

INSTITUTO OBSERVATÓRIO SOCIAL - IOS: Análise do Processo de Transformação de uma Organização Não Governamental

Autoria: Rosa Maria Fischer, Wilson Aparecido Costa de Amorim, Amyra Moyzés Sarsur

Resumo:

O artigo trata de organização de Terceiro Setor (Instituto Observatório Social - IOS), cuja criação baseou-se no esforço de sindicatos nacionais e internacionais em estruturar, por meio da geração conjunta de conhecimentos, práticas alternativas de gestão, especialmente em multinacionais, nos mais diversos países em que atuam. O IOS originou-se de articulações e financiamentos internacionais e enfrenta, atualmente, dinâmica semelhante à de empresas privadas e/ou públicas em relação aos processos de transformação e internacionalização, destacando-se: divergências entre diferentes culturas; conflitos de poder; distanciamento de parceiros; ausência de infra-estrutura condizente com a qualidade já alcançada e as novas demandas do mercado; e afastamento dos objetivos originais. Do ponto de vista metodológico trata-se de um estudo de caso que tem como elementos de análise, o ambiente interno e contexto externo à instituição, os impactos da transformação organizacional vivenciada em termos de sua estrutura, processos e pessoas. Foi utilizada sustentação teórica de mudança e transformação organizacional de Pettigrew (1985b, 1986, 2000) e Fischer (2002), análise de documentos institucionais, entrevistas e *workshops* junto aos atores sociais internos ao Instituto e seus *stakeholders*.

1 Apresentando a Realidade do IOS e o Escopo da Pesquisa

Este trabalho apresenta a análise do desenvolvimento e impactos de intervenção num processo de transformação vivenciado pelo Instituto Observatório Social - IOS, uma Organização Não Governamental - ONG, cujos financiadores são majoritariamente entidades internacionais. A criação e manutenção do IOS inserem-se no esforço dos sindicatos nacionais e internacionais em, por meio da geração de conhecimento, estruturar formas alternativas e inovadoras de tecnologias de gestão e de práticas de gestão de pessoas, principalmente em empresas multinacionais, nos diversos países em que atuam.

O presente *paper*, em especial, enfoca o IOS como uma organização do Terceiro Setor que se origina de articulações e financiamento internacionais apontando para aspectos de seu funcionamento que assemelham suas dificuldades às igualmente enfrentadas por empresas privadas e/ou públicas em seus processos de mudança e desenvolvimento. Destacam-se aqui: os conflitos de poder; a necessidade de diferentes culturas nacionais e organizacionais se compatibilizarem; o distanciamento ao longo do tempo de parceiros que antes compartilhavam valores e objetivos; as dificuldades de estruturação; de capacitação e retenção de profissionais qualificados; e, de sustentação frente a novas demandas, buscando manter a qualidade dos produtos e serviços já desenvolvidos.

Do ponto de vista metodológico trata-se de um estudo de caso que tem como elementos de análise, o ambiente interno e contexto externo à instituição, os impactos da transformação organizacional vivenciada em termos de sua estrutura, processos e pessoas. Foi utilizada sustentação teórica de mudança e transformação organizacional de Pettigrew (1985b, 1986, 2000) e Fischer (2002), análise de documentos institucionais, entrevistas e *workshops* junto aos atores sociais internos ao Instituto e seus *stakeholders*.

2 Sustentação por meio dos Fundamentos do Processo de Mudança Organizacional

A Teoria das Organizações apropriou-se, inicialmente, do conceito de mudança das ciências experimentais, para tentar explicar a mudança no âmbito organizacional. Até aproximadamente os anos 70, este conceito persistiu, não sendo adequado, mas suficiente para definir a mudança como fenômeno circunscrito a um fato e momento.

Os estudos de Desenvolvimento Organizacional apontavam para uma mudança oriunda da idéia de O&M - Organizações e Métodos, racional e pontual. Neste sentido, as organizações eram gerenciadas para serem estáveis, dentro do que Fischer (2002) chama de “Paradigma da Estabilidade”. Neste enfoque, a mudança consistia em uma alteração harmônica e sutil, sempre incremental e nunca desestabilizadora do desempenho organizacional. O objetivo primordial da organização era o de manter o *status quo* e evitar o conflito (termo estreitamente associado à mudança).

O rápido avanço das modificações sociais, econômicas, históricas e tecnológicas, e o aumento da turbulência ambiental, apontaram para a necessidade de se ampliar a abordagem sobre as organizações. Neste contexto, o “Paradigma da Estabilidade” passou a ser substituído pelo “Paradigma da Transformação”: a mudança é vista como abrangente e transformadora, inserida em diferentes espaços e processos, com um caráter multidimensional (FISCHER, 2002). A mudança passa a ser gerenciada como um processo de transformação contínua, que alteram métodos, competências essenciais, valores, conhecimento, padrões culturais e as relações de poder.

Uma abordagem mais ampla de mudança começou a ser discutida a partir dos estudos de Ledford Jr. *et al.* (1991), por meio do conceito de mudança organizacional de larga escala. Sob essa perspectiva, a mudança é entendida como duradoura no desenho – estratégias, estruturas, tecnologia, informações formais, processos decisórios formais –; e, no processo organizacional – comportamento, dados informais, decisões não padronizadas ou informais, que altera a efetividade organizacional ou a natureza das dimensões consideradas para avaliação da efetividade.

Endossam esta perspectiva, os estudos de Pettigrew (1985b, 1986, 2000) que apontaram para a necessidade de considerar os dois *contextos*, *interno e externo*, ao se tratar da mudança, ou seja, para a necessidade de uma *abordagem mais contextualista*, na qual pudessem se contrapor o ambiente externo e as características internas da organização. Neste sentido, cada vez mais o contexto interno tem que dar uma resposta eficiente e rápida às mudanças externas, o que aumenta a necessidade de pessoas preparadas para a análise contextual.

A abordagem contextualista de Pettigrew (1985b) envolve três passos. O primeiro é saber “por que” mudar. A resposta advém da análise contextual, na qual é necessário levantar um amplo número de variáveis e integrá-las com características internas. O segundo é saber “o que” mudar, que está atrelado ao direcionamento estratégico e ao conteúdo da mudança. O terceiro refere-se ao “como” mudar, se o método é adequado e se se adapta à organização, sua cultura, suas características.

A mudança estratégica possui três dimensões (PETTIGREW, 1985):

- *Contexto*: (externo – econômico/negócios, político, social; e, interno – recursos, capacidades, cultura, política);
- *Conteúdo*: (produtos e mercados, objetivos, alvo e evolução);
- *Processo*: (gestores da mudança, modelos da mudança, formulação e implementação, padrões no tempo). Tais dimensões devem estar contextualizadas no tempo (historicidade) e níveis de análise (firma, setor, economia).

De acordo com Fischer (2002), a concepção e a implantação de um processo de transformação organizacional implica em três pressupostos básicos. O primeiro é que a transformação organizacional é inerente à dinâmica de funcionamento e às estratégias de ação definidas pela organização. O segundo relaciona estratégia com transformação, no sentido de conectar o “por que mudar” e o “que mudar” com o direcionamento estratégico e com os elementos que integram o conteúdo da gestão, cuja composição determina o nível de excelência. O direcionamento estratégico é composto pelo intento estratégico e pelo conjunto de elementos que integram o conteúdo de sua gestão.

O direcionamento estratégico, segundo Fischer (2002), é a face visível do desempenho organizacional, desempenho pelo qual pode ser expressa a competitividade externa da organização. A conquista dos focos de estratégia aponta uma medida de sucesso ou fracasso. O terceiro pressuposto é o de que as pessoas são o *start* do processo de transformação organizacional, ou seja, esta ocorre com as pessoas, para as pessoas, e através do envolvimento e comprometimento das pessoas. Este item está relacionado com uma cultura organizacional de valorização da cognição do indivíduo, acima de modismos e da manipulação de idéias. Isso equivale a dizer que as mudanças nascem “de dentro para fora”, isto é, a partir da compreensão da sua necessidade e da adesão consciente ao processo de concebê-la e implementá-la.

O modelo do processo de transformação organizacional de Fischer (2002) abrange os pressupostos aqui apresentados, considerando o desafio de encontrar o modo mais adequado de “como mudar” e identificar “o que mudar”. Os objetivos estratégicos da organização expressam o desejo de mudança e as especificidades de cada organização para a definição do “como” mudar. Portanto, o processo deve ser abrangente, integrado e sustentado.

No caso do IOS, mesmo em uma situação aparentemente pouco complexa, ou seja, uma organização de pequeno porte e sem fins lucrativos, portanto, em princípio, isenta dos conflitos típicos do mundo empresarial globalizado ou das disputas de poder no âmbito público, evidenciam-se elementos próprios da dinâmica típica de qualquer organização. O desafio de mudar contém um conjunto de obstáculos, dentre os quais, encontrar as respostas precisas e específicas para as três questões básicas mencionadas: (i) por que mudar?; (ii) o que mudar?; e, (iii) como mudar?

A competitividade que a empresa apresenta no contexto externo, resultante de suas estratégias de ação, desta forma, está condicionada ao nível de desenvolvimento da competitividade interna, que por sua vez, é resultante do processo de gestão que “mobiliza a inteligência e o conhecimento organizacional para que a organização se desenvolva e aperfeiçoe continuamente” (FISCHER, 2002, p. 9).

Esta abordagem reconhece que tanto os fatores externos como os internos influem no sentido e na orientação da transformação. Assim, pode-se considerar a noção de ambiente de Berger e Luckman (1996), onde os atores organizacionais são interferidos pelas pressões ambientais, mas também atuam modificando-o, pois há um potencial reflexo de suas ações na construção da realidade social. Segundo Berger e Luckmann (1996), a realidade é socialmente construída pelo homem que se lhe apresenta como mundo intersubjetivo, cuja interiorização após a objetivação depende da forma como o indivíduo a interpreta, apreendendo assim a realidade social ao mesmo tempo em que a produz.

O trabalho junto ao IOS foi desenvolvido a partir da adoção do modelo metodológico proposto por Fischer (2002) que envolve quatro etapas interdependentes, sendo elas: *Auscultação*, *Concepção*, *Disseminação/Adesão*, e *Sustentação*. Este *paper* centra suas argumentações e conteúdo nas três primeiras etapas: *Auscultação*, *Concepção* e *Disseminação/Adesão* cujos resultados já podem se constituir como objeto de análise e apresentação, dado que o processo continua em andamento na entidade.

Na *Auscultação* é realizado um mapeamento de aptidões e resistências à mudança e dos agentes do contexto interno e externo, um levantamento de restrições e alavancadores, a identificação de projetos e ações de aperfeiçoamento em andamento, e um levantamento de opiniões e sugestões junto a atores sociais relevantes. Trata-se de uma abordagem analítico-descritiva que deve ser breve, realizada com técnicas interativas e com análise focada em processo. Inicia-se, assim, o estabelecimento do compromisso com os participantes, a fim de impedir que o diagnóstico deixe de incorporar a visão e os valores da comunidade organizacional.

A *Concepção* refere-se às diretrizes estratégicas da organização, à mobilização de grupos-tarefa, ao plano de ação e projetos de aperfeiçoamento, à definição do perfil para os gestores organizacionais, e à concepção da disseminação.

A *Disseminação/Adesão* envolve a difusão dos objetivos e estratégias para os diferentes atores organizacionais, o emprego de sistemas e instrumentos de gestão para promover a mudança, a absorção e internalização dos objetivos e estratégias, as propostas de aperfeiçoamento, os compromissos individuais, e a identificação de aspectos que facilitam ou inibem o processo.

A *Sustentação* refere-se ao acompanhamento do plano de ação, ao diagnóstico permanente, à revitalização de compromissos, e à manutenção e comunicação interna quanto aos processos decisórios.

O processo de mudança inerente ao paradigma da transformação organizacional é centrado nas pessoas e, neste caso, a estrutura é resultante, decorrente desta dinâmica. Justamente por isso, esse processo tem um início bem delineado, sabe-se como começar, mas não se pode classificar como previsível, no tempo e no foco, o seu resultado pois, sendo dinâmico, acaba por permear a própria existência da organização. Nesse sentido, Kotter (1999, p.26) salienta que

mesmo os programas de mudança bem-sucedidos são confusos e cheios de surpresa. Mas, da mesma maneira como a visão relativamente simples é indispensável na orientação das pessoas ao longo de uma grande mudança, também a visão do processo de mudança é capaz de

reduzir a incidência de erros. E a menor quantidade de erros, às vezes, é a diferença entre o sucesso e o fracasso.

A discussão dos principais problemas e a revitalização da organização para manter os gestores unidos em torno de objetivos comuns deve ser proporcionada pela gestão participativa. A gestão compartilhada pode prover a organização de uma dinâmica que permita a decisão coletiva e facilite a comunicação interna. Portanto, a abordagem contextualista (PETTIGREW, 1985a,b) que ressalta o caráter interativo e sinérgico de qualquer mudança organizacional, pressupõe uma metodologia que permite desenhar um modelo típico-ideal de proceder à gestão da transformação organizacional.

3 Aspectos Metodológicos do Estudo

Do referido modelo, o trabalho contemplou as atividades componentes dos três primeiros blocos (*Auscultação, Concepção, Disseminação/Adesão*), visto que são os resultados neles gerados que vêm a definir o delineamento da etapa seguinte do estudo que permanece em andamento (*Sustentação*). Considerando-se a especificidade organizacional do IOS, o estudo original, sobre o qual foram desenvolvidos esta análise e *paper*, referia-se a um diagnóstico da situação vigente e à perspectiva de uma mudança da sede do IOS, de Florianópolis – SC para São Paulo - SP. Os resultados também deveriam servir para estimular a reflexão sobre as ações gerenciais e decisões do Conselho Diretor e, estabelecer uma relação com o tema de revisão do direcionamento estratégico e modelo de gestão do IOS, bem como sua manutenção e crescimento sustentável.

Com esta perspectiva em vista, esta investigação centrou-se, inicialmente, na análise do processo por meio do qual a mudança poderia ser implementada, de modo a envolver e comprometer seus principais atores sociais. Isto porque, ficou evidente, desde o início dos contatos com os diversos colaboradores da entidade, que as pessoas estabeleciam forte identidade com a organização e com o trabalho que realizavam. Coordenadores, técnicos, pesquisadores e gestores compartilhavam valores e ideais e, mesmo, padrões ideológicos que eram transpostos para a visão que formulavam sobre o “ser” e o “dever ser” da instituição e dos produtos e serviços resultantes de seu trabalho.

O início das atividades para o diagnóstico da situação vigente envolveu o trabalho de equipe de docentes e pesquisadores de centro de pesquisa de uma instituição de ensino superior no Brasil, no sentido de clarificar três grandes blocos de questões que se mostraram difusas e complexas:

- a especificação “real” da questão inicial apresentada que demonstrava ser apenas a ponta do *iceberg* de alguma problemática mais complexa, a saber, a mudança da sede de Florianópolis - SC para São Paulo - SP;
- a identificação de sua origem e motivos;
- o mapeamento da arena organizacional e do jogo de forças que nela se protagonizava.

A opção pelo estudo de caso respalda-se Yin (2005) que indica que ele pode ser utilizado para testar hipóteses iniciais, ou as relações entre algumas variáveis, sem relação direta de causa ou efeito. Este método possibilita a realização de inferências de relações causais com o acompanhamento da unidade de observação, permite o esclarecimento de

causas múltiplas de determinado fenômeno, e auxilia, ainda, no entendimento geral de determinado sistema escolhido para análise. Ressalta-se ainda que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca no entendimento de uma dinâmica dentro de parâmetros próprios. (RAGIN; BECKER, 1992; SELLTIZ et al., 1965). E que método permite realizar inferências a partir de observações de um objeto de estudo durante certo período de tempo (MILES; HUBERMAN, 1994), mostrando apropriado neste caso.

A fim de ampliar o escopo de análise do trabalho também foram consideradas as pesquisas em documentos e dados secundários produzidos pela organização como relatórios, diagnósticos, programas e outros, conforme sugere Malhotra (2001). Isso favorece tanto a compreensão prévia às entrevistas sobre peculiaridades da empresa, quanto posteriormente na análise dos dados coletados. Foram consultados diversos documentos internos, *intranet* corporativa e sítios na *internet*.

Como instrumento de coleta de dados foi definida a entrevista semi-estruturada. Para a elaboração do roteiro de entrevistas foi realizada pesquisa bibliográfica prévia em livros, periódicos, jornais, dissertações, teses, dentre outros, com o intuito de subsidiar o trabalho. A entrevista é o procedimento mais habitual no trabalho de campo e auxilia o pesquisador na busca pela obtenção de informes contidos nas falas dos atores sociais.

Deve ser sistematizada e objetiva, portanto, não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que “se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa, que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focada” (MINAYO, 2001, p.57), sendo considerada uma conversa a dois com propósitos bem definidos. A autora afirma, ainda, que os dados obtidos podem ser objetivos ou subjetivos, sendo que este segundo tipo relaciona-se aos valores, atitudes e opiniões dos sujeitos entrevistados. Os workshops foram preparados e desenvolvidos tomando-se como parâmetro as discussões apresentadas por Roesch (2005).

Do ponto de vista da pesquisa de campo, a *Auscultação* foi modelada mediante a análise de dados secundários levantados em documentos da organização e de dados primários, coletados através de entrevistas individuais e grupais (*workshops*) com o público interno. E, ainda, opiniões/percepções de atores que se constituem nos principais *stakeholders* da entidade para haver um contraponto com percepções externas.

O trabalho de campo para levantamento de dados primários de natureza qualitativa durou cerca de três meses, sendo entrevistadas 28 pessoas individualmente, além do *workshop* com profissionais de Florianópolis – SC, num total de 11 pessoas.

Para a melhor compreensão da entidade e sua dinâmica interna e externa, o roteiro de entrevistas partiu de três grandes questões norteadoras, relacionadas à compreensão da origem da entidade e seu direcionamento estratégico atual e futuro, evidenciando os vínculos com os elos institucionais e redes de trabalho e fatores ligados à gestão da instituição, autonomia em questões cotidianas, inclusive as que envolvem recursos físicos e financeiros.

Assim, foram propostas as seguintes questões centrais: (1) *Por que existe um Observatório Social?;* (2) *Como se estabelece sua rede de relacionamentos?;* (3) *No processo decisório e de gestão: qual a autonomia real do IOS?*

4 Instituto Observatório Social - IOS: compreendendo sua evolução na linha do tempo e aspectos do ambiente interno e contexto externo

A análise proposta e que se apresenta discutida neste *paper* contemplou um desenho da linha do tempo da instituição, bem como a investigação de elementos de seu ambiente interno e contexto externo causadores de influências e impactos na organização. A seguir são apresentados aspectos essenciais resultantes desta construção.

4.1 Contexto Histórico: mapeamento da linha do tempo

O IOS foi criado em abril de 2001 no Brasil, como uma ONG, constituída sob a forma de associação civil de direito privado, com o objetivo de produzir conhecimento sobre a temática do desenvolvimento econômico e social, com ênfase nas questões laborais e das relações do trabalho, e com os objetivos de promover os direitos do trabalhador e a proteção ambiental (INSTITUTO..., 2006).

Focado em estudar o comportamento das empresas, cadeias produtivas e setores da produção econômica, o IOS disponibiliza à sociedade e, em especial, aos sindicatos de trabalhadores, os resultados de suas análises e pesquisas através de publicações, sistemas de informações, *website* e da Revista Observatório Social. Sua equipe técnica, em grande maioria composta de pesquisadores e especialistas, era constituída por 35 pessoas alocadas na sede nacional (à época do início desta pesquisa) em Florianópolis – Santa Catarina (SC) e nas sedes de São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador e Manaus.

A sede nacional do IOS foi instalada inicialmente em Florianópolis - SC dado que seu histórico de criação está ligado à Escola Sindical Sul da Central Única dos Trabalhadores - CUT. Em sua origem, esta Escola estava voltada para a capacitação de dirigentes sindicais sobre as questões de relações de trabalho e justiça social no contexto da globalização econômica. A idealização do IOS justificou-se pela necessidade de estudos e estímulos à cooperação e articulação sindical, sendo suporte aos seus fins.

O IOS teve por sócios fundadores a CUT/Brasil – Central Única dos Trabalhadores; o CEDEC – Centro de Estudos de Cultura Contemporânea; o DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos; e, a Rede Unitrabalho – Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o Trabalho. Seus representantes constituem o Conselho Diretor, ao qual respondem a Diretoria Executiva e um corpo técnico e administrativo constituído por seis Coordenadores.

Quando do estudo, os recursos financeiros do IOS provinham, em sua maior parte, do apoio da *FNV Holanda* e *DGB Alemanha*¹ sendo que então, a entidade buscava ampliar progressivamente o número de parceiros que financiavam as pesquisas e projetos, de forma a assegurar sua sustentabilidade garantir mais autonomia. De toda maneira, majoritariamente, o orçamento era sustentado com apoio de recursos internacionais, tais como os oriundos da *Oxfam* e do *Solidarity Center - USA*.

Nessa mesma busca pela sustentabilidade, ele ampliava a articulação com empresas que permitiam o levantamento e análise de suas práticas de gestão, o que se constituía no material por meio do qual são gerados os resultados de pesquisa e os produtos de divulgação de informações e conhecimentos do IOS. Na visão dos dirigentes e colaboradores, tais

esforços é que permitiam que a sua imagem se consolidasse, justificando sua crescente legitimidade nacional e internacional.

Uma linha do tempo foi construída a partir de informações dos diversos depoentes e de dados coletados nos documentos secundários. Seu objetivo foi facilitar a visualização de momentos significativos na história do IOS, bem como marcar incidentes críticos ocorridos desde sua constituição. A reconstrução histórica da entidade foi feita privilegiando os momentos de maior impacto institucional em termos da evolução do IOS, e servindo como elemento de análise para as discussões do momento atual, bem como do seu futuro. Esta trajetória foi dividida em três grandes blocos, aqui resumidos:

- 1) “*A Formulação do Projeto*”: quando a CUT toma a iniciativa de criar um Observatório e entra em contato com potenciais parceiros. O Observatório ainda é apenas uma idéia, até que se define seu escopo: observar o comportamento sócio-trabalhista das empresas multinacionais com atuação no Brasil, em relação às cláusulas da OIT;
- 2) “*A Criação e Implantação do Observatório*”: O Observatório passa a ocupar um novo prédio da Escola Sul – SC. Uma crise política na Escola Sul leva à mudanças conduzidas pela CUT com a repartição inicial de espaços, técnicos e estrutura organizacional entre a Escola Sul e o Observatório. Em novembro de 2001, o IOS é fundado oficialmente com aprovação de seu Estatuto e deixa de ser parte da estrutura organizacional da Escola Sul;
- 3) “*A Evolução Recente do Observatório*”: a partir de 2002, o IOS começa a dar mais ênfase à constituição de equipe própria. Ocorre a mudança de instalações da Escola Sul e ida para o centro da cidade de Florianópolis - SC. A Diretoria do IOS estuda a possibilidade de transferir a sede da entidade para São Paulo - SP. A notícia gera tensão e conflito com a resistência da equipe alocada na sede em Florianópolis - SC. Em março de 2005, a sede é transferida para São Paulo - SP.

4.2 Aspectos do Ambiente Interno

Pode-se dividir em seis principais grupos, os atores envolvidos na rede de contatos do IOS: (1) Fundadores; (2) Financiadores; (3) *Stakeholders*; (4) Direção do IOS; (5) Técnicos (SP/SC); (6) Coordenadores. Cada qual apresenta uma abordagem diferenciada da situação atual do Instituto e de suas perspectivas futuras, sob a percepção dos aspectos internos, com algumas convergências e divergências.

O diagnóstico interno permitiu identificar alguns elementos organizacionais que demonstram exercer influência sobre o desempenho da entidade. A partir dos dados primários (entrevistas e *workshops*) e secundários (análise documental), e posterior análise efetuada pela equipe de docentes e pesquisadores do centro de pesquisa, pode-se resumir como *problemas centrais*:

- Certo distanciamento do Conselho Diretor do IOS dos trabalhos encaminhados cotidianamente, que se manifesta na baixa frequência de reuniões entre os diversos atores da entidade para discutir questões de interesse do Observatório;

- Dificuldades na unificação de equipes com perfis e origens distintas (cada grupo originário, muitas vezes, de fundadores distintos), gerando problemas de ordem funcional e relacional;
- Um padrão de financiamento crescentemente ancorado em receitas de projetos (variáveis), contrapondo aumento de despesas fixas, incluindo uma equipe própria;
- Posicionamento da CUT em restringir trabalhos do IOS às entidades sindicais cutistas (e ainda assim, àquelas com contribuições em dia com a Central), colocando em cheque a característica de intersindicalidade peculiar ao IOS;
- A ausência de um direcionamento estratégico e diretrizes claras em termos de relacionamento com clientes e parceiros, e definição de prioridade de produtos;
- Uma indefinição do modelo organizacional, ausência de clareza na forma de funcionamento e uma distribuição aleatória de poder gerando distorções de papéis;
- A inexistência de processos internos de gestão, tanto os mais globais, como os vinculados à gestão das pessoas;
- Percepção de um Clima Organizacional deteriorado, tendo em vista a tensão gerada pela possível mudança da sede sem a participação geral;
- A omissão dos gestores quanto a uma melhor amarração política do IOS no conjunto de sua rede de contatos, a começar pelos sócios fundadores.

Tendo em vista estas informações de caráter ampliado sobre a situação atual da organização e perspectivas futuras, a equipe de docentes e pesquisadores do centro de pesquisa buscou detalhar, seguindo o modelo metodológico proposto que incluía entrevistas, *workshops* e análise documental, em cinco grandes categorias analíticas, as questões referentes ao ambiente interno. São brevemente apresentados os posicionamentos dos respondentes sobre cada categoria:

- *Modelo Organizacional*: observou-se a ausência de ações estruturadas de organização do Instituto, ou seja, uma lacuna quanto a seu efetivo modelo de funcionamento, gerando indefinições de âmbito estrutural, hierárquico e de jogo de poder pela falta de clareza quanto a papéis, responsabilidades e formas apropriadas de atuação;
- *Processos de Gestão*: percebeu-se uma lacuna referente às questões de caráter decisório, de transparência de comunicação e ausência de visão global do Instituto. Tais posicionamentos são minimizados apenas pelo fato de que a proximidade da coordenação e seu livre acesso facilitavam a operacionalização diária das tarefas e minimizam eventuais dificuldades de relacionamento;
- *Gestão de Pessoas*: categoria que demonstrou gerar os impactos mais negativos na percepção dos profissionais, como fonte de insatisfação. Uma análise aprofundada mostrou indícios de que as equipes e profissionais sentiam-se carentes de reconhecimento, com seu senso de direção prejudicado frente às incertezas do futuro, e com sentimentos de isolamento e impotência. Sua identidade com o IOS e atratividade pela proposta original estavam ameaçadas ante as incoerências na condução da provável mudança;
- *Política Organizacional*: havia pouco entrosamento entre parceiros e fundadores, ausência de um esforço conjunto para a ocorrência de mais encontros e discussões de âmbito técnico entre diferentes atores;

- *Infra-Estrutura*: a instabilidade do corpo funcional era o aspecto mais evidente desta categoria, intensificada em função dos diversos desencontros e mal entendidos oriundos da proposição de mudança da sede de Florianópolis - SC.

Concluiu-se que as distintas categorias se inter-relacionavam, estabelecendo uma dinâmica interna que influenciava o desempenho atual e futuro do IOS. Isso, mais uma vez, reforçou a necessidade de se estabelecer mais claramente quais eram os reais objetivos do IOS, sua missão, valores, parceiros e elos institucionais, bem como suas perspectivas para o futuro, envolvendo todos os seis principais grupos mencionados.

4.3 Contexto Externo: o posicionamento do IOS em sua rede de contatos institucionais

A compreensão do contexto externo de qualquer entidade é um elemento importante para o entendimento de seu funcionamento atual e perspectivas com relação ao futuro. Investigar a percepção dos profissionais do IOS, bem como de outros entrevistados, sobre como eram estabelecidas as inter-relações do Observatório com seus interlocutores, teve como propósito entender como a entidade se posicionava no cenário político, econômico, social, enfim, em suas fronteiras de contato, nacional e internacionalmente. Ao solicitar aos participantes que montassem a rede de contato a partir de um Centro (o próprio IOS), e, na seqüência, a primeira linha de contatos mais próximos e assim por diante, o que se observou como resultado, foi algo como:

- Centro: IOS (Conselho Diretor, Coordenação Técnica e Funcionários);
- 1ª. linha de contato: sócio-fundadores, representados por CUT (mais próxima que os demais), DIEESE, CEDEC, Unitrabalho;
- 2ª. linha de contato: Sindicatos, FNV, DGB, Empresas Cliente, Observatório Europa;
- 3ª. linha de contato: Trabalhadores, Assessorias Técnicas, Hans Bockler, Imprensa/Mídia, Instituições Jurídicas, Legislativo, Governo;
- 4ª. linha de contato: Sociedade em geral, LO Noruega, Fornecedores, Terceirizados, OXFAM, Academias, Bibliotecas, Organismos Internacionais, AFL-CIO, ETHOS.

A leitura desses resultados permitiu a visualização sobre como os participantes percebiam o desenho do mapa, ou seja, o grau de influência relativa que cada ator da rede demonstra exercer sobre o IOS. As principais constatações do *mapa de contexto externo* podem ser resumidas como:

- A maior aproximação da CUT do núcleo central do IOS demonstrava que havia uma maior intervenção e interferência desta linha de trabalho da entidade. Por outro lado, os demais parceiros fundadores já não se apresentavam mais próximos ou como co-responsáveis pelas atividades ou resultados do IOS;
- O Observatório Europa era considerado um co-irmão, não representando concorrência, nem risco de perda de espaço no Brasil. Eram entidades complementares em termos de atividades ao redor do mundo. Os contatos públicos são definidos, do ponto de vista

“ideal”, como sindicatos (entidades e dirigentes), trabalhadores (sindicalizados ou não) e empresas (com as quais o IOS vem ampliando seus contatos);

- Os financiadores internacionais emergiram em grande parte das entrevistas, como aqueles que aportavam recursos e, assim, eram importantes para a manutenção do IOS. Entretanto, na compreensão dos respondentes, eles não deveriam definir o que o Observatório deveria fazer. A relação “ideal” deveria ser de troca, ou seja, a realização de pesquisas que atendessem aos interesses dos parceiros internacionais mas também com interesse direto do Observatório no Brasil;
- Entre as entidades que compunham o Observatório Social, a Unitrabalho contava com técnicos atuando na entidade nas sedes do Rio de Janeiro e de Manaus. Entretanto, havia uma percepção de que a mesma não atuava, de fato, como parceira. A situação do CEDEC era semelhante. Na etapa inicial do Observatório, o CEDEC mantinha técnicos de seus quadros na equipe da entidade. Quando da pesquisa, esta equipe foi em parte absorvida pelo IOS e o CEDEC permanecia atuando em projetos próprios. Ao longo do levantamento, o DIEESE era citado com regularidade, como uma entidade que sabia construir uma adequada relação de convivência sindical, mas, com escopo diferenciado do IOS;
- O Observatório Europa estimulava a idéia de se trabalhar com a intersindicalidade pois entendia que, somente desta forma, o IOS poderia continuar garantindo a qualidade e credibilidade ao seu trabalho. Havia uma evidente preocupação de que houvesse concentração de pesquisas que privilegiasse sindicatos vinculados à CUT. Neste caso, o unilateralismo das atividades de pesquisa do IOS poderia prejudicar a qualidade dos trabalhos e os resultados finais pela perda de diversidade de pontos de vista e situações. Na percepção dos financiadores internacionais, de forma mais geral, prevalecia o temor de ingerência da CUT nas questões técnicas, no sentido de não permitir a inclusão de outras centrais nas pesquisas, dificultando o diálogo inerente às atividades do Observatório Social junto às empresas e trabalhadores, além do risco de perda de profissionais que não se dispusessem a mudar para uma sede em São Paulo.

A análise do mapa do IOS e seus contatos institucionais, bem como os demais comentários que emergiram nos depoimentos e são aqui destacados, permitiu observar a reincidência, entre os entrevistados, da idéia de que o IOS deveria procurar rever sua estratégia para os anos seguintes, incluindo nesta discussão: (i) parceiros reais e não a manutenção de parceiros fundadores que não agregassem ao trabalho atualmente realizado; (ii) a relação com os financiadores, seu papel, limites de interferência no trabalho; (iii) produtos mais apropriados à atividade fim do IOS e a melhor forma de produzi-los; (iv) identificação dos clientes reais e potenciais e suas demandas efetivas para melhor direcionamento das atividades do Instituto no futuro; dentre outras.

5 Reflexões para o Futuro

O que se pretende ressaltar, a partir da perspectiva dos docentes e pesquisadores do centro de pesquisa e das discussões conjuntas com a equipe do IOS, e após a realização das etapas de *Auscultação*, *Concepção* e *Assimilação/Adesão* é a necessidade de uma ampliação do debate sobre os rumos do Instituto. Trata-se não apenas da abrangência em termos de conteúdos estratégicos e de caráter interno mas, ainda mais, da busca de participação de

outros atores, como o movimento sindical, empresas, associações e representantes da sociedade e governo, enfim, maior amplitude e alcance para a obtenção de melhores resultados.

A perspectiva de uma análise mais aprofundada do futuro do Instituto, a partir destas três primeiras etapas pressupunha a certeza de que o que estava em questão não era a relevância do Observatório, a qualidade do trabalho e importância no cenário nacional e internacional, mas, a possibilidade e otimização de meios de sobrevivência mais garantidos e pertinentes ao escopo, justamente para não haver prejuízo dos resultados já alcançados e dos que viriam.

Dentre as considerações possíveis, destacam-se as relacionadas à perspectiva comparada entre uma organização de caráter não financeiro com aquelas consideradas privadas e/ou públicas. A complexidade das situações enfrentadas deixa entrever que as semelhanças eram provavelmente mais constantes que possíveis diferenças. Ressaltavam-se alguns aspectos que confirmam tal inferência.

Um deles era o maior controle da CUT sobre os processos internos do IOS, apontado como uma alternativa e, de certo modo, como uma solução para sanar a “estranheza” com relação às atividades desenvolvidas pelos técnicos. Isto por que a Central em São Paulo tenderia a apenas tomar conhecimento de resultados do trabalho técnico, mas, pouco interferir ou conhecê-lo antecipadamente.

Não existiam laços políticos no trabalho, ou seja, articulações e prestação de contas sistematizadas que permitissem um controle a distância pela CUT e minimizassem a necessidade dessa aproximação para manutenção do controle. A ausência de proximidade geográfica e a falta de diálogo constante, podiam ser entendidas como “não subordinação” e, conseqüente descontrole ao longo do tempo.

A possibilidade de maior proximidade com parceiros diretos destacava-se como necessária por um lado, mas, ao mesmo tempo, questionável, considerando que fundadores que foram imprescindíveis para empreender e tornar realidade a concepção do IOS no Brasil, não mais atuavam nos últimos tempos como parceiros, inclusive, realizando atividades concorrentes ou paralelas.

Mudanças estruturais e nos processos de trabalho também pressupunham, ainda que mais intensamente no imaginário do grupo, uma perda de identidade. No caso do IOS, esse fato demonstrou ser um agravante para dialogar sobre transformações. Isto por que, a própria natureza do trabalho e sua essência baseada em conhecimento e pesquisa, pressupunha autonomia no trabalho da equipe, a possibilidade de trabalhar com o discurso dos trabalhadores, sem receio de censura política e a crença de que o IOS contribui para a melhoria das condições de vida dos trabalhadores. Isso seria potencialmente prejudicado com a intervenção da CUT na metodologia. São questões de cunho ideológico, de valores enraizados que necessitariam revisão. Isto por que a diferença de culturas entre os fundadores do IOS não permitiu, e intensificou, um debate ideológico, que poderia colocar em risco a potencialidade do trabalho realizado no Brasil.

A significativa dependência orçamentária de financiadores internacionais também pressupunha impactos de possíveis pressões sobre a formação da equipe, a realização dos trabalhos e a formação de parcerias e contatos com empresas privadas e Governo. Naquele

momento, a *FNV Mondiaal* e *DGB* alemã demonstravam tranquilidade por trabalharem com uma equipe estável e com a qual já haviam estabelecido uma sistemática “acertada” de trabalho.

Sem dúvida, se fosse possível transpor tais considerações para uma empresa privada ou pública, as conclusões também apontariam para uma necessidade de estabilidade e segurança do acionista (visto aqui na figura do investidor ou governo). Formar uma equipe desta natureza e pessoas capacitadas para a atuação e que compactuassem dos ideais nacionais e internacionais da proposta da *FNV Mondiaal*, da *DGB* alemã e do IOS no Brasil, não era tarefa simples ou rápida de ser implementada.

O IOS era uma entidade cuja estrutura patrimonial possuía uma pequena dimensão em termos de valores. Voltada para o conhecimento, ele tinha seu principal ativo na forma intangível, aí incluído seu capital intelectual e credibilidade, que não se refletiam na forma tradicional de representação patrimonial das organizações. Tais características colocavam o IOS como semelhante a outras organizações que, no meio sindical brasileiro, que lhes garantem um valor fluido, mas, legitimado social, política e economicamente.

Entretanto, a questão era: os elementos restritivos à internacionalização dessa atividade para países de Terceiro Mundo como o Brasil, superariam facilitadores no processo de transformação?; Bastaria haver financiadores internacionais, além de uma comprovada capacidade técnica profissional, se obstáculos como conflitos de poder, diversidade de culturas e divergências ideológicas continuassem superiores?

O *paper* centrou-se nessa preocupação: as tensões geradas pelos diferentes atores, cada qual com interesses próprios, poderiam invalidar o propósito central da existência de uma entidade como o IOS que deveria representar um avanço em países subdesenvolvidos, com o intuito de preservar direitos laborais e estabelecer relações internacionais em médio e longo prazo.

A análise mais detalhada sobre o caminho ainda em seqüência pela organização após o término das fases iniciais não caberia no escopo deste artigo. A instituição entra agora na fase de *Sustentação* e os resultados mais efetivos deverão ser analisados e descritos após algum período de observação.

Todavia, cabe notar que passados mais de três anos da realização do início do processo de transformação, informações recentes mostram que foram grandes as mudanças realizadas pela organização. Durante um longo processo de transição, houve de fato a transferência da sede da organização para São Paulo com diversas conseqüências. A mais visível delas foi a saída de todo o *staff* de coordenação em suas diferentes coordenações.

Dados atuais colhidos junto à essa nova coordenação da entidade sinalizaram que passou a haver maior proximidade com os *stakeholders* sediados em São Paulo, especialmente a CUT. Além disto, aumentou o trabalho junto aos sindicatos em São Paulo.

Um dos temores de restrição das atividades do IOS às entidades sindicais da CUT não se confirmou, havendo mesmo uma mudança de orientação da organização em não barrar o alcance de seu trabalho aos sindicatos de outras centrais. Nesta transição, a gestão da organização foi recomposta resolvendo antigos problemas e ainda convivendo com outros para os quais ainda não há resposta.

Porém, como dado mais contundente, destaca-se o fato de que a organização não sofreu solução de continuidade. De 2005 em diante, a *DGB* alemã e a *FNV* renovaram seus compromissos de financiamento em relação ao IOS até 2010. É bem verdade, que a renovação deste apoio se deu após o escrutínio de auditores contratados pelos financiadores.

Desta forma, aparentemente, os vínculos institucionais entre financiadores e *stakeholders* mostraram-se mais fortes do que as restrições e temores apresentados principalmente no âmbito das coordenações do Instituto quando do início da pesquisa. A confirmação desta hipótese demandaria, entretanto, uma nova análise e o acompanhamento (como o que se encontra em processo) sobre os rumos do IOS. Resta aqui, finalmente, essa proposição e sugestão.

Referências Bibliográficas:

- BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- FNV MONDIAAL*. Disponível em [<http://www.fnv.nl/mondiaal>], 16 de fev. 2006.
- INFORME Anual 2004 - FNV Mondiaal*. Disponível em [<http://actualiteit.cms.fnv.nl/renderer.do?clearState=true/menuId/25536>]. COLOFÓN - Amsterdam, Ed. Stichting FNV Pers, Prod. FNV Mondiaal, FNV, em 16 de fev. 2006.
- INSTITUTO OBSERVATORIO SOCIAL - IOS*. Disponível em [www.observatoriosocial.org.br], em 16 de fev. 2006.
- FISCHER, Rosa M. Mudança e Transformação Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza L. (PROGEP). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- KOTTER, J. Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação. In: *Mudança*. HBR. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEDFORD JR, G.E.; MOHRMAN, S.A.; MOHRMAN, A. M.; LAWLER III, E. E.. The phenomenon of large-scale organizational change. In: MOHRMAN et al. (Orgs.). *Large-scale organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michael A. *Qualitative data analysis*. California: Sage Publications, 1994.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- PETTIGREW, A.M. *The awakening giant: continuity and change in ICI*. Oxford: Basil Blackwell, 1985a.
- PETTIGREW, A. M. Contextualist Research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER, E. (Eds.). *Doing Research That Is Useful in Theory and Practice*. San Francisco: Jossey Bass, 1985b.
- PETTIGREW, A.M. *The management of strategic change*. England: Blackwell Publishers, 1986.
- PETTIGREW, A.M.; FENTON, E.M. *The innovating organization*. SAGE Publications: London, 2000.
- RAGIN, Charles C.; BECKER, Howard S. *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. New York: Cambridge University Press, 1992.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2005.

SELLTIZ, Claire, JAHODA, Marie, DEUTSCH, Morton, COO, Stuart W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: HERDER, 1965.

YIN, Robert K.. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

¹A *FNV* é a central sindical holandesa que conta com 14 sindicatos nacionais e cerca de 1,2 milhão de trabalhadores sindicalizados. Seu braço para cooperação internacional é a *FNV Mondiaal*. A *DGB* é a central sindical alemã que conta com 8 sindicatos nacionais e cerca de 8 milhões de trabalhadores sindicalizados. Seu suporte ao IOS se dá através da *DGB Bildungswerk* (seu braço para a Formação Sindical que também atua internacionalmente) na América Latina e África do Sul. Ambas as centrais têm uma tradição de intensa cooperação internacional com entidades sindicais brasileiras desde a Déc. de 80.