

# MUSEU DA PESSOA

## História

### Luta pelo movimento sindical

História de: [Clemente Ganz Lúcio](#)

Autor: **Museu da Pessoa**

Publicado em: 25/02/2021

### Sinopse

Infância em Curitiba. Especialização na questão rural e urbana. Assessoria de movimentos populares, movimentos de bairros, e do movimento sindical com o Centro de Formação-rural irmã Araújo. Movimentos sindicais. Transformação social. Combate à desigualdade. Auxílio a trabalhadores com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Participação da greve dos metalúrgicos.

### Tags

- [movimento sindical](#)
- [crise econômica](#)
- [organização](#)
- [trabalhadores](#)
- [comunidades](#)
- [desigualdade](#)
- [Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos \(DIEESE\)](#)
- [pastorais](#)
- [Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos](#)
- [Centro de Formação Urbano-rural irmã Araújo](#)
- [direito dos trabalhadores](#)

### História completa

Projeto Memória DIEESE 50 anos

Depoimento de Clemente Ganz Lúcio

Entrevistado por Nádia Lopes e Marcelo Fonseca

São Paulo, 06 de setembro de 2006

Realização Instituto Museu da Pessoa

Entrevista DIEESE\_HV005

Transcrito por Lúcia Nascimento

Revisado por Júlia Teixeira Reis

P1 – Qual o seu nome completo?

R – Clemente Ganz Lúcio.

P1 – Local e data de nascimento?

R – Curitiba, Paraná, 11 de setembro de 1958.

P1 – Nome dos seus pais?

R – Clementino Mendonça Lúcio e Maria Ganz Lúcio.

P1 – A origem do nome da sua família?

R – Ganz é italiano, do norte da Itália. Origem da Suíça, germânica também, mas é italiano. E Lúcio é português.

P1 – Você lembra como era a sua rua ou bairro em que você morava, na sua infância?

R – Lembro. Eu, a partir de um ano, morei em Curitiba, no bairro do Cajuru. Era uma rua sem saída, não tinha pavimentação, tinham três casas na rua, somente. E ela terminava em uma rodovia, que é a rodovia que liga Curitiba a Paranaguá, litoral do Paraná. Na verdade, tinham só essas três casas e depois mais umas quatro ou cinco casas ao redor. E depois de uma longa distância tinha o bairro na verdade. Isso até quando eu morei lá, até uns 15 anos, mais ou menos, essa foi a rua. estive mais uma ou duas pessoas, duas casas que foram construídas. E era isso. Depois, futuramente, em frente, foi feito um Shopping. Hoje tem um grande shopping lá. Mas na época, era uma rua sem saída. Era isso.

P1 – Você tem irmãos?

R – Sim. Tenho uma irmã, mas já falecida.

P1 – Nessa fase, nessa rua sem saída, você brincava muito, se divertia?

R – É. Não tanto na rua, porque perto de casa tinha um outro... Atravessando a BR, a distância era pequena, uma quadra na verdade, atravessando a BR tinha um seminário de padres católicos. Um seminário com um espaço muito grande, um bosque enorme, uma quadra de futebol. Na verdade, nós brincávamos era no seminário e na rua muito pouco. Uma única vez nós tentamos em frente de casa, que tinha um espaço enorme, construir um campo de futebol, mas tinha muita touceira, muito buraco. Continuamos jogando futebol no seminário. Então, na verdade, toda minha infância era muito mais dentro do espaço do seminário, que tinha um bosque muito grande, um espaço muito grande. Na verdade, minha infância predominantemente era atividade dentro do seminário.

P1 – A sua formação escolar começou por ali?

R – É. Eu estudei em um colégio primário, a partir do primeiro ano primário, em um colégio municipal, da prefeitura municipal, dentro desse bairro. O bairro era Cajuru, mas ali tinha um jardim chamado Jardim das Américas, que compõe o bairro. Dentro dessa parte do bairro tinha um colégio, uma escola municipal de primeiro grau e fiz o primeiro grau ali. Da primeira à quinta série do primeiro grau, na verdade não era primeiro grau, era primário. Eu não fiz educação infantil, entrei direto no primeiro ano primário na escola municipal chamada Escola Municipal Júlio Mesquita.

P1 – E o dia a dia na escola, tem alguma lembrança específica?

R – Da escola, dia a dia não. Tenho lembrança mais de ir para escola, que era uma caminhada longa que eu fazia de manhã, em geral sozinho, porque mais ninguém tinha por perto. Então eu ia sozinho e era muito cedo. Na época de frio, eu lembro que ia caminhando e ia ficando o pé na geada. Isso eu lembro bastante. Foi caminhar no frio, caminhando e o pé ficando, as pegadas. Isso é o que eu mais me lembro, da caminhada, indo para escola com frio. Era uma lembrança. E um outro evento da escola, na sala. Lembro uma vez que eu viajei para Portugal quando tinha dez anos ou onze, não lembro bem a idade. E eu viajei e voltei de Portugal. E minha mãe trouxe um presente para dar para professora. Mas eu tinha a maior vergonha de dar o presente para professora, passou não sei quantos meses e eu não dei o presente para professora. [risos] Isso ficou marcado. Todo dia chegar na escola com o presente, não saber o que eu ia fazer com o presente. E eu não dei o presente para professora. Não me lembro o porquê, se tinha algum motivo. Lembro o nome dela que era Ilma, o nome dessa professora. Não lembro nenhum fato, talvez vergonha, timidez ou alguma coisa assim. Então, lembro essas coisas esparsamente, mas da escola, do cotidiano da escola propriamente dito, não. Do espaço, na hora em que batia o sinal, formar fila, cantar Hino Nacional, essas coisas de escola pública. Mas são coisas assim esparsas, não é um... Não consigo lembrar do espaço da sala de aula, me lembrar como uma coisa prazerosa, que me trouxesse recordações.

P1 – E você começou a trabalhar com quantos anos?

R – Trabalhar efetivamente com 12, 13 anos.

P1 – E qual foi seu primeiro emprego?

R – Meu pai tinha uma construtora e essa construtora tinha uma loja de material de construção. Então, quando eu saí do

primeiro grau e fui para o chamado ginásio, que é mais ou menos com 11 anos, a loja da construtora era ao lado da escola, do ginásio onde eu fui estudar. Era um outro ginásio, era estadual, do Estado. Então, quando eu comecei o primeiro ano do chamado ginásio, que eram mais três anos, eu estudava de manhã e trabalhava a tarde na loja. Tinha 11, 12 anos, tinha uma jornada. Saía mais ou menos cinco, cinco e meia, era o tempo de chegar em casa e poder jogar bola com meus amigos. A gente jogava às vezes na rua, algumas vezes ali na frente, mas era rápido, porque logo escurecia. Então, era tudo muito corrido. Com 10, 11 anos, eu fui regular fazendo isso. Quando eu entrei para Escola Técnica Federal, fazer edificações, já passei a ter um trabalho na própria construtora, fazendo projetos de arquitetura, tal. Fazendo os esboços dos projetos. Com 16 anos já fazia os projetos de casas. Com 17 anos, assumi a direção da construtora com meu pai, dividia uma área de responsabilidade. Ele viajou, passou um ano fora e eu fiquei sozinho. Era uma coisa meio maluca, com 16, 17 anos dirigia carro, andava o tempo todo sem carteira, sem nada.

P1 – Você comentou a pouco essa sua ligação com esse seminário próximo. E depois você ingressou na Pastoral da Juventude. Como você ingressou nela?

R – Na verdade, eu fiz a primeira comunhão com oito anos, mais ou menos. Quando você é alfabetizado, mais ou menos a Igreja Católica te encaminhava para primeira comunhão. Fiz a primeira comunhão, em seguida entrei para uma coisa chamada Cruzada, que era uma reunião de meninos e meninas, com oito ou nove anos, que todo domingo tinha uma chamada reunião. Terminada a missa, um seminarista reunia aquela turminha, fazia uma palestra, conversava e tal, das 10 as 10 e meia e depois a gente ia jogar bola. Brincar, jogar bola, queimada, passava a manhã no seminário. Eu comecei a freqüentar isso regularmente. Disso, com 9, 10 anos, eu fui para um primeiro grupo de jovens, que se reunia, tinha estudo, reflexão, depois jogava futebol. Então, minha vida foi girando em torno do seminário, ou seja, tinha o grupo de jovens. Com 12 anos, eu mudei de grupo, fui para um chamado – porque tinha grupo dos pequenos, médios e grandes – e eu com 12 anos fui para um chamado grupo dos grandes, não sei até hoje porque fui para o grupo dos grandes. Era um grupo com gente de 16, 17 anos e eu tinha 12, 13 anos. Esse grupo se reunia à noite e ao lado do seminário, eu morava de um lado, na frente do seminário tinha uma mega mansão, um negócio monstruoso de grande, dos Camargo, que é um pessoal famoso na política aí, e ao lado do seminário, uma enorme favela. E esse grupo dos grandes era o das pessoas que moravam na favela. E eu fui para esse grupo e tinha um seminarista. O seminarista que trabalhava nesse grupo, hoje é Chefe de Gabinete do Lula, o Gilberto Carvalho, ele era o seminarista. Eu fui para esse grupo e convivi com eles dois anos, dois anos e meio, três anos, nesse grupo à noite. Depois eu saí desse grupo. Meus amigos eram todos ali da favela. Mas ...aí eram problemas de alcoolismo, drogas... Bom, hoje tem um só vivo. Todos eles já morreram, boa parte pela polícia, outros por drogas, tal. Aí eu saí desse grupo, fui para um outro chamado, um grupo... Não Tem Nome, NTN, esse era o nome do grupo. Esse grupo também tinha um trabalho grande ali naquela paróquia, na verdade ali em toda região..

P2 – Que tipo de trabalho?

R – Trabalho com jovem, retiro espiritual, trabalho dando cobertor, de ajudar as pessoas. Trabalho com jovens e de estudar. Na verdade, na época, já trabalhando com a idéia da Teologia da Libertação, né? Frei Betto por exemplo, na época, era uma das pessoas que davam suporte para esses seminaristas lá. Na linha da Teologia da Libertação, de compromisso de lutar contra a pobreza, essas coisas. E eu estava nesse grupo. E um dia chegou um convite da Arquidiocese, porque a Arquidiocese queria organizar um trabalho com jovens na Diocese. E veio convite e chegou no grupo: “Oh! Estão convidando para ir lá”. Eu disse: “Eu vou”. Eu fui para essa reunião, disso organizamos a articulação dos grupos de jovens da Diocese que é na cidade, na verdade um conjunto de umas 20 cidades em torno de Curitiba. Fizemos um planejamento, organizamos, fizemos um processo de trabalho com esse grupo na Diocese de Curitiba. Esse trabalho virou referência, daí nós organizamos o trabalho no Estado do Paraná. Virei coordenador da Pastoral da Juventude de Curitiba, depois Coordenador da Pastoral da Juventude do Paraná e depois na Coordenação da Pastoral da Juventude da Região Sul do Brasil. Depois fui convidado para participar da Comissão de Justiça e Paz, também porque fazia esse trabalho. Mas, fui uns oito anos trabalhando sem parar com grupos e depois entrei nessa história de participação e organização de grupos de jovens em Curitiba e depois no Estado. Tinha um movimento que eu participava que se chamava Caminhada, que era um movimento que reunia jovens, adultos e pessoas de terceira idade. Eram encontros. Encontros um pouco de formação cristã, onde as pessoas estudavam um pouco os princípios do cristianismo, Teologia da Libertação, o compromisso da luta contra pobreza. Durante muitos anos, uns três, quatro anos, eu trabalhei direto nesse... Foi engraçado também porque para fazer esse curso tinha que ter 18 anos e, eu com 16 fui fazer o curso. [risos] Então era tudo muito estranho, porque eu estava sempre muito antes do tempo das coisas. Mas eu fui fazer. Fiz e entrei para coordenação do movimento. E essas coisas me levaram a entrar para história da Pastoral da Juventude, que era um trabalho com jovens. Na verdade, como eu, que na época organizava o trabalho com juventude, era o início da organização no Brasil desse trabalho pastoral. Pastoral Operária tinha começado, Pastoral da Terra tinha um pouco mais de experiência. Começava a ser após o início da abertura da ditadura, isso era em 1976, 1977, início da abertura, organizar um trabalho com jovens. Então era muito complicado. Os bispos tinham muito receio do que a gente estava fazendo, se não estava sendo manipulado pela esquerda, pelos comunistas. Era tudo muito difícil, na época, de fazer. Era muita coisa. Eu lembro que um ano nós fizemos em Curitiba uma caminhada – não se podia fazer manifestação pública – nós colocamos quase 20 mil jovens na rua, em uma caminhada. O pessoal saiu de todos os bairros, se reuniu e fez uma caminhada, saiu até no Fantástico. Na segunda-feira, o Bispo me chamou lá, para saber como eu tinha deixado subir no palco alguns comunistas para falar. Eu sabia lá quem era comunista, não sabia nada. Mas eles tinham pavor daquilo. Depois disso, falaram: “Vamos colocar alguns padres para acompanhar a Pastoral da Juventude”. E colocaram uns caras bons, que ajudaram a fazer o trabalho. Mas era um tempo bem interessante, a gente inventou muita coisa boa, era muita gente. Em Curitiba, tinham quase 300 grupos de jovens. No Paraná, tinham mais de 2000 grupos de jovens. Então você tinha uma rede, um negócio bem, bem interessante.

P1 – Depois o senhor coordenou o Centro de Formação Urbano-rural Irmã Araújo?

R – Exato. Aí já é o, quando eu faço edificações, me formo em edificações na Escola Técnica Federal do Paraná. Depois eu fui, na verdade, como tive uma boa aprovação na Escola Técnica, fui convidado para trabalhar na Petrobrás. E tinha um outro professor meu que era especialista em projetos de pontes, em desenhar pontes de madeira. Ele ficou dois anos tentando me levar para trabalhar com ele. Até fui trabalhar um mês com ele, gostava muito de fazer projetos. Mas meu pai ficou louco da vida. Como que eu ia abandonar a construtora e trabalhar de empregado? Eu adorava fazer desenho de pontes, mas vi que não ia dar certo. Voltei para construtora e a Petrobrás... fui na Petrobrás, fiz um primeiro teste e fui aprovado. Ia para uma outra fase que eles chamavam de *trainne*, que era um treinamento para você entrar na Petrobrás. Mas eu desisti. Desisti e aquilo me... E aí eu decidi: “Bom, agora vou fazer engenharia civil”. Eu me inscrevia no vestibular, mas não fazia. Não fazia uma das provas. Ninguém sabia, mas eu não fazia uma das provas. E não passava, evidente, né? Então, todo mundo ficava na expectativa e eu não passava. Era natural que eu fosse fazer engenharia civil, aí eu não passava, eu não estava convicto que eu ia tocar esse tipo de projeto de vida. Chegou uma época que eu falei: “Não vou continuar a trabalhar com engenharia civil, vou desistir. E vou dizer para o meu pai que vou deixar a construtora”. Eu disse, ele ficou bravo, chateado e disse: “Então, vou fechar a construtora”. “Então, agora eu me proponho a ajudar a fechar”. Durante três anos eu ajudei a fechar todas as obras, e nesse tempo eu fiz vestibular. Daí, eu fiz vestibular, fiquei uns três anos fazendo vestibular e não passando para Engenharia Civil, mas na maior parte das vezes eu não fazia uma das provas. Aí eu fiz e passei para Administração. Fiz seis meses de Administração, disse: “Não é isso que eu quero”. Fiz mais seis meses de Economia, tranquei. E no final do ano fiz vestibular para Ciências Sociais na Federal. Passei, fácil de passar. Passei e fiz o curso de Ciências Sociais. Quando eu comecei Ciências Sociais, mais um ano e meio, terminei fechando a construtora e eu fiz Ciências Sociais. Fazendo Ciências Sociais, eu fui presidente do Centro Acadêmico, reorganizamos o Centro Acadêmico, fui presidente do Diretório Acadêmico. Isso junto com o trabalho. Estudava, trabalhava na construtora, era o presidente do Diretório e fazia o trabalho na Pastoral da Juventude, era Coordenador do Estado da Pastoral da Juventude e era membro da Comissão Justiça e Paz do Paraná. Aí terminei a faculdade, fiz em três anos e meio a faculdade, assim rápido. No que eu terminei a faculdade, a gente terminou todas as obras, fechou a construtora, acho que no último ano fiquei só estudando. Aí, eu fui convidado para organizar um Centro de Assessoria que é o Centro de Formação Irmã Araújo. Aí eu me propus em dois anos a organizar o Centro. A primeira pessoa que trabalhou nesse Centro foi o Gilberto Carvalho, esse que eu falei que era o seminarista e que hoje é o Chefe do Gabinete do Lula. Ele estava vindo para Nova Iguaçu para trabalhar na Pastoral Operária Nacional e eu fui trabalhar para organizar nesse Centro. Trabalhei dois anos, organizei esse Centro e disse: “Agora, vou fazer outra coisa”. Passei em um concurso para Secretaria da Agricultura. E um pouco antes de assumir, quando me chamarem, me chamaram acho que em uma quarta, na quinta eu entreguei os documentos básicos e no sábado estive um aniversário de um amigo. E nesse aniversário estava o Secretário da Agricultura que era amigo também. Eu disse: “Olha, passei em um concurso e vou trabalhar lá com você”. “Pô, não estou sabendo!” “É, passei em um concurso, passei e me chamaram. E agora vou trabalhar com você”. “Ah, que legal, vamos fazer coisas...”. Eu disse: “Não, a minha proposta é outra. A minha proposta é que você me contrata e me libera para trabalhar no DIEESE [Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos], porque o Everlindo está me convidando”. O Everlindo era uma pessoa que o Barelli tinha chamado, chamado não, tinha contato para começar a organizar o escritório no Paraná. Tinha o Cid [Cid Cordeiro, Economista e técnico do DIEESE no Paraná], que hoje é o supervisor regional, mas ele era um menino. Eu também era um jovem, mas ele era mais novo do que eu. Era estudante secundarista na época, e fazia pesquisa para cesta básica. Era só isso que tinha lá. E o Everlindo que trabalhava duas horas por semana. E ele não conseguiu organizar. Ele disse: “Você não quer trabalhar três, quatro horas por semana e organizar o escritório do DIEESE aqui no Paraná?” Eu disse que estava topando, mas nessa história não tinha o resultado da Secretaria da Agricultura. Quando ele tinha quase acertado com o Barelli para começar, porque tinha que colocar recursos no Paraná, para me contratar para começar trabalhar ... saiu a Secretaria da Agricultura. Eu estava chegando no aniversário do Everlindo, o Claus [Claus Magno Germer] chegou junto eu falei para ele, aí entrou no aniversário e já combinamos: “Olha, eu vou começar trabalhar segunda-feira lá, vou fazer os exames e já vamos discutir um projeto para você me liberar para trabalhar no DIEESE.” E o acordo foi que ficaria meio período na Secretaria, meio período no DIEESE. Fiquei três meses na Secretaria, toquei um projeto lá. Entrei em um projeto que era a análise dos produtos no Estado do Paraná, na agricultura. Três meses depois entreguei o meu produto, a minha análise. E os outros que estavam trabalhando não tinham entregue, não tinham terminado a parte deles. Eu peguei trigo, soja, um monte de coisas. E os outros não tinham terminado. Eu entreguei meu relatório, eles não entregaram. Eu saí da reunião, fui no gabinete do Claus e disse: “Ó Claus, eu fiz meu relatório, entreguei em três meses e os outros não fizeram. Eu não agüento essa história de ficar enrolando. Então, ou você me libera tempo integral para ir para o DIEESE, ou estou indo embora. Não vou aparecer mais aqui”. Resultado, me liberou e eu fiquei 10 anos nessa história. Ele saiu do Governo, mudou o Governo, fui disponibilizado para Prefeitura. A Prefeitura me liberou para continuar no DIEESE. Sempre tinha alguém que conhecia o DIEESE, me conhecia e continuou me liberando para trabalhar no DIEESE. Ou seja, eu recebia pelo Governo do Estado, disponibilizado para a Prefeitura, que me liberou para trabalhar no DIEESE. Isso até 1990, eu fiquei nessa situação. Trabalhei no Centro dois anos, sai do Centro em março e em abril estava trabalhando no DIEESE.

P2 – Antes disso, o DIEESE. O que você tinha ouvido do DIEESE, antes de trabalhar no DIEESE?

R – Eu conhecia. Como eu tinha um trabalho no Centro de Formação, meu trabalho na Pastoral da Juventude, junto com Pastoral Operária, eu conhecia muito de movimento sindical. Conhecia, trabalhava com muitas oposições sindicais em Curitiba, apoiava. A greve dos metalúrgicos, por exemplo, nós fizemos. Enchemos duas, a Pastoral da Juventude em Curitiba encheu duas carretas Scania [Scania AB] de alimento para mandar para greve aqui. Fizemos outras campanhas. A campanha da Nicarágua, foram caminhões. Encher caminhão de comida, mesmo, para mandar. Então, você tinha que saber o que estava acontecendo. Comecei a conhecer o DIEESE a partir desse apoio à greve dos metalúrgicos, pelo trabalho que o DIEESE fazia. Você tinha os números do DIEESE, os dados que o DIEESE apresentava. A gente usava aquilo que o DIEESE tinha falado, sabia um pouco dos dados. Então conhecia como uma instituição que trabalhava com o movimento sindical e que produzia dados, estatísticas. Daí que eu conhecia. E o Everlindo foi uma pessoa que começou a trabalhar para organizar o DIEESE no Paraná. Como o Everlindo era também um dos fundadores desse Centro de Formação, junto comigo e com

outros, ele me falava que estava tentando organizar o DIEESE no Paraná. A gente apoiava e ajudava, ia pras reuniões para tentar viabilizar. Se uma oposição sindical ganhasse sindicato, tentar que eles se filiassem ao DIEESE, ou seja, um trabalho de tentar construir, buscar adesões. Eu trabalhei muito para apoiar a oposição na construção civil. Então, quando eles ganharam o sindicato, nunca me lembro, atrasei meu casamento, porque tinha eleição na construção civil. Tinha o casamento marcado para uma data, a eleição foi na mesma data, eu adiei meu casamento para garantir a eleição na construção civil. Minha esposa até hoje diz que não acredita que a gente adiou o casamento por causa de uma eleição na construção civil. [risos] Mas era isso. Eles ganharam e se filiaram ao DIEESE. Então, eu fui conhecendo um pouquinho, porque estava nesse espaço. Estava no espaço com o Centro de Formação que fazia assessoria ao movimento popular, movimento de bairros, e ao movimento sindical. Do Centro de Formação, eu fui – porque o meu trabalho com a Pastoral da Juventude, na época das Ciências Sociais, eu me especializei na questão rural e urbana – então comecei a trabalhar muito no Centro de Formação com o movimento popular urbano: movimento de transporte, creche, educação e ocupação de terra. Então, ajudava a organizar o movimento para ocupação de terra urbana e a partir daí estabelecer um plano de ocupação viabilizada com autoconstrução e essas coisas. Então, eu fui mais para essa área. Mas, na medida em que eu saí do Centro de Formação e tinha contato com o movimento sindical através do Everlindo, fui chamado para trabalhar, entrei para o DIEESE já sabendo um pouco o que era. E a minha tarefa era essa: “Bom, o que você fez no Centro de Formação, que era organizar o Centro, agora é no DIEESE”. Só que não tinha um centavo, não tinha sócio, não tinha nada, não tinha sindicato filiado. Tinha que começar do zero, que foi um pouco o que aconteceu também no Centro de Formação. Quando eu larguei a construtora, minha decisão foi essa, pessoalmente: “Vou trabalhar com organização social, organizar movimento popular, organizar sindicato, organização social. É isso que eu vou fazer”. Aí o convite para trabalhar no Centro veio de encontro ao que eu estava querendo fazer e do DIEESE também. Tanto é que eu estou a 20 e poucos anos no DIEESE.

P2 – A questão social parece que sempre esteve presente nas suas opções de trabalho, de militância. Você lembra em que momento em que isso foi despertado assim em você?

R – Eu acho que o início desse ponto de mudança foi esse grupo de jovens que eu participei à noite. Ou seja, eu era um jovem, perto daquele pessoal, que vinha de uma família rica. Meu pai tinha quatro carros, tinha construtora, tinha tudo. Tinha uma casa que era enorme, um terreno enorme, uma casa muito grande. E meus amigos eram todos da favela. Isso era sempre uma contradição, porque eu ia para aquelas reuniões à noite, ia na casa deles, eles vinham para minha casa, mas era sempre aquela discrepância. As casas eram de chão batido, ou seja, essas pessoas que eram meus amigos. Isso sempre foi uma coisa complicada. Complicada não, no dia-a-dia eu ia tocando a vida, né? Aí um dia, eu me lembro, que quando meu pai viajou e eu assumi a direção da construtora, um desses meus amigos foi pedir emprego na construtora. Bom, ele foi pedir emprego, começou a trabalhar e eu tive que demiti-lo. Ele não dava conta do trabalho, ia bêbado, aquelas coisas. Eu segurei as pontas por um tempo, não deu e tive que demitir. Aquilo me deixou mal. Mal porque era aquilo, a contradição estava muito evidente. Aí eu comecei, continuei nesse grupo de jovens, fui para Pastoral da Juventude, começa a discussão da Teologia da Libertação, formação política, discussão política. E eu tinha que atender as pessoas que vinham fazer projetos. Ou seja, construir a casa, aquelas casas grandes. Eu comecei a ficar de “saco cheio” ouvindo aquelas histórias todas, sabendo do mundo que estava em volta. E comecei a ficar irritado, cada vez mais irritado, sem paciência. Chegou uma hora em que, em uma dessas... Quer dizer, isso tudo foi criando um ambiente para que eu... Eu gostava muito de trabalhar com construção civil, gostava daquilo, fazer cálculo, fazer projetos, fazer, calcular, adorava aquilo. Mas odiava me relacionar com aquelas pessoas. Chegou uma hora que eu disse: “Não agüento mais”. E em uma vinda pela Pastoral da Juventude aqui para São Paulo, em um encontro, Devanir Ribeiro, que era um dos jovens, o Devanir, ele era um dos jovens que ia para o encontro. Era um encontro que visava isso, dando suporte a Dom Paulo Evaristo Arns, para tentar organizar o que a gente começou a chamar de Juventude do Meio Popular. Que era organizar os jovens das periferias. Bom, isso eu conheci aí uma menina, que fazia Ciências Sociais e a gente começou a trocar cartas do que seriam as coisas para frente, a luta, mudanças sociais e tal. Ela, por exemplo, foi uma das pessoas que me ajudou a decidir fazer Ciências Sociais. Eu estava quase indo fazer Filosofia e depois decidi fazer Ciências Sociais. E essa vinda para cá, junto com essa articulação, o trabalho na Pastoral, esses amigos que eu tive, comecei a ver o destino dos caras, um tinha morrido há pouco tempo com um tiro, a polícia tinha pego e tal, decidi fazer da minha vida um trabalho para mudar essa situação, não vou ficar trabalhando na construtora. E quando eu decido, decido largar tudo: Engenharia, a construtora, abandonar minha certificação de Técnico em Edificações que eu tinha, e fazer outra coisa da vida. Foi um crescendo, um crescendo de mudanças.

P2 – Você colocou a questão dessa sua preocupação com a questão social. O que isso influenciou na sua entrada no DIEESE? Como foi essa ligação?

R – Foi, entre aspas, automática. Porque como eu já trabalhava nesse Centro, trabalhava com jovens, com Pastoral, tinha muita ligação com movimento sindical, com as oposições sindicais lá de Curitiba, o convite de trabalhar no DIEESE foi uma oportunidade de relacionar essa opção por trabalho social, da luta dos trabalhadores vamos chamar assim, com a possibilidade do trabalho profissional. Ou seja, tinha me formado em Ciências Sociais e o DIEESE é uma oportunidade de eu fazer meu trabalho profissional, ao mesmo tempo em que fazia o trabalho de opção política. Na Secretaria de Agricultura, eu provavelmente teria muito mais uma dimensão técnica do que da opção política. Evidentemente sempre tem, mas no DIEESE era, como era no Centro de Formação Irmã Araújo, um espaço em que eu casava perfeitamente as duas coisas. Então a vinda para o DIEESE foi uma oportunidade ótima que eu tive de poder fazer o meu trabalho, em termos de opção do que eu queria fazer na vida, com a possibilidade do trabalho técnico e profissional. Quer dizer, não precisava trabalhar e militar, porque na verdade eu fazia as duas coisas ao mesmo tempo. Era uma opção por um trabalho que eu queria fazer. Isso foi uma oportunidade ímpar. Raramente eu teria oportunidade de ter uma conjugação tão grande como essa que o DIEESE propiciou.

P1 – Você passou 10 anos no DIEESE lá no Paraná. Como foi vir para o escritório nacional?

R – Dez, não. Eu fiquei seis anos. Abril de 1984 até março de 1990. Foi esse período que eu fiquei no Paraná. Comecei na subseção de petroleiros, petroquímicos, depois fui uma parte do tempo para o escritório do Paraná. E em 1986, eu saí da subseção e assumi a supervisão do escritório do Paraná, Supervisão regional. Fui supervisor do DIEESE lá até março de 1990. Em 1988, 1989, fundamentalmente, o DIEESE entra em uma crise pesada e os funcionários fazem um congresso. Não me lembro agora se 1988 ou 1989, os funcionários fazem um congresso nacional de funcionários aqui em São Paulo. E eu vim representando os funcionários do Paraná. Foi um congresso muito tenso, onde havia um questionamento muito grande da equipe, na época, por conta da crise que o DIEESE estava vivendo. E havia um questionamento também muito grande, por parte do movimento sindical, principalmente no campo cutista, sobre o futuro do DIEESE. Ou seja, havia um questionamento no sentido de perguntar se já não tinha acabado o tempo do DIEESE, porque as Centrais Sindicais tinham surgido, cada central tinha sua linha de atuação e não cabia mais ter uma entidade intersindical. Bom, foi um congresso, dois ou três dias de congresso pesado. Ao final do congresso, articulou-se o que se chamou de comissão dos trabalhadores do DIEESE pela reestruturação do DIEESE. Depois teve o codinome de Perestroika, associada à abertura que a União Soviética fazia com o Gorbachev, na época. E eu fui para essa comissão. Fui um dos membros eleitos pelo congresso a fazer parte dessa comissão. Na prática, eu e mais dois, três técnicos coordenamos o trabalho dessa comissão e o resultado disso foi, ao final de um trabalho de 1989 até final de 1990, nós temos as eleições presidenciais, o Collor ganha, o Barelli sai por um período para trabalhar no chamado governo paralelo do Lula. Ele volta e em seguida ele sai definitivamente do DIEESE, e nesse período nós articulamos com o movimento sindical a continuidade do DIEESE. Essa comissão, junto com a direção da época, a direção do Barelli e a equipe que ele tinha como coordenação, articulamos tanto a continuidade ou não do DIEESE, quanto à sucessão do Barelli no DIEESE. E eu, pela comissão, trabalhei muito nisso. Fui um dos responsáveis por escrever o estatuto do DIEESE que sai dessa articulação. A saída do Barelli, teve a indicação do novo diretor, que nós também trabalhamos. O Sérgio [Sérgio Mendonça] foi indicado novo Diretor Técnico e ele me convidou para vir para São Paulo, fazer parte da coordenação junto com ele. Eu vim e em março de 1990, em maio de 1990, eu estava em São Paulo, assumi a coordenação dos escritórios regionais e subseções do DIEESE. Continuava morando em Curitiba e vinha toda segunda de manhã ou domingo à noite de ônibus e voltava na sexta para Curitiba. Fiquei dois anos nessa ponte rodoviária. Tietê, conhecia todos os cantos do Terminal Tietê, eu ia e ficava a semana aqui e o fim de semana em Curitiba. Aí minha esposa passou em um concurso para Prefeitura de São Paulo, ela veio para cá e a gente veio em definitivo para São Paulo. Fiquei até 1995 na coordenação dos escritórios regionais do DIEESE. Em 1992, 1993, assumi a coordenação de educação, simultaneamente, Coordenação da área de educação e dos escritórios. Em 1995, fui só para coordenação de educação e o Reginaldo [Reginaldo Muniz Barreto] assumiu a Coordenação dos Escritórios Regionais do DIEESE. Fiquei na Coordenação da Educação, até 1999, 2000, quando saí da Direção Técnica. Fiquei mais cinco anos na Coordenação de Educação do DIEESE. Em 1997, 1998 teve uma segunda crise no DIEESE, pesada, da qual eu participei, as outras anteriores não tinha participado. E aí, eu dediquei boa parte do meu tempo a conceber um projeto de reestruturação para o DIEESE em 1997, 1998. Aí depois pedi para sair da Direção Técnica, da coordenação, saí e fui coordenar um projeto na área de negociação. Um projeto grande, com financiamento do BID, Banco Interamericano de Desenvolvimento, eu coordenei de 1999 até 2003, quando eu assumi a Direção Técnica do DIEESE. Essa é um pouco a minha trajetória. Em 2003, eu tinha tomado a decisão de sair do DIEESE, tinha coordenado esse projeto grande do BID, tinha feito tudo no DIEESE, e estava tomando a decisão de fazer outra coisa da vida. Buscar outra coisa para fazer, porque eu já estava há mais de 20 anos no DIEESE. E aí veio a terceira crise, pesada, muitos meses de salário atrasado, vários meses. E a direção me convidou para assumir a Direção Técnica do DIEESE. Eu estava morando em Florianópolis, porque em 1999 eu mudei para Florianópolis. Estava morando em Florianópolis e trabalhando em São Paulo. E estava decidido a definitivamente me instalar em Florianópolis. Essa era em princípio minha decisão e queria sair do DIEESE para poder viabilizar, porque enquanto trabalhava no DIEESE, continuava trabalhando no DIEESE. Nunca tentei viabilizar minha permanência em Florianópolis, porque não dava tempo. Nem era meu perfil fazer isso. Achava que só podia fazer isso quando saísse do DIEESE. Tinha que sair do DIEESE para começar a pensar: “Se não vou continuar nessa ponte aérea para o resto da vida”. Na prática, acabei, recebi um convite para trabalhar em Brasília na mesma época, e na mesma semana recebi um convite para vir para São Paulo, para assumir a Direção Técnica do DIEESE em uma situação de crise muito grave, talvez a mais grave de todas. Aí eu acabei decidindo ir para Brasília, fui para Brasília com família e tudo para conhecer, ver casa para alugar e tudo. Mas na volta eu decidi, voltei e em uma noite decidi. Duas semanas depois estava com toda mudança em São Paulo, começando a trabalhar aqui no DIEESE de São Paulo. E aí estou desde 2004 na Direção Técnica.

P2 – Nessas crises que você viveu no DIEESE, tem algumas atividades que você lembra que foram marcantes para salvar o DIEESE?

R – Na primeira, lá de 1989, acho que teve duas coisas fundamentais: Uma primeira foi de reconstruir um acordo sindical em torno, na verdade, do estatuto do DIEESE. teve muito trabalho de conversa com os dirigentes para tentar construir um acordo de governabilidade para o DIEESE, que mantivesse o DIEESE como entidade unitária, intersindical, cujo comando do DIEESE estivesse sob a responsabilidade da Direção Técnica, de uma pessoa indicada pelo movimento sindical e que houvesse uma unidade administrativa técnica e administrativa. Isso foi difícil, porque a crise na época foi grande e em princípio o movimento sindical dizia: “Não, agora a área administrativa vai ficar sob a nossa conta e vocês tocam a área técnica”. E a gente dizia: “Se fizer isso vão estar matando o DIEESE, porque é impossível separar uma coisa da outra. Ou há confiança ou não há confiança. Então é melhor que vocês indiquem uma pessoa da confiança de vocês para dirigir técnica e administrativamente o DIEESE e que haja um sistema de gestão, onde as coisas sejam feitas de forma transparente”. Isso foi uma construção que demorou um ano para fazer. E nesse momento também uma outra questão importante que depois desdobrou para os próximos anos, entre 1990, 1991, 1992, que foi concluir se o DIEESE deveria ou não continuar existindo, ou se devia fechar o DIEESE, porque daí cada Central criava o seu DIEESE. A CUT [Central Única dos Trabalhadores] tinha criado um DESEP [Departamento de Estudos Sócio-Econômicos e Políticos], que era na verdade um DIEESE da CUT. Não era exatamente isso que ele se propunha, mas em certa medida era. Então ficava sempre aquela coisa: “Será que é, será que não é”. E nós construímos um arranjo dizendo que as Centrais deveriam ter esses departamentos, mas o DIEESE continua

sendo intersindical. Acho que a gente conseguiu sair da crise de 1990, pagamos todos os atrasados de débitos, durante 10 anos, para o INSS [Instituto Nacional do Seguro Social], que era uma dívida grande. Pagamos, quitamos tudo e equilibramos o DIEESE. O DIEESE comemorou os 40 anos bem, financeiramente. Aí veio a crise dos anos 1990, demissões, desemprego crescendo, queda na receita sindical, o DIEESE também cresceu muito e tivemos uma segunda crise em 1997, 1998. Nessa crise, é um pouco uma crise da própria identidade do movimento sindical, do que ia ser o futuro do movimento sindical. Havia muita dúvida para onde o movimento sindical ia, a economia do Brasil estava mudando, ou seja, estava em uma estabilização pós-real. Então havia muita dúvida para frente. Crise sindical pesada, de financiamento, uma crise de financiamento do DIEESE também pesada. E eu fui lá trabalhar, mas o meu diagnóstico na época é que nós tínhamos um problema estrutural de gestão. Uma parte da crise era do movimento sindical e outra parte era interna, de gestão. Havia uma pergunta que o tempo todo aparecia: O que o movimento sindical espera da gente? Eu lembro que nós fizemos uma rodada, visitamos mais ou menos umas 100 entidades sindicais Brasil afora, conversamos com não sei quantos dirigentes e todos eles nos diziam a mesma coisa, do que eles esperavam da gente. Feito tudo isso, e estava claro o que eles esperavam da gente, ainda havia sempre a pergunta: mas o que será mesmo que o movimento sindical espera da gente? Eu sempre ouvia aquela pergunta, mas dizia: “No fundo, a pergunta não é essa. Nós é que não sabemos o que nós queremos do movimento sindical”. Só que nós não formulávamos. Nós transferíamos para eles, como se a dúvida fosse deles. Eles de fato tinham muitas dúvidas, diziam: “Nós esperamos de vocês, que vocês nos ajudem a achar o rumo do movimento sindical brasileiro. Precisamos que o DIEESE nos ajude a fazer isso. É só isso que nós queremos de vocês”. E nós continuávamos perguntando: “Mas o que vocês querem?”. No fundo a pergunta era: “Não sei se eu estou disposto a continuar trabalhando com vocês.” Daí vem a crise de 1997, 1998. A gente sai um pouco dessa crise, mas essa questão não é resolvida. Nós estamos saindo dessa crise agora. Eu acho que a gente consegue agora recuperar essas questões de uma outra ótica. Estava agora mesmo conversando com um pessoal e mostrando que a receita sindical voltou a crescer. Nós vamos ter quase 10% de crescimento real na receita neste ano, que era a nossa meta. Em setembro, já atingimos a meta do ano. Mas tem que mudar a postura, de começar a dizer que a responsabilidade para fazer o DIEESE de outro jeito é nossa, em certa medida. Então, acho que essa é uma marca desta segunda crise. Essa terceira crise, eu diria, é quase que o desaguadouro de uma crise não resolvida de 1997, 1998. Ou seja, ela não foi bem resolvida e ela continuou presente. Nós até resolvemos o problema financeiro de 1997, 1998. O DIEESE se reequilibrou, mas como a crise principal não foi resolvida, ela esteve conseqüências na gestão e desandou de volta. E desandou feio, com quatro, cinco meses de salários atrasados. Por um lado, mostrou que essa equipe segurou novamente a instituição, ou seja, cinco meses de salário atrasado e ninguém parou de trabalhar. Fez empréstimo para tudo quanto é lado e pessoal continuou tocando a instituição. E nós estamos tentando há três anos recolocar a instituição no rumo. Eu acho que tem um grande caminho pela frente, mas a questão central aí – é não é só do DIEESE, é de todas as organizações – é um problema de gestão. Ou seja, há um descompasso entre os valores que nós acreditamos de uma sociedade justa, igualitária, libertária e as práticas de gestão que a gente faz. Elas não são compatíveis. E a gente como não cria espaço para praticar isso que a gente acredita, não nas organizações, o DIEESE sempre foi uma instituição democrática, aberta, mas o micro-procedimento de gestão ele não dava continuidade a tratar dessas questões. E por exemplo, não havia um espaço onde nós pudéssemos tratar de questões como essas de dúvidas sobre o futuro, de perspectivas das pessoas, de movimento sindical com dificuldades... E as coisas eram sempre vistas como muito estanques. Em vez de projetos, por exemplo, serem oportunidades, aonde as pessoas que estão mais desgastadas na relação direta com o movimento sindical, terem um espaço de recuperar energia, através de fazer uma outra coisa, ele nunca foi olhado dessa perspectiva. Era olhado como uma forma de financiamento, mas não como uma parte, aonde as pessoas pudessem desenvolver um novo trabalho. Então, nós estamos tentando recuperar nesse espaço. E está claro hoje o que o movimento sindical quer com o DIEESE e estão demandando o tempo todo mais coisa, mais coisa, mais coisa. A dificuldade é fazer tudo que...

P1 – Verificando a história do DIEESE, a gente sabe que ele é fundado nesses dois pilares, do Diretor Técnico, essa formação técnica e social e de um Diretor indicado pelo movimento sindical. Essa articulação, em algum momento esteve problema para você, individualmente? Como foi lidar com ela, ainda mais que você passou todas essas crises, observou algumas mais de perto, outras mais distante? Como você viu essa articulação?

R – Do ponto de vista de legitimidade, acho que nós nunca tivemos problema. O Barelli [Walter Barelli] nunca teve esse problema, o Serginho [Sérgio Mendonça] nunca teve esse problema de legitimidade sindical e técnica. Nós nunca tivemos esse problema, pelo contrário, acho que houve sempre uma confiança muito grande do movimento sindical, neles. Nunca senti, pelo contrário, foram excelentes pessoas para tocar o DIEESE, para tocar o trabalho. Acho que nunca houve em relação aos dois que foi com quem eu trabalhei, o Sérgio como companheiro de coordenação e com o Barelli, na verdade era funcionário, não tinha relação direta na coordenação, sempre vi com muito respeito por parte do movimento sindical. Já a minha vinda para Direção Técnica foi um misto, não tinha muito outras pessoas. Era eu, ou era eu. [risos] Não tinha muita gente. Bem ou mal, havia um reconhecimento do trabalho feito anteriormente. Ou seja, tinha 20 anos de DIEESE, já tinha passado pelas várias áreas. E sempre fui uma pessoa muito propositiva, ou seja, muitas propostas, muito do que foi feito aí, fui eu que ajudei fazer. Então, os dirigentes conheciam o que eu tinha feito. Sempre tive um trabalho sindical, fiz um trabalho de formação. Então havia um reconhecimento. Não quero dizer que quando eu assumi, havia uma unanimidade da direção sindical para a minha indicação. Provavelmente, o pessoal devia ter muita dúvida se eu teria condições e competência para tocar o DIEESE e, principalmente, para tirar o DIEESE dessa crise. Porque essa crise, eu acho que foi a mais difícil. Eu sempre digo que o DIEESE entrou para UTI [Unidade de terapia intensiva] e o mais provável era que ele não sairia da UTI vivo. O DIEESE estava falido, ou seja, uma instituição que atrasa cinco meses de salário, não sai. Tinha um déficit de mais de quatro milhões por ano. Você tinha que achar quatro milhões para fechar o orçamento do ano e pagar cinco folhas de salários atrasadas. A situação era muito grave. Me lembro que com as pessoas que eu consultei, meus amigos, ninguém me incentivou a vir para o DIEESE. Todo mundo dizia: “Você é louco de ir para lá. Esse negócio não tem futuro. Você vai se quebrar. Não vai dar certo”. Os que estavam aqui internamente, diziam: “Vamos tocar”, mas os que eu consultei externamente. O convite que eu recebi em Brasília, quando eu disse que tinha essa alternativa, me disseram: “Esse negócio não vai ter futuro, não vai dar certo, vocês não vão conseguir sair, porque a crise é grave”. E eu decidi vir, porque achava que, acho que o DIEESE é uma

das instituições que têm uma responsabilidade histórica com a sociedade brasileira. Tem um papel a cumprir. Cumprir e tem um papel a cumprir para frente e que não era possível que a gente não tivesse competência para tirar essa instituição da situação em que se encontrava. Porque eu acreditava que não era um problema de que o movimento sindical não queria mais o DIEESE, não era isso que eles estavam dizendo. Não havia um descompromisso. Havia sim, problemas de gestão que não consolidava essa aliança com a instituição. Eu nunca fui uma pessoa de fazer trabalho político sindical. Meu trabalho foi muito para dentro do DIEESE, nunca fui uma pessoa de muita exposição para fora, sempre da articulação interna, criar espaço de trabalho pras pessoas. Então, não tinha muita presença com o movimento sindical de São Paulo, era pouco conhecido. Foi uma surpresa, porque eu achava que, pelo trabalho sindical, as pessoas não me conheciam. Eu também nunca fiz questão de ser conhecido, que é uma das condições para ser Diretor. Mas me convidaram e eu vim, porque achava que tinha que... E também havia uma pressão grande da equipe para fazer esse trabalho. Acabei vindo, voltei para São Paulo, voltei com a família e tudo. Então largamos Florianópolis e voltamos para São Paulo. Ninguém entendia. Todo mundo achou maravilhoso quando eu fui para Florianópolis. Era o sonho de todo mundo ir morar em Florianópolis. Quando eu voltei: "Mas você está voltando para quê?" No fundo é porque eu gosto de São Paulo, acho São Paulo muito melhor de morar do que Florianópolis...dez vezes melhor. Não tem comparação. Lá é bom para passar férias, não para morar. Então eu voltei com esse compromisso de trabalhar para tentar colocar o DIEESE em uma perspectiva de futuro. teve uma mudança importante também quando eu vim. A vinda para cá, eu coloquei algumas condições para assumir. Uma delas, é que o Diretor Técnico passasse a ter mandato, porque não tinha. E eu acho que esse é um dos problemas. Então fizemos um acordo de que o Diretor Técnico passasse a ter um mandato de três anos, mesmo tempo de mandato que a diretoria tem. E a cada três anos ele pode ser substituído ou reconduzido. E o papel de conduzir a recondução ou de substituir é da direção executiva. Acho que isso é uma coisa boa, porque dá uma certa estabilidade para instituição de não fazer das crises que possam surgir daqui para frente, formas de que confundam a crise com a representação institucional da organização. Tanto a saída do Barelli, quanto à saída do Serginho, que foram pessoas que dedicaram a vida para o DIEESE, foram sempre momentos muito ruins. Depois de décadas de dedicação para instituição, saem em momentos de crise. Porque as pessoas também perdem toda energia para enfrentar os problemas depois de anos e anos enfrentando problemas. E é muito ruim para instituição ter nos seus quadros esse tipo de caminho. O mais razoável é que as pessoas tenham sua vida profissional e pessoal normal, e que a instituição trate dos seus problemas institucionalmente, não transferindo pras pessoas toda responsabilidade. Como que se a saída do Barelli ou a saída do Serginho fosse a solução para o problema. Não é disso que a gente está falando. Então essa foi uma mudança de gestão importante que nós fizemos, eu acho. E agora em dezembro está vencendo o meu mandato.

P1 – O senhor é membro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e também Diretor Técnico. Como conciliar isso?

R – Olha, o convite para participar do Conselho, ele veio em um momento em que uma vaga do Conselho, que era ocupada por uma Central Sindical, abriu-se porque a Central saiu, na verdade ela se retirou de alguns fóruns em que ela participava, por uma crise no âmbito do Fórum Nacional do Trabalho. Ela discordou do encaminhamento sendo feito e tomou a decisão de sair do Fórum e de sair de outros espaços que ela tinha representação, entre eles o Conselho.

P2 – Qual a Central?

R – A CGT, Confederação Geral dos Trabalhadores. Bom, existindo essa vaga, na época, o Ministro Jaques Wagner me ligou, dizendo - eu o conhecia já, porque ele tinha sido diretor do DIEESE - que ele tinha interesse que o DIEESE tivesse um representante, que gostaria que tivesse alguém do DIEESE no Conselho. Me fez um convite e eu ponderei para ele que achava que essa representação deveria ser uma representação sindical mesmo. Consultei a direção do DIEESE, a direção do DIEESE até indicou o presidente do DIEESE na época. Mas aí houve uma ponderação novamente dizendo que como era uma substituição de uma central, qualquer indicação sindical que viesse seria de uma outra central sindical, o que talvez desequilibraria um pouco as representações internas no conselho e que havia uma preferência da Presidência da República que eu, como Diretor Técnico, viesse ocupar essa função, que era uma função reconhecida por todas as centrais que não seria vista como da corrente A, B ou C. E que havia também uma demanda por uma contribuição mais técnica que o DIEESE pudesse dar. Não como DIEESE, mas na presença desse conselheiro, no próprio Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, colocando as questões do trabalho no âmbito do próprio Conselho. Em função disso, eu assumi a representação. E essa representação que eu venho fazendo, me pautando pelos eixos que o DIEESE, na verdade, trabalha, pelos eixos e questões que estão presentes na vida sindical: Combate à desigualdade, distribuição de renda, política do salário mínimo, política de emprego, a questão da educação, do investimento, do desenvolvimento. Pautando essas questões no Conselho. Nós construímos uma agenda nacional de desenvolvimento. Eu coordenei um dos grupos de trabalho e em um desses grupos que eu coordenei, um princípio que toda política pública tem que se pautar pelo critério da equidade, que é um princípio que está sendo assumido cada vez mais por esse governo. E dentro desse princípio foi sugerida a criação e nós sugerimos também, Oded Grajew foi quem apresentou essa proposta no Conselho, a criação de um observatório, que passou a se chamar Observatório da Equidade. E a composição desse observatório é feita pelo DIEESE, pelo IPEA [Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada] e pelo IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística]. E eu agora também estou lá, na coordenação técnica desse observatório, junto com o IPEA e o IBGE, tentando criar essa coisa chamada Observatório da Equidade, para verificar em que medida as políticas públicas promovem equidade, promovem a diminuição das desigualdades sociais, econômicas. Eu tenho trabalhado no Conselho com essa agenda, tentando tomar presente na agenda do Conselho - que predominam, na verdade, o grande ator ali presente são os empresários - no mundo empresarial, a agenda sindical. Eu posso dizer que a gente tem, apesar de sermos minoria, nossa presença lá é uma presença forte. A gente tem colocado uma agenda que tem... Na verdade, a desigualdade é tão grande nesse país, que cada vez mais os atores estão percebendo que ou trata desse problema ou afundamos todos juntos. Então, acho que a gente tem conseguido pautar na agenda governamental, a partir do Conselho, do limite que o Conselho tem, porque é um Conselho Consultivo, temas que estão na agenda sindical.

P1 – Na sua trajetória dentro da instituição toda, deu para você ver vários trabalhos sendo executados. Na sua opinião, qual foi o trabalho principal do DIEESE?

R – Olha, difícil de dizer. Nós temos tanta coisa, fazemos tanta coisa.

P1 – Algum que te marcou, que você fala: “Esse foi o trabalho”?

R – Eu tenho muita dificuldade de dizer. Nós temos uma linha de pesquisa que poucas organizações têm, acho que não existe nenhuma organização que não seja governamental que tem a linha de pesquisa que o DIEESE tem. Eu diria que em algumas áreas, nós estamos na ponta na área de pesquisa. A maior série histórica de custo de vida é do DIEESE, hoje a maior série de emprego é do DIEESE, nós temos série de mercado de salários, de greves que ninguém tem, de acordo... Nós temos linhas de pesquisa que ninguém tem no Brasil. O esforço agora é de revalorizar, porque nem a equipe tem noção da importância que isso tem. Nós transformamos isso em linha de pesquisa, está tendo uma repercussão ótima no país. Acho que tem na área de pesquisa, dá para contar “n” projetos que são fantásticos que o DIEESE fez. Todas elas, né? Essa coisa da Pesquisa de Emprego e Desemprego, que o DIEESE fez, fez o IBGE mudar de posição. Eles mudaram. A pesquisa deles, hoje, incorpora conceitos que nós desenvolvemos há muitos anos atrás. E fizemos o IBGE mudar, não do jeito que a gente olha o mercado, mas mudaram bastante. Tem um trabalho enorme. Essa coisa do trabalho de assessoria, O DIEESE acompanha em torno de mil negociações por ano. Não tem nenhuma organização no Brasil que faça tanta assessoria como o DIEESE faz. Você percebe uma linha de trabalho fantástica, preparação, palestras, rodada. O que a gente faz de coisa, com uma equipe pequena. Todo mundo pensa que o DIEESE é uma entidade que tem mais de mil funcionários. Tem lá seus 200 com pesquisadores e todo mundo tem 100 técnicos. Na educação, nós fizemos coisas também fantásticas. Acho que nossa concepção metodológica de trabalho é extremamente, eu diria uma concepção muito, profundamente comprometida com os valores da Instituição. Eu diria que poucas organizações têm uma concepção de educação como o DIEESE tem. De conceber educação como uma dimensão do desenvolvimento da pessoa, não de aprendizado, no sentido de que a pessoa aprende. A educação é um espaço de constituição de pessoas nas relações sociais, né? Então, não é uma concepção com isso. Nós desenvolvemos, formatamos agora mais de 400 horas de cursos em negociação, todo ele estruturado, modulado. Ninguém tem isso, talvez no mundo não exista uma coisa como nós fizemos. Desse jeito no mundo sindical, com certeza não tem. Desse jeito, estruturado dessa maneira, tal. Então, fizemos um programa de capacitação e negociação em PDCA [Plan, Do, Check e Act], de dirigentes e assessores, durante quase 10 anos. Foram mais de 3000 dirigentes que passaram pelo curso. Também um programa fantástico que foi feito. Muita gente que hoje está no poder público passou pelo curso e relembra como um momento marcante na sua vida. Tanto é que a demanda por essas coisas, colocam agora para gente a idéia de discutir a possibilidade de um projeto de certificação de terceiro grau para dirigente, uma faculdade DIEESE, uma escola DIEESE. Então, tem muita coisa, é muito difícil dizer. O DIEESE é uma instituição que oferece um campo de possibilidades, de coisas fantásticas para fazer, como poucas organizações permitem. E quando você está na direção, você tem a visão de todas essas coisas, da sinergia que essas coisas propiciam. Nós estamos agora implantando uma linha nova de observatório do trabalho para prefeituras e secretarias do trabalho. Colocar a questão do trabalho nos órgãos públicos. Isso é inimaginável no passado no DIEESE. Está virando uma demanda, um negócio que está crescendo. Não sei onde isso vai dar. Mas a questão é que nós estamos tentando colocar uma forma de ver a questão do trabalho na hora que você elabora a política pública, em nome do movimento sindical que tem todo interesse que a política pública seja a mais adequada possível aos valores, a forma, a visão. Então, tem muita coisa interessante. Dizer uma coisa, eu não consigo. Diria um monte de coisas que nós fizemos. São todas elas, fantásticas. Mais recentemente, uma ação que foi síntese desse DIEESE que a gente quer fazer para frente, é a questão do salário mínimo. Na qual o DIEESE cumpriu um papel de apoiar o trabalho das Centrais Sindicais, de ajudar na articulação nessa campanha de 2004, 2005 do salário mínimo, da fixação dos novos valores do salário mínimo. Que na verdade, materializa do ponto de vista dos trabalhadores, de efeito distributivo, um trabalho técnico que a gente faz ao longo de 50 anos. Ou seja, concluir aquela negociação, sair de um salário mínimo de 300 e chegar a um valor de 350 reais é a materialização de um acordo que promove mudanças reais na vida dos trabalhadores e que materializa essa concepção de uma instituição que não é de pesquisa, pesquisa clássica. Mas que podemos chamar de pesquisa aplicada ou de organização que produz conhecimento para mudança social, para transformação social. Que é o que marca o DIEESE, ou seja, somos uma instituição que produz conhecimento, a partir da ótica dos trabalhadores, visando apoiar ações que promovam mudanças que favoreçam melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores.

P1 – Você estabelece uma troca: O DIEESE como órgão criado para apoiar o movimento sindical e que produz subsídios para esse movimento sindical. Qual a maior contribuição do seu ponto de vista – eu sei que você pode virar para mim e falar que têm muitas – mas qual a maior contribuição que o DIEESE dá para o movimento sindical, hoje?

R – Acho que em termos de contribuição, diria duas ou três contribuições. Acho que a primeira grande contribuição é a presença do DIEESE junto dos dirigentes sindicais na hora da negociação coletiva. Essa é a primeira, a mais palpável, porque faz diferença ter um técnico do DIEESE junto na negociação. E essa diferença, ela tem impacto sobre a vida dos trabalhadores. Ou seja, a presença de um técnico do DIEESE pode significar ter um aumento maior, ter maior participação nos lucros, ter um efeito na conquista. Ou seja, a presença de um técnico do DIEESE melhora o resultado do acordo. Não tenho dúvida sobre isso. E isso tem impacto sobre a vida de milhões de trabalhadores. Então, existe uma eficácia na relação entre, vamos chamar custo, benefício, que é extremamente vantajosa pros trabalhadores. Ou seja, o DIEESE custa muito pouco perto do que traz como resultado para vida dos trabalhadores. Esse é um dado. Outro é que o DIEESE tem um trabalho na educação que ajudou a formar milhares de dirigentes sindicais. E isso tem um valor inestimável, porque são pessoas que aprenderam junto com o DIEESE a ver questão do trabalho de uma determinada maneira, a desenvolver valores, conceitos, que podem ser levados para o resto da vida. Tanto é que a rede de pessoas que querem colaborar com o DIEESE, que participaram e que estão hoje no mundo afora, em vários partidos, em várias prefeituras, em vários governos, é muito grande.

Pessoas que aprenderam a gostar do DIEESE. Esse é um outro valor. E eu diria que uma outra coisa importante é a produção que o DIEESE faz, tem uma visibilidade na sociedade muito grande. E essa produção acaba propiciando ocupar um espaço de disputa, disputa no bom sentido, disputa sobre visões, sobre diagnósticos, sobre situação do trabalho, que o DIEESE consegue colocar na imprensa e, portanto valorizar a visão sindical sobre os problemas, os desafios que nós temos, como nenhuma outra organização consegue fazer sistematicamente. Então, nós estamos... Se você pegar o *clipping* do DIEESE, quase todos os dias têm notícias com o nome do DIEESE na imprensa, Brasil afora. O DIEESE é citado diariamente como fonte de informação, o que é um patrimônio para o movimento sindical. Ou seja, quando o DIEESE está falando, na verdade é a opinião do movimento sindical, expressa em uma pesquisa. E é um patrimônio, acho que não é de ninguém, fisicamente, não tem um dono. O dono é essa coisa que a gente chama de movimento sindical, que são 500 sindicatos sócios ou filiados ao DIEESE. Não tem uma cara, não é minha, não é do presidente do DIEESE, se amanhã eu não estiver aqui vai ser outro Diretor Técnico. O DIEESE é de todo mundo, acho que esse patrimônio renova a fonte sindical que constitui o movimento sindical que é a solidariedade, a cooperação, que é essa visão de classe. Isso é um patrimônio. Então, essas três dimensões, são três resultados concretos, visíveis, que justificam o DIEESE como instituição. Não só pelo reconhecimento acadêmico e científico, mas por ser uma coisa que tem impacto. E que objetivamente promove mudanças e mudanças que para nós tem que representar a melhora da qualidade de vida dos trabalhadores, enfrentar a perda de direitos e resistir. Quer dizer, tem hora que tem que resistir, tem hora que tem que avançar, tem hora que tem que desviar o caminho, mas é o nosso trabalho.

P1 – Nessa última resposta você colocou o DIEESE como um patrimônio histórico. Como você avalia a evolução da instituição nesse tempo todo de história que ele tem?

R – Acho que a experiência do DIEESE é a experiência de uma organização, enquanto experiência, olhando de fora, é o que se chama de constituição de um sujeito coletivo. Ou seja, as pessoas, os agentes políticos, as pessoas olhando como agentes políticos, tomam decisões de criar instituições, organizações e investem nessa criação e podem ter sucesso ou não. Acho que o DIEESE é uma história de sucesso. É uma origem que surge a partir do movimento grevista no início dos anos 1950, do movimento sindical que se articula entre categorias em um pacto de unidade intersindical, que decide no âmbito desse pacto criar uma organização técnica e intersindical que poderia até ter se dissolvido em seguida, porque não houve unidade intersindical dali para frente. Até o final da década 1960, início da década de 1960 se dissolve depois com o golpe militar. Uma das dimensões da ação militar é destruir o movimento sindical que era uma das bases do desenvolvimentismo que vinha de JK [Juscelino Kubitschek] para frente, aparecendo no Brasil. Então, acho que o DIEESE é uma história de sucesso nesse sentido. E o seu desenvolvimento ao longo de todos os problemas que nós tivemos na história, sempre esteve presidindo as decisões, os dirigentes que aqui estiverem sejam na área técnica, sejam nas sindicais, de investir nessa dimensão intersindical e unitária. Acho que esse é o maior patrimônio que a instituição tem, não perder nunca essa valor. Porque teve “n” motivos históricos para perder. O golpe militar foi um dado, quer dizer, esfacelou o movimento sindical. E o DIEESE continuou sendo, com dirigentes sindicais interventores designados pela ditadura e com gente que resistiu, uma entidade unitária. Como que consegue? Em princípio, são quase que inimigos, inimigos de classe, porque eram... Não necessariamente assim. Nem todos interventores eram inimigos de classe necessariamente, nem todos. É uma coisa muito mais complexa. E o DIEESE foi se mantendo, foi resistindo foi crescendo. Ocorreram eventos do tipo a manipulação do índice que o DIEESE atua e sem ser planejado ocupa uma presença nacional que ninguém planejou fazer aquilo, ganha uma visibilidade para além do que era esperado. Apostas como as feitas pela direção na época do Barelli, pela Annez e do pessoal que estava aqui, de investir, por exemplo, em São Bernardo, nos metalúrgicos de São Paulo, em fazer formação, em abrir subseção, em atuar com os bancários, foram apostas acertadíssimas no sentido de colar o DIEESE no movimento sindical, de ter uma estratégia de produção técnica colada com o movimento sindical. E tudo isso foi sempre renovando esse compromisso. E hoje, a gente chega com o DIEESE em 2006 com sete Centrais Sindicais filiadas. Todas as centrais sindicais com expressão são filiadas ao DIEESE. Eu diria, se surgir mais alguma com expressão, vão se filiar. Podem existir mais ou menos divergências, “Ah, o DIEESE está muito pró-governo”, “Ah, o DIEESE está muito contra o governo”, dependendo de quem olha e acha que a gente está de um lado ou de outro. Se naquele mês o índice foi mais favorável ao governo é porque a gente está do lado do governo, se aquele índice cresceu é porque a gente está contra o governo. Faz parte da vida, é assim mesmo. Mas no fundo, quando você tem continuidade e as pessoas percebem que independente de quem está no governo, a gente continua fazendo o mesmo trabalho, apresentando resultado a hora que for, seja para o bem ou para o mal, não importa a gente vai estar apresentando o resultado daquele trabalho, vai dando tranquilidade e segurança de que o nosso trabalho é feito pelo movimento sindical. E se for preciso dizer que está ruim, nós vamos dizer que está ruim e se o resultado é bom, é bom. Agora nós acabamos de divulgar que foi o melhor resultado nas negociações coletivas. Eu brinco que o Presidente Lula agora no pronunciamento no conselho, a única instituição que ele usou foi o DIEESE: “Segundo o DIEESE, os trabalhadores tiveram os melhores resultados...”. Bom, quando um Presidente usa uma instituição para referenciar no seu discurso é porque se chegou em um reconhecimento. Bom, essa pessoa conhece o DIEESE. Mas se a gente não tivesse continuado com a nossa produção, poderia não ter a credibilidade. Nós usamos e outros usam. Nós fizemos o evento de 50 anos no Senado. Aí, estava o Senador Osmar Dias e fez um pronunciamento a favor do DIEESE. Eu nunca imaginaria, porque sou do Paraná e conheço o Osmar Dias, que ele fosse fazer um pronunciamento elogiando o DIEESE. Eu fiquei surpreso. Não quer dizer que ele concorde com o que a gente está fazendo, não quer dizer que ele concorde com resultado do nosso trabalho. Mas reconheceu que o DIEESE é uma instituição que tem dado uma contribuição e tem que ser reconhecida. Acho que essa credibilidade, ela está assentada na competência técnica sim, mas ela está assentada antes nessa possibilidade que o movimento sindical tem de ter uma organização intersindical.

P1 – E para frente, futuro, no seu ponto de vista, quais os principais desafios que o DIEESE enfrenta ou pode vir a enfrentar?

R – Acho que tem o desafio de nós consolidarmos uma prática de gestão que seja coerente com os valores e com aquilo que a gente acredita. Acho que essa questão da prática de gestão, ela é fundamental. De criar todos os mecanismos capazes de dar forma a essa gestão para tratar das mais diferentes questões. Então, como você constrói projetos, envolve projetos, faz a

gestão, distribui poder, toma decisão, trata de conflito, cria, desenvolve processos criativos, isso tem que ser intencionalmente construído. Não basta dizer que a gente é democrático, você tem que criar forma de praticar a democracia. Não basta dizer que é transparente, tem que criar formas reais para que as pessoas tenham acesso. Não basta afirmar, é necessário que as pessoas sintam que é possível ser transparente, democrático. Isso é um desafio de gestão para todas as organizações. Para o DIEESE, que se pauta por esses valores, eu diria que isso é uma obrigação. É uma obrigação a gente fazer. O problema é que a sociedade não está voltada para isso, quer dizer, nenhum de nós sabe fazer isso. É mais fácil ser autoritário, não ser transparente. Isso a gente sabe fazer. Nós somos educados a fazer assim. Fazer do outro jeito é difícil. E o DIEESE nunca foi uma instituição que investiu em desenvolver gestão. O que nós estamos fazendo é desenvolver capacidade de gestão, em como fazer as coisas. Isso é um desafio. E eu acho que em grande medida, o sucesso desse desafio é em certa medida responsável pela estabilidade da instituição para frente. Porque a estabilidade da instituição está diretamente associada ao nível de compromisso que a gente consiga criar dessa equipe, na responsabilidade de conduzir a instituição para frente. E vai ser maior quanto maior esses valores estiverem materializados entre nós. Eu diria que essa é a visão para dentro. Na nossa relação com o movimento sindical e com o mundo, com a sociedade, os grandes desafios estão em o DIEESE conseguir trabalhar, do ponto de vista técnico, a questão da desigualdade e distribuição de renda. Acho que é um assunto pros próximos 20 anos para o DIEESE. Trabalhar seja em uma agenda nacional, das grandes questões da previdência, do salário mínimo, da educação, todos os fatores que são estruturais em uma política distributiva. Portanto, de ajudar o movimento sindical a criar uma agenda e negociar esses assuntos. De tratar desses temas no nível da negociação coletiva. Ou seja, como a negociação lá daquela categoria tem relação com uma política distributiva, para que o movimento sindical perceba que aquela negociação tem eficácia no curto, mas no longo prazo também. Acho que esse é um desafio grande. O outro desafio, eu acho que é nós mantermos uma política de pesquisa que seja inovadora. Ou seja, nós estamos agora implantando um projeto chamado Meu Salário, que é de desenvolver pesquisa através da Internet. Um negócio extremamente novo, ninguém faz isso. Nós estamos desenvolvendo metodologia para usar um recurso que não tem custo, para fazer pesquisa. Acho que isso é um projeto que se der certo e acho que vai dar certo, vai certo um projeto extremamente inovador. Temos um trabalho na criação desses observatórios, de criar um espaço permanente de diálogo com a política pública de emprego e renda, ou seja, com aqueles governos que quiserem tratar com o DIEESE sobre a política de emprego e renda, o DIEESE ter o que oferecer enquanto produto e serviço. Dizer: “Ó, nós temos um jeito de ver o mercado de trabalho, o problema do desemprego, o problema da renda”. E ao ver desse jeito você vai formular um determinado tipo de política pública e não outro. Acho que esse é um serviço que a gente tem que fazer, propiciar ao movimento sindical ocupar esse espaço na gestão das políticas de estado de outra forma. Acho que esse é um desafio enorme que a gente tem pela frente. Outro desafio é na área da educação. Nós estamos discutindo a possibilidade de criação de uma faculdade do DIEESE. Faculdade é o nome fantasia, pode ser uma escola, o de ser uma universidade, pode ser uma outra coisa. Mas a idéia fundamentalmente é de ter um processo de formação continuada, de formar com certificação de terceiro grau e talvez no futuro com mestrado e doutorado, das questões do trabalho e políticas públicas, formar quadros, dirigentes sindicais, militantes, ativistas. Pessoas que queiram se formar para vida profissional a partir da ótica das questões do trabalho. Seja para atuar como gestor, gestor de política pública, como pesquisador, assessor, não importa. Para trabalhar no espaço sindical, no espaço das políticas públicas como um profissional com certificação de terceiro grau. Esse é um outro projeto que a gente está estruturando. Espero que até o final deste ano haja uma decisão da direção se nós vamos investir, que é o que nós estamos preparando é dar subsídio para direção tomar uma decisão. Se nós vamos investir na criação e, portanto se tomarmos essa decisão, nós vamos dar uma diretriz para área de educação do DIEESE muito mais ousada do que as que nós demos até hoje. Essas são as perspectivas, eu diria de futuro. Desafios ainda na ordem dessa relação, é fazer com que o conjunto da receita sindical aumente no padrão de financiamento do DIEESE. E nossa meta é que 70% do custo do DIEESE seja financiado com receita sindical, dando, portanto a máxima autonomia para o DIEESE, dependendo cada vez menos de projetos, de resultados de projetos. O DIEESE ainda tem uma dependência grande. Hoje todos os projetos são de interesse sindical, mas nossa idéia é que a gente diminua essa dependência. Continuemos trabalhando com grande número de projetos, mas o resultado desses projetos sejam usados para aumentar o nível de investimento no próprio DIEESE, seja em melhorar as condições de trabalho, seja em criar novas áreas de pesquisa, seja em melhorar ao nível de remuneração e de benefícios para equipe, seja em dar mais estabilidade para o próprio DIEESE, constituindo fundos de financiamento que dêem perspectiva de longo prazo. Portanto que a gente não tenha mais as crises, que os 50 anos, porque o DIEESE sempre revelou crises financeiras. Essa é a grande meta de voltar a ter um padrão de financiamento predominantemente sindical. Acho que nós estamos nesse caminho, esse ano já vai ser, um primeiro ano mostrando que a gente volta a crescer na receita sindical.

P1 – Nessa sua trajetória aqui dentro, quais as principais lições que você tira do DIEESE, que o DIEESE te mostrou, te ensinou?

R – Olha, eu acho que tem uma coisa que é a gente estar o tempo todo disponível e conversar sempre, conversar sempre. Conversar, conversar, conversar. Porque no fundo, articular o trabalho é o principal. O trabalho de coordenação é articular, articular, articular para estabelecer nexos, conexões que não são feitas automaticamente. Comunicação eletrônica não resolve isso, comunicação escrita não resolve, tem que conversar, porque as pessoas têm dificuldades de relacionar coisas. Segundo é o aprendizado que é muito difícil construir projetos, aquilo que na minha formação foi muito fácil fazer projetos, eu fiz projeto arquitetônico e trouxe essa habilidade para construir projetos, tenho essa facilidade para fazer, mas as pessoas têm muita dificuldade para construir projetos. E, na verdade, quando você não tem projeto, não tem rumo. É como se estivesse construindo uma casa, sem saber onde colocar a parede. “Vou colocar aqui”. Depois de construir não ficou boa, tem que desmanchar e fazer de volta. E fazer isso tem um custo muito grande, custo material, mas um custo emocional. Ou seja, quem construiu dificilmente vai querer desmanchar aquela parede. E se você consegue discutir o projeto previamente, talvez chegasse em um acordo de que a parede ficaria melhor em um lugar e todo mundo poderia trabalhar. Então, seria mais fácil construir junto, não gastar recurso e depois não ter que convencer aquele que construiu que tem que desmanchar a parede porque ela está mal construída, em um lugar inadequado. E a gente na organização, faz isso tempo todo. Construímos paredes e depois ficamos atrás das paredes, defendendo a nossa parede contra a parede do outro, e não percebemos que não

estamos construindo casa nenhuma. E as organizações morrem muitas vezes sem descobrir que não construíram muita coisa. Isso é tarefa de direção. O problema de construir projetos e articular é trabalho de direção. E a gente tem que formar gente para isso. De forma democrática, construir em conjunto, fazer o projeto em conjunto. O que menos importa, na verdade, é o desenho final do projeto, porque quando você chega no desenho final você tivesse chegado ao final da obra. Você pintou então pode ir para parede. Mas a emoção do trabalho foi ao longo de todo aquele processo de fazer a pintura. Quando você olha é o resultado que vai passar. Agora o que traz para o pintor não é a obra, mas a lembrança de todo trabalho que ele fez para chegar naquilo, a transformação da sua idéia para chegar naquele resultado final. Eu acho que para um gestor é a mesma coisa. O que a gente tem é que olhar se aquele processo que nós desenvolvemos permite com que o início de um novo ciclo faça com que as pessoas envolvidas naquele processo já consigam materializá-los intencionalmente e não mais por uma iniciativa externa. Quando você consegue fazer isso é porque está mudando de fato o jeito de fazer as coisas. Se em um próximo início significar que as pessoas que estão ali começam a fazer já de um modo diferente, porque elas desenvolveram um jeito que elas acham gostoso, legal, adequado de fazer, é porque a gente está mudando. E o projeto é o resultado de sucessivas iniciativas continuadas desse esforço. O projeto vai devagarzinho se materializando, vai tendo sentido. Agora nós estamos fazendo um processo de avaliação do DIEESE desses últimos três anos e fizemos um planejamento muito simples, com palavras falando: “Olha, a diretriz nossa diretriz é essa, é emprego, é renda, nós vamos trabalhar com um problema nesse último ano que é melhorar a receita sindical”. Coisas muito simples e óbvias, mas que as pessoas começam a dizer que isso fez toda diferença. Porque a hora que eu soube que era isso que eu queria atacar, tudo que eu estava fazendo, passava a ter sentido. Fazia sentido ir por sindicato, visitar o sindicato, porque eu queria aumentar a receita sindical; fazia sentido fazer a palestra, porque eu tinha uma coisa que me unia a vários outros ali. Fazer aquilo bem feito, além de ser correto, de fazer para o movimento sindical, ou seja, o nosso trabalho, tinha um motivo que nos unia que era vamos melhorar a capacidade do DIEESE de ter autonomia. Um negócio muito simples, mas decidimos conjuntamente que esse plano deveria ser atacado, ele tinha sentido, porque tinha um sentido político que era: Para quem estava na equipe, tirando o DIEESE da UTI, nós faríamos uma aposta dizendo que quem vai tirar o DIEESE da UTI é o movimento sindical e ter a resposta de que está aumentando é uma resposta positiva que afirma que a aposta estava correta. Coisa muito simples. Dá trabalho chegar nessa coisa simples. E é esse que é o problema, porque tem dezenas de problemas, escolher um e dizer: “Esse é o problema central”, isso é o trabalho de gestão, de coordenação. Eu diria, o aprendizado é que a gente só faz isso se a gente consegue ter o espaço, os meios e está disposto a articular e ouvir muito. Você tem que ouvir, ouvir e ouvir. E esperar as pessoas amadurecerem, porque sabe que uma hora chega lá. Tem que ter paciência, porque a urgência não pode matar esse tipo de coisa. Você tem que tomar decisões, vai ser criticado, porque não devia ter tomado aquela decisão, você sabe que é necessário tomar. Então tem que agüentar a crítica, esperando que lá na frente talvez a coisa reverta. Porque você não podia deixar de fazer. Talvez lá na frente a gente possa corrigir o jeito como foi feito, mas não dava para fazer agora. Para isso, se você tem um bom nível de articulação e muita conversa, essas questões vão diminuindo...

P1 – Para fechar, agora, o que o senhor acha de participar desse projeto do DIEESE, de 50 anos de memória da instituição?

R – Olha, quando eu assumi a direção técnica do DIEESE, eu coloquei algumas coisas no meu projeto de gestão, o que eu achava que era meu papel iniciar. E uma das coisas que eu achava era que eu achava que a gente deveria sair dos 50 anos com um resgate da história da instituição. Um resgate que não só que reposicionasse todas, o máximo de experiências, das presenças, que oferecesse ao DIEESE um material documental que desse pras futuras gerações que viessem tocar o DIEESE essa memória, para ela não se perder, porque grande parte dela está ainda nas pessoas, ela está viva nas pessoas. Que a gente deveria fazer esse esforço e que esse talvez fosse o maior presente que a gente poderia dar para instituição. Comemoração é legal, a gente comemorou, fez festa, seminário, fez um monte de coisa, mas tem uma coisa que é o que vai ficar para além da minha existência. Daqui a pouco eu morro, o DIEESE continua, tem uma coisa que a gente deixa. O que dá para deixar é o projeto. Projeto materializado em uma memória que o DIEESE nunca teve. O DIEESE tem 50 anos, poucas instituições têm a experiência que o DIEESE tem e nunca houve essa preocupação em registrar. Eu acho que ele fica, tenho falado inclusive com a Rosana [Rosana Freitas], que temos que ter materializado um centro de memória que seja um esforço que nós fizemos de resgatar ao máximo tudo que nós temos. Ter isso de forma organizada, documentada e disponível. E temos que sair disso com um método de trabalho que permita que a memória passa a ser um processo de documentação permanente, ou seja, tudo que nós fizermos vai ser documentado e incrementado nesse centro que passa a ser vivo. Ou seja, é uma memória permanente de uma instituição que está viva. Eu acho que uma das dimensões básicas de estar vivo é a lembrança. Você perde a lembrança, perde a história, perde a noção de estar vivo, de ser. E na organização é mais ou menos a mesma coisa, ou seja, nosso centro não é ser uma memória para trás, com um foco saudosista, “O DIEESE foi bom”. Não. Foi bom, é bom e vai ser bom de forma diferente. O que a memória tem que trazer é que existem coisas que permanecem na instituição ao longo do tempo e que não vão mudar, que são os valores. Isso não deve mudar em 1950, em 2006, em 2050. Espero que a solidariedade, a cooperação e igualdade sejam valores que estejam presidindo a instituição. A memória deve ser um instrumento para recuperar sempre essas coisas, no depoimento das pessoas, do que elas fizeram, do que criaram e na medida em que o projeto propiciar isso, vai estar propiciando um avanço institucional. Seja porque vai oferecer um acervo em termos de patrimônio, de história, que pode se perder se a gente não cuidar com ele para frente. Mas se a gente conseguir ao longo deste trabalho, também criar, o que é um outro desafio para esse projeto, criar alguns procedimentos regulares de manutenção, do registro de tudo isso que a gente vai continuar fazendo, nós vamos ter criado um espaço de reflexão, eu diria de autocrítica, de auto-reflexão muito importante. Porque sempre que as pessoas contarem, que contam história, elas relembrem que é importante suas falhas, as críticas. E se você tem como referenciar e voltar, ela vai ser um elemento para dinamizar, o que eu vou chamar um processo de melhoria contínua. Ouvir um relato, uma questão, uma abordagem, que as pessoas possam acessar e que isso seja trabalhado internamente no sentido de lembrar, como um exemplo àquela roda que nós fizemos com os ex-diretores técnicos, tem que pegar dali duas ou três falas ali sobre porque um técnico do DIEESE tem que ter equidistância da vida político-partidário. Tem depoimentos ali claros sobre isso, 15 minutos, pegar aquilo ali, montar alguma coisa. Pegar Lenina, Luis, o Barelli falando sobre essas coisas. Isso que nós estamos falando hoje tem 50 anos de história. Isso é de um valor inestimável para moçada que está chegando agora. Você vai ter tanta coisa sendo dita,

registrada que pode ser recuperada para qualquer trabalho que a gente venha a fazer, que vira um patrimônio para instituição fantástico.

P2 – E os sonhos que você tem?

R – Olha, eu acho que um sonho para instituição seria dizer daqui a um tempo ela estar técnica e administrativamente equilibrada. Quando eu trabalhei no Centro de Formação eu disse: “Em dois anos espero deixar o Centro com condições administrativas de viver sempre com a estabilidade”. O Centro acabou de completar 25 anos agora. Eu não tenho dúvida que o modo de gestão que a gente implementou na época é em parte responsável por isso. Porque deu sustentabilidade, tinha projeto, tinha capacidade administrativa, tinha fundo de financiamento sustentado. E tinha um jeito de fazer isso que eu acho que as pessoas que ficaram conseguiram dar continuidade. Acho que um sonho do DIEESE, para mim, pelo menos no caso, agora, que estou como Diretor Técnico é deixar o DIEESE nesta condição. Ou seja, que a Instituição não seja mais pega no curto prazo, de ter novamente que voltar para UTI. De ter crises que coloquem, por questões de financiamento, um patrimônio técnico inestimável. Acho que uma instituição dessas vale milhões. Devia ter muita gente interessada em pagar milhões para ter esse patrimônio na sua mão. E isso é da classe trabalhadora. Nós não temos o direito de por incapacidade, seja política, gerencial, administrativa, técnica, seja por limitações da conjuntura econômica de não achar um meio de a instituição continuar o seu caminho. Podemos avançar mais, recuar, mas temos que ter capacidade de resistir o tempo todo quando for necessário. E tem que criar capacidade, ou seja, tem que ter reservas. Trabalhar como a formiguinha, [risos] que se prepara para o inverno. O DIEESE tem que estar sempre preparado para os invernos que poderão vir. Essa preparação se faz agora, em um momento muito difícil. Esse é um sonho que eu tenho. Isso para o DIEESE. O sonho pessoal é poder dizer que toquei minha vida fazendo essas coisas. Outro dia minha filha perguntou: “Pai, que você faz?” Eu disse: “Eu faço essas coisas. Está vendo gente na rua, pobre, com problema, favela, eu tento trabalhar para que essas coisas não continuem existindo no Brasil. Então, eu faço reunião, converso com gente, tento dizer que as coisas estão erradas, tento apresentar sugestão”. Então, o sonho é que primeiro elas entendam isso. Que isso é uma coisa boa de fazer, não só no que eu faço, mas que elas possam fazer uma coisa boa. E que até eu morrer, que essas coisas tenham mudado um pouco no Brasil. Acho que é difícil a gente ter essa visão, é muito difícil mudar as coisas no Brasil. Mas um sonho é dizer que eu ao longo da vida, consegui dar uma contribuição para que essas coisas acontecessem no Brasil. Que mudanças acontecessem. Que elas pudessem ter uma vida para frente com mais oportunidades em termos de situações de igualdade, justiça social do que eu tive em toda minha geração. Se isso for possível, é por isso que eu fiz uma opção lá atrás de vir trabalhar, porque eu achava que se a gente não fizer isso, o mundo não muda, as coisas não mudam. Então, esse é um sonho. Eu trabalho o tempo todo acreditando que é sempre possível fazer um pouquinho mais, de dar mais um passo. Se a gente conseguir, acho que a gente vai ter para nós e para os nossos filhos. Eu acho que já tenho, depois de um tempo, aprendi que a gente só consegue pensar nas mudanças ou em desenhar mudanças que sejam profundamente transformadoras, quando a gente pensa projetos que vão além da nossa vida. Quando você pensa que essas coisas só vão acontecer depois que eu morrer. Só assim você tem coragem de pensar em coisas profundamente transformadoras e que não estejam associadas a benefícios que você vai receber durante a vida. Acho que isso é uma coisa que a gente precisa reaprender para poder pensar mudanças no Brasil. Então, um sonho é poder ao morrer dizer: “Que o que eu fiz foi todo nesse sentido e valeu a pena. As coisas tiveram alguma mudança estrutural no país que permitiram melhorar a situação de vida dos trabalhadores”. E é aonde que eu trabalhei. Acho que isso é concretamente, que eu pretendo continuar trabalhando em organizações, seja no DIEESE, seja fora do DIEESE, onde eu possa fazer do meu trabalho profissional, durante o dia, essa opção por fazer isso. Então, quando eu penso em sair do DIEESE um dia, eu penso em continuar trabalhando em alguma organização em que eu continue fazendo isso, que continue fazendo do meu dia a dia, do meu trabalho, esse tipo de coisa. Então nunca vou trabalhar em uma empresa, nunca vou... Porque eu só vou trabalhar nessas coisas, que ajudem a fazer mudança e espero ter força até o final da minha vida para fazer isso, fazer esse tipo de coisa o tempo todo.

P1 – Muito obrigado.

P2 – Muito obrigada.

R – Acabou?

---FIM DA ENTREVISTA---