levantamento realizado com a Direção Sindical Nacional do DIEESE, de julho a setembro, para avaliação da atual política de comunicação da entidade
- AVALIAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DO DIEESE – RELATÓRIO DE PESQUISA – Criterium Consultoria – fevereiro de 2002
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO – 1º SEMESTRE DE 2000
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO – 1º SEMESTRE DE 2001 – SEGUNDA PARTE
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO – 2º SEMESTRE DE 2001
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO – 1º SEMESTRE DE 2001 – PRIMEIRA PARTE
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO – 1º SEMESTRE DE 2002 e RELATÓRIO ANUAL (agosto de 2001 a julho de 2002)
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO – 2º SEMESTRE DE 2002 (julho a dezembro 2002)
- PESQUISA INTERNA - Relatórios parciais e resumo das estatísticas

CERIS

Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais

Relatório de Avaliação Intermediário

Abril de 2003

Introdução

O presente relatório diz respeito à primeira etapa do processo de avaliação externa contratado pelo DIEESE ao CERIS no âmbito do Programa de Capacitação Técnica de Dirigentes Sindicais. Esse documento se configura como um dos produtos a serem produzidos no âmbito deste convênio e se constitui das seguintes partes:

- Antecedentes
- Resumo do projeto
- Metodologia de Avaliação
- Avaliação a partir do Marco Lógico
- Avaliação a partir da Pesquisa Interna
- Avaliação a partir da Oficina Intermediária de Avaliação
- Recomendações e Conclusão

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 estão previstos :

- Marco de referência da Metodologia de Avaliação
- Realização da Oficina de Avaliação Intermediária
- Realização da 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 através de entrevistas com a equipe gestora e da coleta de documentos e publicações relacionados com o projeto. Alguns destes documentos estão anexados ao final deste relatório.

A partir dessa primeira etapa, foi possível contruir uma proposta de Metodologia de Avaliação , um Plano de Trabalho e um Cronograma para as atividades realizadas no âmbito da avaliação externa (ANEXO 1). Esse relatório representa um marco intermediário (em termos de execução tanto do projeto como de sua avaliação), devendo o processo de avaliação ter continuidade até o encerramento do projeto, sendo finalizado com a Oficina de Avaliação Ex-post.

Descrição do projeto

Em seus processos de avaliação interna e planejamento para a década 2000 / 2005 (DIEESE 50 anos), o DIEESE identificou problemas relacionados à execução de sua Missão Institucional devidos à carência de investimentos na própria instituição¹. Visando

¹ “Alguns desses pontos eram claramente investimentos que o DIEESE não tinha recursos para fazer” (Clemente, Oficina de Avaliação 27/02/02)

caminhar nessa direção, 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 à atividades vinculadas à experiência específica do DIEESE anterior 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 (por categoria – anos 80, por empresa – anos 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 através de um Marco Lógico, consolidado a partir de 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) através de meios físicos (publicações) e virtuais (internet).

O componente C diz respeito à administração do projeto.

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 como mais que uma exigência externa. Observamos que a cultura organizacional e técnica disseminadas já apresentam características e práticas que procuramos difundir junto aos grupos com que trabalhamos, quais sejam, 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.²

A primeira etapa do processo de avaliação foi o estudo do projeto³. Verificamos a ausência de diagnósticos iniciais, o que justifica, pelo menos parcialmente, os desvios e redefinições observados e que serão comentados adiante. Uma de nossas primeiras solicitações ao DIEESE foi o registro das condições antes da execução do projeto.

2 Os documentos contendo a Metodologia de Avaliação, o Plano de Trabalho e o Cronograma estão no ANEXO 1.

3 Os documentos analisados nessa primeira etapa da avaliação estão listados no anexo 3.

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 e 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 quais as 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.

Com o objetivo de aprofundar o processo de avaliação propusemos uma pesquisa interna que permitisse medir em que medida o projeto resultou em mudanças comportamentais, organizacionais e/ou estruturais. Numa primeira etapa essa pesquisa foi realizada junto a beneficiários diretos⁴. Para a segunda etapa do processo de avaliação sugerimos que essa pesquisa seja estendida também aos beneficiários indiretos (lideranças sindicais). Os resultados da primeira etapa da pesquisa interna estão no anexo 2.

Visando captar as mudanças no contexto e examinar as pressuposições feitas no projeto original, a oficina de avaliação intermediária contou com a análise de especialistas e dos beneficiários indiretos do projeto (dirigentes sindicais) sobre o cenário sócio-econômico e as perspectivas da negociação no Brasil. A partir do resultado desse debate foi confirmada a validade da lógica do projeto e a sua pertinência e a necessidade de reformulações.

A continuidade do processo de avaliação se dará através do acompanhamento dos indicadores até o final do projeto e da realização de uma oficina de avaliação ex-post, seis meses após o encerramento do projeto.

O MARCO LÓGICO

O Marco Lógico foi estudado, analisado e criticado quanto à sua estrutura, seus indicadores e meios de verificação. Por conta de complicações inerentes à implementação de alterações na estrutura do Marco Lógico optou-se por mantê-lo conforme foi apresentado originalmente, acompanhando os seus indicadores e complementando-os com outro instrumento de avaliação (a pesquisa interna). Mediante solicitação, a equipe gestora do projeto formalizou as condições iniciais dos indicadores de avaliação para que pudéssemos compará-los no curso do projeto.

No que diz respeito à META do projeto, o "aumento da eficiência das negociações trabalhistas" seria medido pelo surgimento de novos espaços de negociação, pela redução no tempo médio de resolução de conflitos e pelo surgimento de novos temas nas

4 Somente os que possuem endereço eletrônico, o que coincide com a totalidade do corpo técnico e o núcleo de infraestrutura operacional (técnicos e administração das 16 regionais e escritório nacional)

negociações. Os meios de verificação associados à meta são os relatórios do DIEESE e a própria legislação cujas novidades podem ser identificadas diretamente na legislação e no Site da Justiça do Trabalho ou em artigos sobre o tema. A análise dessas fontes nos permitiu identificar mudanças tais como *"compromisso dos sindicatos laborais em negociar a contratação de mão de obra presidiária, campanha contra o trabalho infantil (inclusive extensiva aos fornecedores), regulamentação, implantação e custeio das Comissões de Conciliação Prévia"*, entre outros.

Quanto ao PROPÓSITO do projeto, "haver criado capacidade descentralizada para a formação contínua de negociadores em nível nacional e regional", os meios de verificação são *"o Sistema de Credenciamento de multiplicadores, e as Redes de Multiplicadores e de Negociadores em funcionamento, além dos relatórios semestrais e das oficinas de avaliação"*. O processo de desenvolvimento do Sistema de Certificação e Credenciamento se encontra na fase de concepção, estando prevista a sua formulação em seguida à realização da 2ª Oficina de Capacitação de Multiplicadores (que acontece ainda no primeiro semestre de 2003). As Redes de Multiplicadores e de Negociadores, conforme previsto originalmente, foram reconcebidas passando a ser uma rede única, chamada de Rede de Apoio à Negociação Coletiva. Esta última já foi desenvolvida, assim como sua viabilização técnica (escolha da ferramenta para o seu desenvolvimento) estando apta para o início do processo de implantação.

• COMPONENTE A

Esse componente prevê a produção, validação e reprodução de 22 kits e a capacitação de 40 especialistas e 155 multiplicadores através de realização de oficinas e seminários. Como meios de verificação dispomos dos relatórios semestrais do projeto de onde se pode extrair informações sobre o número de kits produzidos e reproduzidos, o número de pessoas formadas (formadores e multiplicadores) além de registros sobre o processo de desenvolvimento dos kits (conteúdo, formato, sugestões e críticas, dificuldades, entre outras).

A análise da documentação revela que houve atrasos nas atividades previstas no âmbito deste componente o que acabou implicando em reformulações nas propostas originais.

Como ponto positivo, observa-se que o número de oficinas e seminários, assim como o número de participantes nos mesmos, superou a previsão inicial. Esse dado sugere um forte envolvimento do corpo técnico do DIEESE no processo de elaboração dos kits. Essa análise foi reforçada pelos técnicos presentes na oficina de avaliação.

Em termos de reformulações pode-se citar a proposta de reconsiderar o número de kits para o Mercosul (numa perspectiva mais realista com relação ao cenário internacional), as reformulações nos processos internos de trabalho tais como a ampliação do número de seminários piloto, redefinição interna na divisão do trabalho da equipe do projeto, o aprofundamento na discussão metodológica sobre a concepção dos materiais. Essas reformulações estão detalhadas e justificadas no Relatório Semestral referente ao período de julho a dezembro de 2003.

Os desvios de cronograma verificados neste componente se devem ao aperfeiçoamento do projeto do kit. Não havendo sido explicitado no projeto original a especificação do kit, não há como referenciar as atividades de desenvolvimento do seu projeto ao componente A. A maioria das atividades previstas inicialmente diziam respeito ao conteúdo do kit. Pode-se, então, apresentar o aperfeiçoamento do projeto pedagógico e do próprio kit como um resultado adicional, não previsto, à princípio. A análise da documentação revela que uma série de estudos, reflexões e conclusões foram produzidas 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 dos objetivos deste componente, reforçando como altamente positivo o fato de que o compromisso da organização com a qualidade dos produtos gerados é maior do que com o cumprimento do cronograma. O saldo para o projeto em termos de resultados é positivo. Além disso, acreditamos ser possível planejar as atividades de forma a compensar os atrasos verificados no prazo que resta para o encerramento do projeto.

De uma forma geral, os produtos e serviços previstos no Componente A foram identificados e descritos e têm sido desenvolvidos, apesar do atraso.

• COMPONENTE B

Esse componente prevê a criação de um Sistema de Informações sobre Negociações, a criação de uma Rede de Negociadores e de Multiplicadores e a 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).

O processo de capacitação de multiplicadores está em curso, mas o processo de construção das redes e do sistema de certificação e credenciamento apresenta atraso significativo em relação ao previsto inicialmente. A organização optou pelo aprofundamento na concepção destes produtos, tendo contratado serviços externos que vêm subsidiando as equipes responsáveis. A maioria dos resultados observados até o momento nessa dimensão do projeto diz respeito à criação/ampliação da infraestrutura que servirá como base para os Sistemas de Informações e a rede.

Foram realizados estudos e desenvolvimentos no sentido de especificar os sistemas desenvolvidos e as ferramentas a serem adquiridas. Além disso uma vasta gama de atividades de manutenção, revisão, homogeneização das bases de dados, elaboração de manuais, estudos de ampliação têm sido desenvolvidas sobre os sistemas de informação / bancos de dados no sentido de disponibilizar mais informações através de meios virtuais.

A biblioteca teve seu acervo selecionado e organizado, a base de dados vêm sendo mantida e atualizada, foi criado e já está em circulação (4º número) um boletim interno e está em andamento o levantamento das demandas de aquisições.

Também foi observado o andamento de atividades para a criação do Centro de Documentação, o desenvolvimento da Metodologia de Análise das Negociações Coletivas e Cooperação Técnica.

A elaboração da revista do DIEESE, Elaboração da Estratégia de Marketing e as atividades de promoção dos produtos foram antecedidas por estudos e pesquisas que visaram uma definição mais acurada das propostas iniciais. Nesse sentido foram realizados o diagnóstico da política de comunicação do DIEESE, a Auditoria de Imagem e uma série de atividades no sentido de construir a Política de Comunicação do DIEESE a partir da qual será definida a revista, os produtos e a nova imagem da organização.

De uma forma geral, no que diz respeito à Comunicação, Divulgação e Atendimento à demanda, a organização caminhou na direção proposta inicialmente, apesar de que, em alguns indicadores, tenha sido possível observar que por caminhos alternativos ao que se previa na fase de elaboração do projeto. Nesse sentido existem algumas discrepâncias entre resultados planejados e reais. Os diagnósticos produzidos no âmbito do projeto revelaram que algumas pressuposições iniciais não refletiam satisfatoriamente a realidade da organização, justificando a redefinição de alguns produtos/resultados⁵. No entanto, resultados foram identificados e descritos, revelando o processo de amadurecimento e redefinição das propostas iniciais com vistas a uma especificação mais precisa e eficiente dos produtos finais. Com toda certeza, estas redefinições estarão repercutindo de forma positiva sobre os resultados finais do projeto, introduzindo mudanças determinantes para o sucesso dos objetivos associados a esse componente.

• COMPONENTE C

Apesar de ter havido atrasos nas fases iniciais do projeto, neste momento o componente III está em dia com o cronograma tendo apresentado resultados reais em conformidade como 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.

A PESQUISA INTERNA

Como ferramenta complementar ao quadro lógico, a metodologia de avaliação propõe a realização de uma pesquisa interna que pretende identificar os impactos dos investimentos realizados no âmbito do projeto no cotidiano do corpo técnico e administrativo do DIEESE.

A equipe de avaliação desenvolveu, em conjunto com a equipe gestora, um roteiro de perguntas que cobre todo o escopo do projeto, buscando identificar de que forma os

5 Entre as referidas pressuposições estão aquelas que foram explicitadas no Marco Lógico e outras que não o foram.

resultados dos investimentos realizados têm sido percebidos e/ou impactado diretamente no trabalho de cada um. Através da utilização da intranet, foi criado um canal de comunicação através do qual semanalmente são enviadas perguntas de múltipla escolha e a tabulação do resultado da pergunta da semana anterior, com esclarecimentos e informações sobre a mesma. Desta forma, ao perguntar sobre um determinado aspecto do projeto, ao mesmo tempo que se obtém o grau de conhecimento/desconhecimento sobre o mesmo, se estimula a curiosidade sobre o assunto e seus desdobramentos dentro da organização.

Até a presente data foram realizadas 11 rodadas da pesquisa. O índice de resposta foi bastante satisfatório, tendo revelado que de uma forma geral os respondentes têm percebido as mudanças em curso na organização e têm sido relativamente envolvidos nos processos investigados. Observamos que a participação na pesquisa tendeu a crescer nas rodadas anteriores à oficina. A análise das respostas e sua tabulação estão no ANEXO 2.

Avaliamos como positiva a continuidade da pesquisa interna, devendo se concentrar em aspectos estratégicos para o encerramento do projeto e a viabilização de sua continuidade. Nesse sentido, sugerimos que sejam incluídos beneficiários indiretos no escopo da pesquisa e investigação de aspectos relativos à Política de Preços e relação com os clientes e a sociedade de forma geral.

Consideramos positivo o fato de um novo canal de comunicação ter sido desenvolvido, que hoje se configura como uma ligação entre o Grupo Gestor do projeto e os beneficiários diretos, mas pode estendido e ampliado em pesquisas de outros assuntos internos e outros públicos.

A OFICINA DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA

Em 27 e 28 de março de 2003 foi realizada em São Paulo a Oficina Intermediária de Avaliação. Conforme sugerido pela equipe de avaliação esta oficina contou com a participação de dois grupos distintos:

- Unidade Executora do Projeto, equipe de avaliação do CERIS, Direção do DIEESE (técnica e sindical), representantes do BID, técnicos representantes de diferentes áreas e escritórios do DIEESE
- Dirigentes sindicais e formadores

O primeiro grupo esteve presente nos dois dias da oficina. O segundo grupo participou apenas no primeiro dia.

No primeiro dia foram realizadas exposições sobre O Projeto de Negociação do DIEESE, o Cenário Sócio-econômico e para a Negociação Coletiva. A partir destas exposições foram formados grupos mistos de discussão orientada pelos seguintes pontos:

- A oportunidade das apostas feitas pelo DIEESE;
- A qualidade do trabalho em relação à necessidade do movimento sindical;
- A sustentabilidade do projeto (como manter o que foi criado por intermédio do projeto)

No segundo dia foram apresentados e discutidos cada um dos componentes do projeto individualmente, colhendo críticas e sugestões e propondo reformulações aos mesmos.

Destacamos a seguir uma síntese dos principais pontos levantados pelos participantes da oficina e/ou observados pela equipe de avaliação e algumas análises a eles inerentes.

SOBRE OS KITS

- O tempo dedicado à elaboração dos kits, foi apontado pelos técnicos do DIEESE como uma dificuldade na implementação do projeto. Observa-se que a inserção das atividades de elaboração dos kits tem tido impactos na rotina de trabalho dos técnicos envolvidos.
- No que diz respeito à difusão dos kits, a proposta de realizar atividades com duração de três dias é apontada como ideal, porém distante da possibilidade de dedicação dos sócios do DIEESE (principalmente quando as atividades envolvem dirigentes).
- Os técnicos apontam a existência de um potencial a ser explorado na difusão dos kits, mas alertam sobre a inexistência de folgas de tempo para atender à demanda caso ela se expanda.
- Quanto ao uso dos kits é destacada a diferença entre o técnico do DIEESE e o formador no uso do kit como um recurso para organizar seminários, sendo necessária afinidade temática e habilidades específicas (didática) para a utilização dos mesmos. Como resultado do projeto haverá um corpo técnico capacitado, não sendo todos os técnicos capacitados em todos os kits, mas havendo um "estoque" de capacidade instalada nesse sentido.
- A cobrança dos serviços associados ao kit ainda não foi definida e demanda atenção por parte da organização. Essa discussão deve ser conduzida dentro da política de preços da organização.
- O kit representou no passado uma solução técnica discutida internamente a partir de uma mudança de paradigma de atuação do DIEESE, no qual a educação tem um papel central. A fala dos participantes parece legitimar essa opção como uma alternativa estratégica em termos de atuação da organização.
- Houve um incremento em termos produção pedagógica e metodológica partir dos investimentos realizados no âmbito do projeto, e esse efeito tem sido distribuído por um grupo de técnicos ampliado dentro da organização.

Observamos que na elaboração do projeto se assumiu que havia um projeto de kit, não tendo sido estimado o volume de trabalho necessário para desenvolvê-lo. Na realidade a contrapartida do DIEESE, em termos dos investimentos em tempo que vêm sendo realizados, é maior do que havia sido planejado inicialmente. Estão sendo necessárias adaptações nas rotinas de trabalho em termos de sistematização de um saber que se encontrava distribuído e não formalizado dentro da instituição; integração da equipe técnica; qualificação dos técnicos que passam pelo processo; que significam muito mais que a mera produção dos kits enquanto um produto decorrente do projeto. Trata-se da consolidação de uma cultura de aprendizado, aperfeiçoamento contínuos além da otimização/integração das atividades de formação. Os técnicos do DIEESE estão respondendo à demanda do projeto em termos de dedicação para desenvolvimento do projeto, de conteúdos e difusão dos mesmos junto aos sócios do DIEESE. No entanto é necessário reconceituar essa dedicação de tempo como um investimento interno, uma vez que fica evidenciada pela fala dos técnicos a dificuldade de inclusão destas atividades na rotina do trabalho.

SOBRE OS FORMADORES E MULTIPLICADORES

- Uma mudança significativa no cenário da formação dos trabalhadores impactou diretamente esse aspecto do projeto. No momento de sua elaboração, havia uma grande oferta de recursos provenientes do Fundo de Amparo ao Trabalhador para a viabilização de atividades de formação. Naquele cenário, fazia sentido prever a formação de um grande volume de multiplicadores externos, o que não se confirmou no cenário atual. A revisão deste aspecto do projeto, além da constatação do fato, encaminhou para a manutenção da estratégia e a continuidade das atividades de formação de dirigentes e formadores sindicais, não tendo sido formuladas estratégias alternativas de formação descentralizada.

SOBRE A POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

- As opções tecnológicas que vêm sendo feitas pela equipe de informática privilegiam opções ligadas aos critérios de continuidade do projeto em termos das capacidades financeiras e o porte de recursos para manutenção da instituição. Muitas vezes essa escolha representa percorrer um caminho mais longo em termos de desenvolvimento, sendo uma das justificativas mais sólidas para os atrasos associados com esse componente, mas trata-se de opções que priorizam a qualidade dos produtos gerados.
- Os padrões salariais pagos pelo DIEESE dificultam a contratação dos profissionais previstos pelo projeto, o que tem impactado no cronograma de execução das atividades do projeto.
- Há um consenso em torno da necessidade de uma Revista do DIEESE. Os critérios técnicos para a especificação desta publicação, como decorrência dos estudos e diagnósticos realizados para a Política de Comunicação, são legitimados pelo corpo técnico da organização.
- Não foram mencionadas críticas a nenhuma das iniciativas (hoje em diferentes estágios de desenvolvimento) de disponibilização em meio eletrônico da produção técnica do DIEESE ou de troca de informações entre a organização e os sócios, os multiplicadores e os formadores.

Conclusões e recomendações

O contexto no qual o projeto está inserido mudou. O novo governo coloca uma agenda para a sociedade e nesse jogo o DIEESE, como instituição que subsidia os movimentos dos trabalhadores, tem seu papel e sua importância fortalecidos. Além disso, da elaboração do projeto em 2000 para os dias de hoje o movimento sindical mudou. Naquele cenário havia toda uma perspectiva de atividades de formação como decorrência do uso dos recursos do FAT. No novo cenário, as apostas com relação à possibilidade de multiplicação das atividades de formação externas ao DIEESE não correspondem ao previsto, impactando diretamente em dimensões importantes do projeto.

Em todas as suas dimensões o projeto tem possibilitado o desenvolvimento de conhecimento. O mais importante é que esse conhecimento retroalimenta os processos imprimindo qualidade de forma acumulativa. Há incorporação do conhecimento gerado a cada etapa do projeto. Essa é uma característica extremamente virtuosa da organização e uma capacidade a ser mantida e alimentada. Igualmente importante é o fato de que esses efeitos positivos não ficam restritos à organização, mas se fazem presentes nos

produtos gerados pelos processos de trabalho (não só aqueles inerentes ao projeto em questão).

Há organizações onde é preciso criar espaços e mecanismos internos que possibilitem essa reflexão e retroalimentação. No DIEESE, um passo a mais está sendo dado: já há o espaço de reflexão/avaliação e a cultura de incorporar e integrar o conhecimento gerado. Trata-se agora, de consolidar o espaço de construção coletiva como uma forma de investimento na capacidade técnica da organização e na integração das atividades, dos saberes e das práticas. Apesar de haver uma sensação de que um "elemento estranho" está sendo introduzido na rotina de trabalho referenciada como uma sobrecarga de trabalho, nos parece que se trata da formalização de um espaço de produção coletiva pertinente ao momento histórico e coerente com a cultura e a missão da organização.

Observamos que no projeto original não houve alocação de tempo para os processos de troca, aprendizado, consolidação da experiência dentro de padrões culturais da organização, motivo ao qual estamos atribuindo parte dos atrasos verificados. Com toda certeza é preciso fazer mudanças na execução do projeto que contemplem a cultura da organização e permitam a consolidação dos melhores resultados até o fim de seu prazo de execução.⁶

Sobre o grau de compromisso dos sócios e dirigentes sindicais com a sustentabilidade do projeto observamos uma relação distante e descompromissada por parte dos representantes. Apesar do apoio incondicional às opções estratégicas feitas e à qualidade do trabalho do DIEESE, revelado pelas manifestações durante a dinâmica da oficina, não houve propostas concretas relativas à sustentabilidade do projeto, nem tampouco se pode perceber pelo discurso uma apropriação da instituição como um órgão que "pertence" ao movimento sindical. O DIEESE são "eles" e não "nós".

A análise dos relatórios produzidos no curso do projeto revela que os resultados não têm sido observados dentro dos prazos inicialmente estabelecidos. No entanto, pode-se inferir, a partir da documentação e das entrevistas realizadas, que isso não se deve a dificuldades de execução. Ao contrário, uma hipótese com que trabalhamos e que foi confirmada durante a oficina de valiação intermediária é justamente em que medida as atividades planejadas no projeto original estariam levando a organização ao cumprimento da meta e dos objetivos do projeto, caso não houvessem sido feitas as adequações relatadas.

Nos parece que os efeitos dos referidos atrasos não implicam em menor qualidade dos produtos. Muito pelo contrário, uma de suas causas prováveis é o processo de reflexão e aprendizagem contínua que revertem para o próprio processo de trabalho, resultando em acumulação de efeitos positivos sobre cada um dos componentes propostos.

Na fase de finalização do projeto sugerimos que sejam criados mecanismos de manutenção dos ganhos/produtos que foram gerados a partir dos investimentos realizados a partir do projeto. Como exemplo citamos o conteúdo dos kits, o acervo da biblioteca e talvez até o canal de comunicação criado através da pesquisa interna.

Sugerimos que se refaça o cronograma do projeto considerando as possibilidades realistas de execução até o fim do projeto, privilegiando as dimensões estratégicas.

⁶ A oficina de avaliação intermediária possibilitou a discussão das mudanças propostas pela equipe gestora no relatório do segundo semestre de 2002.

Como medidas para melhorar o desempenho do projeto até o seu encerramento sugerimos:

- Privilegiar as dimensões estratégicas do projeto para o encerramento das atividades;
- Revisão de prazos e/ou resultados permitindo a incorporação dos processos internos de avaliação ;
- Orientar a pesquisa interna para a percepção dos funcionários quanto ao aumento da eficiência das negociações trabalhistas e o cumprimento do papel do DIEESE nesse processo, possivelmente estendendo-a aos beneficiários indiretos;
- Planejamento rigoroso das atividades visando o prazo para o encerramento do projeto;

O projeto segue sendo relevante, eficaz e eficiente tendo apresentado melhorias crescentes na qualidade dos resultados e justificando a sua continuidade. São evidentes os ganhos para a instituição e para o projeto com a experiência adquirida e as lições emergentes do processo por nós analisado.

ANEXO 1

METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

JUSTIFICATIVA

Diante da extensão das atividades do projeto e da complexidade da estrutura do DIEESE, sugerimos a eleição de um eixo que possa servir como referência para a avaliação do projeto como um todo. Essa opção é fruto da reflexão feita com a equipe gestora, realizada no decorrer do processo de elaboração do projeto e da definição de estratégias definidas para a organização, assim como de sua apropriação pela totalidade do corpo técnico.

A formulação do projeto não reflete toda a sua dimensão e seus desdobramentos. Na realidade, seus resultados concretos são maiores e mais abrangentes do que foi previsto inicialmente. Por se tratar de um projeto de investimento, uma dificuldade inicial do processo de avaliação foi justamente isolar os efeitos das intervenções propostas no projeto uma vez que elas estão dispersas dentro da estrutura do DIEESE. Um dos objetivos da metodologia proposta é justamente evidenciar isso.

Tendo em vista que o objetivo maior do projeto é **aumentar a eficiência das negociações trabalhistas**, o eixo condutor da avaliação será justamente **quais as 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**.

Ao adotarmos essa abordagem, estaremos avaliando todos os componentes com uma lógica complementar àquela que está implícita na metodologia do Quadro Lógico. Estaremos adotando uma metodologia que procura captar os resultados a partir da vivência diária dos beneficiários do investimento para posteriormente avaliar em que medida esses efeitos estão de fato conduzindo a instituição na direção proposta. O resultado dessa avaliação estará construído sobre uma percepção que atravessa toda a instituição segundo um fio condutor: o investimento na instituição e seus efeitos diretos no cotidiano de trabalho.

INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

I- ANÁLISE E ACOMPANHAMENTO DO QUADRO LÓGICO

Acompanhamento dos componentes do projeto através da crítica e análise dos indicadores e dos meios de verificação. Esse processo será realizado com interação contínua com a equipe gestora do DIEESE para troca de informações, interpretação de dados e amadurecimento de idéias.

Como instrumento de suporte nesse processo será utilizado um quadro resumo contendo as informações que já são produzidas nos processos de gestão do projeto e as que precisam ser produzidas, bem como o acesso, a periodicidade das mesmas e os encarregados pela sua disponibilização.

II - PESQUISA

Nossa proposta é avaliar os resultados do processo de investimento a partir de uma perspectiva participativa dos funcionários do DIEESE. Nesse sentido, o processo de avaliação será desenvolvido a partir da percepção do corpo técnico da casa durante todo o processo de avaliação, e dos beneficiários finais (dirigentes e assessores sindicais) numa segunda etapa. A avaliação identificará os resultados concretos que se verificam no cotidiano de trabalho relativos aos investimentos realizados no âmbito deste projeto em particular. Através disso será possível captar os efeitos de um processo que se dá de forma fragmentada/pulverizada dentro da estrutura da organização.

III - OFICINAS DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA E FINAL

O DIEESE organizará e realizará duas oficinas de avaliação (intermediária e final) para as quais o Ceris desenvolverá método (dinâmica) específico além de estar presente nas duas atividades para análise e consolidação dos resultados ali observados.

A programação da oficina de avaliação intermediária deverá dar conta de avaliar os componentes, mas sem perder de vista sua ligação com o objetivo maior do projeto. Isso é fundamental para a avaliação na medida em que, mesmo que concretamente as atividades não tenham sido executadas ou concluídas, será possível identificar em que medida o processo como um todo evoluiu, talvez até por caminhos alternativos, ou por subprodutos que ganharam um papel de maior destaque, ou até mesmo por redefinições que se fizeram necessárias em função de externalidades. O momento desta primeira oficina é privilegiado no sentido de que será a única oportunidade para discutir com todos os participantes como será encaminhada a continuidade da pesquisa.

A programação da oficina de avaliação final deverá identificar os resultados dos investimentos realizados através do projeto que está sendo avaliado, segundo pontos de vista dos diferentes participantes

IV- RELATÓRIOS INTERMEDIÁRIO E FINAL

Os relatórios serão elaborados, contendo a consolidação da análise sobre os aspectos observados no processo de acompanhamento do Quadro Lógico, na pesquisa interna junto aos funcionários do DIEESE e dos resultados da Oficina Intermediária e da Oficina Final.

Os relatórios buscarão demonstrar os efeitos e resultados dos investimentos realizados pelo DIEESE, para incrementar sua atuação junto ao movimento sindical, em relação às negociações trabalhistas.

Esses relatórios conterão as observações e reflexões da equipe gestora do projeto.

PLANO DE TRABALHO

O processo de avaliação será constituído das seguintes etapas:

I – ESTUDO DO PROJETO

Visando a apropriação do conteúdo do projeto de forma aprofundada e de seus desdobramentos dentro da estrutura do DIEESE, serão realizadas as seguintes atividades:

- ☐ leitura do material disponível sobre o projeto em curso e dos documentos produzidos no âmbito de outros processos de avaliação já realizados pela instituição
- ☐ reuniões com a equipe gestora do projeto para maiores esclarecimentos sobre a organização e sobre aspectos não documentados do projeto.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- ☐ **Plano de Trabalho (Novembro de 2002)**

II – CRÍTICA AO MARCO LÓGICO

- Interação com a equipe gestora no sentido de provocar questionamentos em torno dos indicadores apresentados no marco lógico do projeto assim como dos respectivos meios de verificação, realização dos ajustes necessários e definição do processo de consolidação e análise das informações que alimentam o quadro lógico.
- Identificação das informações que já são produzidas nos processos de gestão do projeto e das que precisam ser produzidas, bem como do acesso, da periodicidade das mesmas e dos encarregados pela sua disponibilização.
- O CERIS centralizará a captação, a análise e a consolidação destas informações nos relatórios de avaliação intermediária e final do projeto.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- **Quadro resumo com informações a serem produzidas e/ou disponibilizadas pelo DIEESE (Novembro de 2002)**

III – ELABORAÇÃO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

- Realização de uma pesquisa interna como metodologia de avaliação complementar ao Quadro Lógico. Essa metodologia consiste da eleição de um eixo de investigação que seja representativo da totalidade do projeto e da realização de uma pesquisa junto aos funcionários do DIEESE e aos beneficiários através da utilização da intranet para aplicação de uma série de pequenos questionários cuja apuração será

automática estabelecendo um processo interativo onde, ao mesmo tempo em que se informa o resultado da etapa anterior, se capta as informações necessárias para a etapa seguinte. Para o levantamento de informações específicas a uma determinada área de atuação ou ao público externo, será incluída a investigação na pauta de reuniões e seminários já programados e/ou do cotidiano de trabalho da organização.

- Os resultados da pesquisa serão analisados pela equipe de avaliação do CERIS, em conjunto com a equipe gestora do projeto, serão disponibilizados nos seminários de avaliação intermediário e final, sendo, também, consolidados nos relatórios de avaliação.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- **Metodologia de avaliação (Novembro de 2002)**

IV - ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA DA OFICINA DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA

- Definição os participantes, da dinâmica e do conteúdo da Oficina a ser realizado em novembro de 2002. Sua organização e realização está ao encargo do DIEESE. A equipe do Ceris estará presente para consolidação dos resultados que serão apresentados no Relatório de Avaliação Intermediário.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- **Metodologia da Oficina de Avaliação Intermediária (Março de 2003)**

V – ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIO

- Consolidação da análise sobre os aspectos observados no processo de acompanhamento do Quadro Lógico, na pesquisa interna junto aos funcionários do DIEESE e dos resultados da Oficina Intermediária.
- Interação com a equipe gestora sobre os aspectos observados e discussão sobre os encaminhamentos para a continuidade do projeto principalmente do processo de pesquisa interna.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- **Subsídios para apresentação na oficina intermediária (Março de 2003)**
- **Relatório de Avaliação Intermediário (Abril de 2003)**

VI – ACOMPANHAMENTO DO ANDAMENTO DO PROJETO

- Monitoramento da execução do projeto através do acompanhamento das informações produzidas para o Quadro Lógico, na pesquisa interna junto aos funcionários do DIEESE e nos relatórios fornecidos pela equipe de gestão.
- Interação com a equipe gestora sobre os aspectos observados e discussão sobre os encaminhamentos para a continuidade do processo de avaliação.

VII - ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA DA OFICINA DE AVALIAÇÃO FINAL

- Interação com a equipe gestora para definição dos participantes, da dinâmica e do conteúdo da Oficina a ser realizado em março de 2004. Sua organização e realização está ao encargo do DIEESE. A equipe do Ceris estará presente para consolidação dos resultados que serão apresentados no Relatório de Avaliação Final.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- **Metodologia da Oficina de Avaliação Final (Março de 2004)**

VIII - ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DE AVALIAÇÃO

- Consolidação da análise sobre os aspectos observados durante o período de execução do projeto, sobre o processo de acompanhamento do Quadro Lógico, da pesquisa interna junto aos funcionários do DIEESE e os resultados da Oficina Final.
- Interação com a equipe gestora sobre os aspectos observados e discussão do Relatório Final.

Ao final desta etapa será entregue o seguinte produto:

- **Relatório de Avaliação (Maio de 2004)**
- **Relatório Final de Avaliação (Agosto de 2004)**

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

ETAPAS	Mar-Nov 2002	Nov 2002	Mar 2003	Abr 2003	Abr 2003 Fev 2004	Mar 2004	Mai 2004	Ago 2004
I - ESTUDO DO PROJETO	XXXXXXXX							
II - CRÍTICA AO MARCO LÓGICO		XXXXXXXX						
III - ELABORAÇÃO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO		XXXXXXX						
IV - ELABORAÇÃO DE SUBSÍDIOS E DA METODOLOGIA DA OFICINA DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA			XXXXXXXX					
V - ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIO				XXXXXXXX				
VI - ACOMPANHAMENTO DO ANDAMENTO DO PROJETO					XXXXXXXX			
VII - ELABORAÇÃO DA METODOLOGIA DA OFICINA DE AVALIAÇÃO FINAL						XXXXXXXX		
VIII - ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO							XXXXXXXX	
IX - ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL DE AVALIAÇÃO								XXXXXXXX

ANEXO 2

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 o 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.

TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

DATA	QUESTÃO	Total de Respostas	Técnicos	NO. RESPOSTAS	3/1	3/2	Administração	NO. RESPOSTAS	5/1	5/4
02. Dez	1	53	132	41	77,36%	31,06%	36	12	22,64%	33,33%
09. Dez	2	46	132	36	78,26%	27,27%	36	10	21,74%	27,78%
16. Dez	3	43	132	31	72,09%	23,48%	36	12	27,91%	33,33%
13. Jan	4	38	132	27	71,05%	20,45%	36	11	28,95%	30,56%
20. Jan	5	50	132	41	82,00%	31,06%	36	9	18,00%	25,00%
27. Jan	6	39	132	31	79,49%	23,48%	36	8	20,51%	22,22%
05. Fev	7	30	132	23	76,67%	17,42%	36	7	23,33%	19,44%
12. Fev	8	53	132	42	79,25%	31,82%	36	11	20,75%	30,56%
19. Fev	9	62	132	50	80,65%	37,88%	36	12	19,35%	33,33%
25. Fev	10	57	132	46	80,70%	34,85%	36	11	19,30%	30,56%
13. Mar	11	87	132	64	73,56%	48,48%	36	23	26,44%	63,89%
Médias ->				39,27	77,37%	29,75%	Médias ->	11,45	22,63%	31,82%

ANEXO 3

DOCUMENTOS ANALISADOS

- Livro A SITUAÇÃO DO TRABALHO NO BRASIL , CAP.08 – As negociações coletivas de trabalho
- Publicação : Comissão de Conciliação Prévia – Contribuições para o debate – CUT
- Cartilhas: AS NEGOCIAÇÕES COLETIVAS NO BRASIL, O MERCADO DE TRABALHO NO BRASIL, OS RENDIMENTOS DO TRABALHO NO BRASIL
- Kit : A NEGOCIAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO POR MEIO DO BANCO DE HORAS
- QUADRO REFERÊNCIA DO PROJETO SITUAÇÃO INICIAL E SITUAÇÃO OBJETIVO (Agosto 2000)
- QUADRO LÓGICO – RESULTADO DE 30 MESES E METAS PARA O 3º ANO – Agosto de 2000 a dezembro de 2002
- PLANEJAMENTO - Rede de Apoio à Negociação Coletiva – Dez / 2002
- Auditoria de Imagem – Julho de 2000 a Junho de 2001 – Relatório PACI
- DIEESE e relacionamento com a grande imprensa – Janeiro/fevereiro 2002
- DIEESE e a imprensa sindical – Como estreitar laços (janeiro/fevereiro 2002)
- A Comunicação no DIEESE – Diagnóstico síntese (Setembro/outubro de 2002)
- DIEESE – Auditoria de Imagem (Dezembro de 2002) – Relatório PACI
- Listagem – Publicações Atuais do DIEESE
- Levantamento realizado com a Direção Sindical Nacional do DIEESE, de julho a setembro, para avaliação da atual política de comunicação da entidade
- AVALIAÇÃO DA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DO DIEESE – RELATÓRIO DE PESQUISA – Criterium Consultoria – fevereiro de 2002
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO – 1º SEMESTRE DE 2000
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO – 1º SEMESTRE DE 2001 – SEGUNDA PARTE
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO – 2º SEMESTRE DE 2001
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO – 1º SEMESTRE DE 2001 – PRIMEIRA PARTE
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO – 1º SEMESTRE DE 2002 e RELATÓRIO ANUAL (agosto de 2001 a julho de 2002)
- RELATÓRIO DE DESENVOLVIMENTO – 2º SEMESTRE DE 2002 (julho a dezembro 2002)
- PESQUISA INTERNA - Relatórios parciais e resumo das estatísticas

A-TW-M/ 6364

Technical Cooperation Abstract BRAZIL

Project Title:	Trade Union Leadership Training
Project Number:	TC-99-04-02-7
MIF:	Human Resources Facility
Executor:	DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sôcio-Econômicos
Financing:	Modality: Donation
	Beneficiary: US\$ 1,440,000
	MIF: US\$ 1,440,000
	Total: US\$ 2,880,000

I. Project Objectives and Beneficiaries

- 1.1 The overall objective of this project is to improve labor-management relations in Brazil and other Mercosur countries. This will be accomplished through the development of training programs to enhance the knowledge and negotiation skills of labor leaders in the region. Specific project objectives include: (i) improving the quality of DIEESE's training services by systematizing this organization's previous experience in this area; (ii) testing and validating an improved training methodology and expanding service delivery; and (iii) transferring the project's experience to other areas within Brazil and other countries in the Mercosur region.
- 1.2 Direct beneficiaries of the project will be 720 labor leaders in approximately 180 trade unions affiliated with larger trade union federations in both urban and rural areas. These labor leaders will be trained as trainers, receiving instruction on the pedagogical use of the kits in the training of workers at the union or plant level. The training of trainers activity will have a multiplier effect as it is estimated the trainers/instructors would train approximately 18,000 workers in each one of the areas that comprise the training package. In addition, other beneficiaries would potentially include middle-level managers and workers who would have access to the program through other training partners in the region interested in buying the project's training package.

II. Project Activities and Expected Outcomes

- 2.1 The proposed operation would develop a program to train trade union leaders in labor-related economic issues, with emphasis on productive restructuring and its impact on labor relations and negotiations. The training sessions will be aimed at providing labor leaders with new negotiation skills as well as the latest information on ever-changing issues affecting the workforce. This program would draw on DIEESE's past experience and expertise in providing courses and seminars to workers in general and union members in particular. As such, the Program would finance the development of a systematized training methodology and develop corresponding pedagogical and didactic materials in areas of growing need and interest to labor leaders in Brazil. The project will also facilitate the establishment of partnerships at the national and intra-regional level (specifically with

Mercosur countries), thus expanding its reach and diversifying its beneficiary pool. The Program would consist of three components: (a) Development of Training Methodology and Training Kits; (b) Training of Trade Union Leaders; and (c) Intra-Regional Exchanges.

- (a) *Development of Training Methodology and Training Kits.* The Program would finance the development of the following: (i) training kits containing an innovative training methodology and didactic material to train union leaders; (ii) procedures and instructional materials to identify, evaluate and certify partner organizations in the new training; and (iii) training of trainers programs to provide direction on the use of the training kits. In order to ensure uniformity in the quality of the training services, DIEESE's staff would be charged with providing the training of trainers' services.
- (b) *Training of Trade Union Leaders.* As a means to test and validate the newly developed training kits, pilot training sessions would be carried out in the following areas: (i) Employment and Productive Restructuring; (ii) Economic and Social Development and the Social Responsibility of the Private Sector; (iii) Compensation, Deregulation, Self Employment and New Modalities of Labor Contracts; (iv) Social and Economic Development and Processes of Economic Integration; (v) Labor Relations Systems and Collective Contracts; and (vi) Collective Bargaining. This menu could be expanded during project execution to include new courses that would respond to newly identified needs of DIEESE's clientele. The structure of the program would be flexible enough to adapt to different needs and demands, allowing the program to be tailored to specific regional/local and/or sector needs (e.g. agriculture, automotive industry, textile in Rio Grande do Sul, dairy industry in Minas Gerais, etc.).
- (c) *Intra-Regional Exchanges.* There has been a growing interest among trade unions in Mercosur countries to establish technical cooperative links with DIEESE. Thus, the Program would include activities to strengthen and support collaborative efforts, including the preparation of training kits tailored to the countries' particular labor-management needs and the establishment of partnerships in those countries to carry out collaborative training efforts with DIEESE's technical support and supervision.

III. Estimated Cost and Financing

- 3.1 The total cost of the project will be approximately US\$ 2.88 million. The MIF would contribute US\$ 1.44 million from the Human Resource Facility and local counterpart from DIEESE would amount to US\$ 1.44 million (with no less than half of this sum in cash).

IV. Executing Agency and Project Execution Structure

- 4.1 The Inter-Union Department of Socioeconomic Studies and Statistics (Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos - DIEESE) will be the executing agency for this three-year Trade Unions Leadership Training Program. DIEESE is a non-profit organization created in 1955 to perform studies and analyses of labor issues and to gather data to assist unions in labor negotiations. DIEESE's comparative advantage as an Executing Agency is based on its expertise and previous experience in the training of workers and labor union leaders, most of which have little or almost no formal education. DIEESE's experience in this area dates back to the 1970s, when the first training courses began. Courses have ranged from basic ones such as Basic Mathematics applied to Labor Negotiations to courses that cover more complex issues such as Negotiation Techniques, Cost of Living Calculations and Planning Framework for Wage Campaigns. The content of

these courses has evolved to keep up-to-date with changes in the Brazilian economy and with the needs of information on the part of workers and labor leaders. Initially taught on an ad hoc basis, these courses later evolved into PROTREIN – Programa de Treinamento e Reciclagem – and PCDA – Programa de Capacitação de Dirigentes e Assessores Sindicais – through which approximately 20,000 workers and 1,000 union leaders have already been trained.

- 4.2 Additional elements contributing to DIEESE's strength in this area include the following: (i) Its multidisciplinary team of 135 professionals (from sociologists and economists to business managers and statisticians) and its decentralized form of operation with regional offices throughout the country; (ii) its credibility in performing empirical studies and the reliability of its information database on labor-related issues; (iii) its status as a non-governmental organization and its links with the different segments of the Labor Movement established through the technical expertise and support the DIEESE team lends to Unions in collective negotiations; and (iv) its networking capacity, as a research institute, to engage in direct relations with universities, civil society organizations, governmental agencies, trade and industry associations, and trade union organizations in other countries.

V. Project Justification

- 5.1 The proposed Program is consistent with the Bank's strategy in the country, which includes, among its four basic areas, the modernization of the productive sectors. Specifically, the Program would contribute to the modernization of labor relations, strengthening Unions leadership for a more active role in labor negotiations.
- 5.2 In the 80s and early 90s, Brazilian unions and workers concentrated their efforts on actions to: (i) reconstruct and reorganize the labor movement which had been virtually destroyed during the years of a military-controlled government; and (ii) recover and maintain the buying power of wages which have been persistently eroded by high inflation rates. Union action was usually confrontational, collective negotiations across sectors prevailed over specific negotiations at the plant level and strikes were frequent and often extensive, negatively affecting productivity rates.
- 5.3 Recent globalization trends coupled with international market unrest are producing an economic environment that is hard to predict but has certainly proven to have a major impact on the Brazilian economy. These changes undoubtedly are posing new challenges to Brazilian trade unions and are paving the way toward a new agenda for union action, with a particular emphasis on addressing the impact that Brazil's open economy has on workers and labor conditions.
- 5.4 Specifically, trade union agendas have shifted from demands related to salary and wage adjustments to compensate for hyper-inflation levels to issues such as the impact of globalization on employment levels, labor conditions which include health, environmental and safety issues, illegal labor practices (use of child labor, forced labor, etc.) and worker productivity and profit-sharing.
- 5.5 Instruments used to conduct labor disputes have also been reassessed, highlighting the need for unions and their leaders to incorporate a wider range of mechanisms and to place greater emphasis on the resolution of conflicts, rather than on conventional dispute processes. New

negotiation skills are required now more than ever as labor issues are becoming --as mentioned above-- more multifaceted and difficult. In 1997, strikes organized on the basis of wage raises were about half of what they had been in 1993, while there was a significant increase in strikes involving a more complex set of issues such as: profit sharing demands, enforcement of contracts, changes in the duration of the workday and/or workweek (including flextime), changes in leave policies and overtime payment.

- 5.6 The proposed Program represents an effort on the part of DIEESE to consolidate its past experience and boost its provision of services according to the pace of the changes described above. While DIEESE has had experience in the arena of training labor leaders and workers, its programs have been developed as needs have arisen; therefore, their experience needs to be systematized and developed into modular formats so that their training programs can be more effective and transferable to other regions and countries. As such, the Program aims to build upon DIEESE's experience and enhance its ability to supply union leaders with the information and the instruments required of them to become more effective actors and partners in the economic transformations currently facing Brazil.
- 5.7 By providing Union leaders with the technical knowledge and the skills to enable them to understand the national and international economic, social and political context within which labor negotiations usually occur, the Program expects to contribute to an improvement in labor relations at the plant level. Likewise, the project expects a reduction in deadlocking situations and labor disputes that require the mediation of State Labor Courts.
- 5.8 At its completion, it is expected that union leaders who will have participated in the program will have gained theoretical and practical knowledge on the impact of productive restructuring effects on their specific sectors/regions. They also will have acquired effective instruments and skills to be applied on basic, day-to-day labor relations at the plant level and in successful negotiations with employers. It is anticipated that the knowledge, instruments and skills acquired will maintain labor negotiations mostly confined to the parties involved (labor, board and upper management) and thus significantly contribute to further reduce labor confrontations leading to strikes or to lengthy, difficult and costly Labor Court disputes, a trend already identified by DIEESE in its monitoring activities of the Labor Movement in Brazil.

MEMORANDUM

File Classification: MIF/TC-99-04-02-7-BR

RE1/SO1-203/99

DATE:

TO: Mr. Kyoichi Kato, Deputy Manager
Multilateral Investment Fund

FROM: Ricardo L. Santiago, Manager
Regional Operations Department 1

SUBJECT: BRASIL. MIF Project Abstract. DIEESE - Trade Union Leadership Training
(TC-99-04-02-7-BR)

Attached please find the Project Abstract for the MIF operation of reference. Pursuant to your review of the Abstract, we would appreciate your issuing the respective Eligibility Memorandum.

Ms. Marcia Arieira, RE1/SO1 (extension 1965) will be available for consultations pertaining to this document.

Attachment

cc: Mr. Ricardo L. Santiago, RE1/MGR
Mr. Manuel Rapoport, RE1/DEP
Mr. Juan Manuel Fariña, RE1/OD1/CHF
Mr. Jorge Elena, Representative COF/CBR
Mr. Christian Gómez, RE1/SO1/CHF
Mr. Enrique Gochicoa, RE1/IRO

COPYVo.Bo.: _____
COPY C.Gómez-Fabling
COPY RE1/SO1/CHF

Vo.Bo.: _____
J.M. Fariña
RE1/OD1/CHF

COPYVo.Bo.: _____
COPY M. Rapoport
COPY RE1/DEP

COPYCAWDWMIF-BR\TC990402\MEMO-ABSTRACT.203

DIEESE – Capacitação de Lideranças Sindicais
- Proposta de Estratégia -

Preparada por: Márcia Leite Arieira, RE1/SO1

Objetivos:

No momento não existem muitas informações disponíveis na Divisão, no Departamento ou mesmo no MIF sobre o pedido de apoio do DIEESE, particularmente no que diz respeito ao seu conteúdo, tipos de atividades a serem apoiadas ou valor global de um programa de capacitação de lideranças sindicais. A home page do DIEESE, no entanto, indica que a organização vem desenvolvendo, há já algum tempo, um programa de treinamento e reciclagem de lideranças sindicais.

O PROTREIN – Programa de Treinamento e Reciclagem – tem por objetivo desenvolver atividades de educação, treinamento e capacitação de lideranças e do corpo técnico do movimento sindical. O PROTREIN atualmente desenvolve cursos e seminários para entidades sindicais sobre temas da agenda sindical, tais como negociação, matemática sindical, reestruturação produtiva, participação nos lucros e resultados e planejamento de campanhas salariais, dentre outros. É de se supor, assim, que o PROTREIN seria o programa para o qual o DIEESE estaria pedindo apoio ao MIF.

O Programa teria por objetivo apoiar o DIEESE no planejamento e execução de um programa de treinamento e capacitação de lideranças sindicais e do corpo técnico dos sindicatos afiliados e interessados. O objetivo deste treinamento e capacitação seria o fortalecimento da capacidade dos sindicatos para que possam cumprir eficientemente seu papel de mediadores das relações de trabalho no contexto de reestruturação da economia e do mercado de trabalho ao mesmo tempo em que se fortaleceria o DIEESE em sua capacidade de agencia não-governamental de referência, apoio e capacitação do movimento sindical.

Antecedentes:

1. O DIEESE

O DIEESE – Departamento Inter-Sindical de Estatísticas e Estudos Sócio-Econômicos – é uma associação civil sem fins lucrativos fundada em 1955 como órgão do movimento sindical para a produção e difusão de conhecimentos sobre o trabalho de interesse para o movimento sindical brasileiro.

O DIEESE opera através de uma estrutura técnica baseada em 1 escritório nacional (com sede em São Paulo) e 15 escritórios regionais. Seus órgãos deliberativos são; a Assembléia Geral Nacional, a Direção

Sindical Nacional, a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal ; a Assembléia Regional; e as Diretorias Regionais.

O DIEESE desenvolve atividades técnicas e de pesquisa regulares – o Índice de Custo de Vida, a Pesquisa de Emprego e Desemprego e a Pesquisa Nacional da Cesta Básica – pesquisas e estudos temáticos, não-sistemáticos ¹, além de publicar um boletim mensal com informações de interesse para o movimento sindical.

2. O Movimento Sindical

O movimento sindical brasileiro tradicionalmente se caracterizou por : (i) um forte papel do Estado na mediação de disputas laborais e na definição de regras para a contratação e dispensa de trabalhadores, distribuição de benefícios e concessão de aumentos e reposições salariais; (ii) um forte apoio em reivindicações de natureza salarial; e (iii) uma ação baseada no confronto direto com as empresas e empresários na forma de greves e paralizações; (iv) uma agenda que combina ações de natureza política e ações de natureza reivindicativa trabalhista.

Entretanto, com a estabilização econômica em marcha desde 1994 conjugada ao processo de reestruturação da economia e a redefinição do papel tradicional que o Estado brasileiro vinha desempenhando como mediador de disputas trabalhistas, o movimento sindical brasileiro parece vir perdendo seu momentum e sua agenda. O DIEESE reporta em seu website que o ano de 1997 registrou uma redução à metade do número de greves em relação ao ano de 1996: 630 paralisações em 97 contra 1.258 no ano anterior. O número de grevistas caiu ainda mais: de quase 2.535.000 em 1996 para 808.9 mil grevistas no ano passado ².

Apesar de mais de 40% das greves em 1997 estarem ainda baseadas em uma agenda sindical tradicional (defesa de pagamento de salários, vales quinzenais, 13o. salário e benefícios em atraso), algumas mudanças significativas foram detectadas no movimento sindical em anos recentes, dentre estas (i) mudanças na ênfase das mobilizações que, de mobilizações por categoria ocupacional passam a mobilizações para reivindicações por empresa; (ii) a predominância, nas greves no setor privado, de greves em empresas de pequeno porte; e (iii) uma ênfase em negociações exaustivas (nas quais a greve seria a última saída) em função da conjuntura econômica do país – alta taxa de desemprego, precarização do mercado de trabalho com uma redução no total de assalariados com carteira assinada e os riscos de desemprego decorrentes da reestruturação tecnológica da indústria.

Estes fatos e números indicam todavia que ainda existe um descompasso entre o discurso e as táticas

¹ Como, por exemplo, um estudo sobre o perfil profissional dos metalúrgicos de Guarulhos, Arujá, Mairiporã e Santa Isabel, um sobre o perfil dos trabalhadores em Educação na Grande Belo Horizonte, estudos sobre o peso dos encargos sociais no Brasil, sobre trabalho infantil, sobre equidade de gênero nas negociações coletivas e sobre o comportamento da participação feminina no mercado de trabalho.

² Em 1997, uma parcela expressiva de greves (37%) ocorreu entre trabalhadores no setor público.

de operação do movimento sindical hoje e as necessidades de uma força de trabalho que vem sofrendo o impacto de mudanças recentes nas regras de operação da economia (com o Estado passando do papel de agente econômico ao papel de ente regulador e fiscalizador do mercado) e na economia internacional assim como de mudanças tecnológicas no processo produtivo. Em outras palavras, é bem possível que os trabalhadores e assalariados hoje, principalmente os do setor privado, reconheçam a necessidade de um realinhamento na agenda e na operação do movimento sindical.³ ao mesmo tempo em que as lideranças sindicais encontram alguma dificuldade em identificar os elementos importantes para este realinhamento. Ao mesmo tempo, do ponto de vista das atividades produtivas, as dificuldades em organizar uma agenda factível e em operar o movimento sindical dentro de uma pauta realista tem sérias implicações para a produtividade das empresas, com impacto potencial sobre o crescimento econômico. Dificuldades resultantes de agendas mal definidas ou de ações mal-planejadas levam a impasses em negociações trabalhistas e, eventualmente, a greves inoportunas que afetam a produtividade e o moral dos trabalhadores.

Assim, um programa de capacitação e treinamento de lideranças poderá ter, a médio prazo, um importante impacto na definição da agenda do movimento sindical brasileiro com repercussões positivas sobre a própria produtividade dos trabalhadores e das empresas.

Estratégia:

O programa proposto seria compatível com os objetivos do MIF na medida em que o treinamento e a capacitação de líderes sindicais criariam as condições básicas para uma atuação do movimento sindical mais consequente e mais voltada para a negociação de uma agenda realista e factível de reivindicações e promoção dos interesses da força de trabalho.

A estratégia a ser adotada por este programa consistiria em: (i) treinar e capacitar dirigentes sindicais e o corpo técnico de sindicatos interessados em um conjunto de habilidades necessárias ao papel que desempenham como mediadores na relação entre trabalhadores e empresas (e.g., negociação coletiva, contabilidade sindical, contabilidade de empresas, etc.); e (ii) fornecer os elementos básicos que permitam a expansão da agenda de negociações trabalhistas com a inclusão de novos temas e aspectos relevantes num contexto de reestruturação econômica, o que lhes permitiria identificar os nichos e áreas onde a atuação do movimento sindical poderá responder de forma mais efetiva às diferentes necessidades de uma força de trabalho em transformação e utilizar de forma positiva os benefícios decorrentes de processos de reestruturação produtiva ou de avanços tecnológicos.

Esta estratégia levaria à capacitação e treinamento em áreas como segurança do trabalho, condições físicas nas indústrias, elementos e condições necessárias à garantia de competitividade internacional dos produtos, aspectos ligados ao trabalho infantil, questões relativas ao arcabouço legal (nacional e internacional) que regula não apenas as relações de trabalho mas a própria atividade econômica no contexto de uma economia globalizada, etc.. A expansão dos temas a serem cobertos poderia fornecer

³ É de se esperar que as mudanças recentes na legislação que rege o emprego no setor público venham, em breve, a produzir resultados semelhantes no movimento sindical no setor.

elementos básicos essenciais para que o movimento sindical saia do espaço restrito de reivindicações salariais ou de benefícios de curto prazo e adote uma postura mais adequada a uma economia em reestruturação, com a identificação de nichos para negociação mais adequados ao momento atual.

A estratégia do programa estaria centrada sobre dois eixos: (i) a busca de parceria com outras associações/entidades nacionais/internacionais, governamentais/não-governamentais, que vêm trabalhando com aspectos relacionados ao movimento sindical em geral e com a capacitação de lideranças sindicais em específico, particularmente a OIT que tem vasta experiência nesta área, o Ministério do Trabalho⁴ e o FAT e confederações, associações e sindicatos patronais, universidades e centros de pesquisa com o objetivo de estabelecer uma agenda inclusiva de treinamento que inclua aspectos relevantes e que representem a definição de um campo de interesses comuns a estes diferentes grupos; (ii) a expansão do conteúdo do programa atual e a incorporação de metodologias de amplo alcance que permitam aos próprios sindicatos eventualmente criarem suas próprias unidades de ensino voltadas para a formação de seus técnicos e associados.

A estratégia proposta se baseia na constatação de que, num contexto de globalização, mudanças tecnológicas aceleradas e reorganização produtiva a nível mundial, as lideranças sindicais e os corpos técnicos de sindicatos necessitam estar bem preparados para desempenhar o papel de mediadores nas relações trabalhistas, com capacidade para identificar e traduzir as expectativas e interesses da força de trabalho numa agenda de reivindicações representativas destes interesses e compatível com condições macroeconômicas existentes.

Fundamental nesta estratégia é o estabelecimento de uma parceria com a OIT que permitiria ampliar a oferta de cursos e tópicos a serem cobertos pelo programa, com o tratamento de temas relevantes para a organização do movimento sindical e das relações de trabalho atuais, quais sejam, as mudanças na organização do trabalho decorrentes não apenas do processo de globalização da economia mas também de mudanças no próprio aparato tecnológico e produtivo e o impacto destas mudanças sobre a legislação trabalhista e sobre a organização do trabalho. Nesta estratégia, a OIT poderia colaborar com sua experiência numa revisão e avaliação do que já vem sendo feito pelo DIEESE e com sugestões para o seu aprimoramento, tanto do ponto de vista de conteúdo quanto do ponto de vista da metodologia que vem sendo utilizada. Além disto, a OIT poderia cooperar no estabelecimento de cursos que incluíssem programas de visitas a outros centros sindicais, na Europa ou na América do Norte.

A estratégia proposta permitiria fortalecer o DIEESE, como agência não-governamental, em sua capacidade para treinar e capacitar lideranças sindicais e o corpo técnico de sindicatos e seus afiliados. Ademais, o programa viria a complementar os esforços que estariam sendo desenvolvidos em outros programas em preparação, como é o caso do Programa de Mediação e Negociação de Disputas Trabalhistas.

⁴ Apesar de sua importância relativa no processo, a participação do MTb parece pouco provável, pelo menos num primeiro momento (ver Aspectos Especiais, abaixo).

Aspectos Especiais

Gerardo Martinez informou que os contatos iniciais do DIEESE com o Banco foram feitos em 1995. Posteriormente, sugeriu-se ao Ministério do Trabalho que a proposta fosse trabalhado pelo Banco em conjunto com a proposta do Programa de Mediação e Negociação de Disputas Trabalhistas, cuja preparação então se iniciava, mas o Ministério do Trabalho não demonstrou interesse em avançar com esta idéia, preferindo fazer o seu projeto sozinho, sem o envolvimento de outras organizações.

Face a isto, caso a proposta apresentada neste documento seja aceita, será importante se desenhar uma estratégia específica para o trabalho de sinalizar ao DIEESE o interesse do Banco em iniciar conversas para uma possível cooperação nesta área e restabelecer, no DIEESE, os contatos estabelecidos naquele primeiro momento.

Equipe de Projeto: Márcia Arieira, RE1/SO1, Chefe de Projeto e Gerardo Martinez, MIF. Álvaro Cubillos poderá participar de algumas etapas, contribuindo com a expertise adquirida durante a preparação do Programa de Mediação e Negociação de Disputas Trabalhistas.

Custos de Preparação:

Especificação	Unidade de Custo	Custo Total (US\$)
- Missão de Identificação	2 especialistas x 7 dias	8,255.00
- Missão de Análise	2 especialistas x 7 dias	8,255.00
TOTAL		16,510.00
- Consultoria	A missão de identificação definiria a necessidade de contratação de 1 consultor com experiência em treinamento e capacitação para apoiar a preparação do programa – 40 dias de consultoria a \$300.00 por dia	12,000.00
- Imprevistos	10%	2,851.00
Custo Total		31,361.00

Cronograma de Preparação: A estimativa é de que o programa possa ser preparado entre Fevereiro e Julho de 1999.

C:\DATA\IDB\Office-97\marcia\mifdieese\proposalmif.doc
Created on 11/09/98 12:19 PM



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



COMITÉ DE PROGRAMACIÓN Y OPERACIONES

MINUTA DE LA REUNIÓN 99/18

Lugar: Oficinas del FOMIN. Sala de Conferencias.

Fecha: 15 de Junio de 1999.

Hora: 10.00 a.m.

Asistentes: Kyoichi Kato, Presidente del Comité.
Leonardo da Silva
Marcelo Antinori
Sandra Darville
Gerardo Martínez
Kathryn Hewlett-Jobes
María Elena Nawar
Juvenal Meza
Constanza Fernández-Casas
Fernando Salazar, Secretario del Comité.

Asuntos Tratados:

1. COLOMBIA. Programa de Mejora del Control de Calidad y Ambiental en las Pequeñas y Medianas Empresas.

El Comité consideró la operación propuesta elegible para recibir financiación del FOMIN, con las siguientes consideraciones:

- Se debe analizar la situación del mercado colombiano de servicios de certificación y de apoyo a las Pymes en normas de calidad. Se debe justificar el apoyo a un organismo determinado, en este caso ICONTEC.
- Por otra parte, se deberá diseñar esta operación para que sea lo más abierta posible, incrementando el grado de competencia en este mercado.
- El equipo de proyecto deberá valorar la eficacia y la necesidad del componente de apoyo a la oferta de capacitación incluido en este proyecto.
- Se debe aclarar el esquema de ejecución de este proyecto, en especial si el equipo concibe una ejecución por fases del mismo.

- Se debe incrementar la coordinación de este proyecto con otras operaciones del FOMIN en Colombia. En todo caso, se debe eliminar la mención en el abstracto al proyecto de PROPEL ya que el mismo aún no ha sido analizado por este Comité de Programación y Operaciones del FOMIN.
- Se sugiere que el nivel de apoyo en el esquema de *matching grants* propuesto sea ajustado en la fase de análisis e incluso se considere un apoyo decreciente del FOMIN, para contribuir a la sostenibilidad de esta operación.
- En esta misma línea, se recomienda analizar mecanismos para incrementar la sostenibilidad de esta operación, en particular una estrategia tarifaria adecuada.
- Se debe determinar el alcance geográfico de este proyecto, si es de alcance nacional o se va a ejecutar en unas áreas determinadas del país.

2. BRASIL. Programa de Capacitación de Liderazgo Sindical.

El Comité consideró la operación propuesta elegible para recibir financiación del FOMIN, con las siguientes consideraciones:

- Esta operación se debe coordinar estrechamente con otra operación FOMIN en Brasil actualmente en preparación (mediación de conflictos laborales), para asegurar la complementariedad de ambas operaciones.
- Se debe procurar abrir este proyecto a otros participantes, como, por ejemplo, incluyendo docentes de otras instituciones en la formación de formadores
- El FOMIN sólo deberá financiar el desarrollo de la metodología de formación y su puesta a punto. La formación en si misma debe ser una actividad regular del organismo ejecutor y no debe formar parte del proyecto.
- Se debe definir con mayor profundidad el mecanismo de intercambios con otras instituciones de la región y del propio Brasil contemplado en este proyecto. Adicionalmente, se deberá limitar el presupuesto de este componente.
- Para evitar retrasos en la ejecución de este proyecto, durante la fase de preparación se debe avanzar en los acuerdos institucionales con el resto de organismos que se pueden beneficiar de este proyecto.
- El Banco deberá ser co-propietario de la propiedad intelectual del material y las metodologías didácticas a desarrollar en este proyecto, para poder replicar el mismo en otros países de la región sin necesidad de pagar *royalties*.
- Se recomienda analizar posibles mecanismos para asegurar la sostenibilidad de esta operación una vez concluido el apoyo del FOMIN.

Washington DC, a 18 de Junio de 1999.

El Presidente,

El Secretario,

Kyoichi Kato

Fernando Salazar