

O PAPEL DO ASSOCIATIVISMO EMPRESARIAL NA INOVAÇÃO

CELINA MARIA FERNANDES DA CUNHA BASTO

Universidade Católica do Salvador / Graduação e Sinergy Consultores Associados, Brasil
celinabasto@uol.com.br

AMILCAR BAIARDI

Universidade Católica do Salvador / Pós-Graduação, Brasil
amilcar.baiardi@gmail.com / amilcarbairdi@uol.com.br

RESUMO

Recentes pesquisas do IBGE denominadas Pesquisa de Inovação Tecnológica, PINTEC, revelam que o empresariado brasileiro não só investe pouco em P&D, mas ainda evidenciam desequilíbrios apreciáveis entre as unidades da Federação. Por outro lado os estudos sobre o comportamento empresarial no Brasil tornam-se reveladores; inicialmente voltados para a propensão a cooperar os estudos evoluíram para a propensão a competir e a inovar. Consciente do baixo investimento em P&D e também concordando com a tese de que a competitividade no nível microeconômico, setorial e sistêmico depende da inovação, a CNI, criou o Programa de Desenvolvimento Associativo, PDA. Os resultados computados em 2014 registraram 604 iniciativas envolvendo mais de 14.500 participantes entre representantes de indústrias e de sindicatos empresariais. O PDA é um instrumento para fortalecer o Sistema de Representação da Indústria. Outro resultado desta iniciativa é a formação de uma Rede de Desenvolvimento Associativo que avalia regularmente os resultados do PDA e difunde e fortalece o programa como Rede Sindical. A representação dos sindicatos patronais foi criada por lei e é sustentada pela contribuição sindical compulsória. A ameaça de perder esta contribuição obriga os sindicatos patronais a se reinventarem, uma vez que a maioria deles restringe suas atividades atuais às negociações dos acordos salariais. O método utilizado para atender os objetivos propostos pelo trabalho é um estudo de caso que será precedido de levantamentos de dados aliados a uma *survey* entre diversos atores envolvidos. Os resultados obtidos são novos referenciais que podem subsidiar as iniciativas/programas em curso promovendo melhorias ou correções de rumo dentro dos sindicatos patrocinadores como servir de modelo – *benchmark* - para iniciativas semelhantes. A título de conclusão convém salientar a importância da preocupação sobre a inovação, a competitividade e o efeito multiplicador que a avaliação desta experiência possa causar junto às federações e a perspectiva de novas pesquisas.

Palavras Chave: Associativismo, comportamento empresarial, PDA, sindicatos empresariais.

INTRODUÇÃO

Estudos sobre o regionalismo e subdesenvolvimento no Brasil e América Latina têm gerado diferentes abordagens entre as quais 1) diferenças e assimetrias no comércio internacional decorrente da baixa capacidade inovativa; 2) papel conservador das elites dirigentes. (BAIARDI, 2011)

Esforços para compreender a baixa capacidade inovativa vêm sendo realizados desde 2001 já apresentam resultados com base no mesmo ano por meio das pesquisas conduzidas no Brasil pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, e pela Financiadora de Estudos e Projetos, FINEP, denominadas como Pesquisa de Inovação Tecnológica, PINTEC. Esforços para compreender as elites dirigentes são múltiplos na academia - e até na literatura. Este trabalho se reporta a essas duas linhas de pesquisa para promover um novo olhar sobre o Programa de Desenvolvimento Associativo, PDA, da Confederação Nacional da Indústria, CNI. Os autores percebem o programa como uma iniciativa inovadora que enriquece inequivocamente – talvez - o Sistema Nacional de Inovação.

PESQUISAS DA PINTEC

As recentes pesquisas iniciadas no Brasil neste século como PINTEC revelam desde 2001, ano em que teve início, que o empresariado brasileiro não só investe pouco em pesquisa e desenvolvimento, P&D, como também este investimento está desequilibrado setorial e regionalmente, IBGE (2011, 2013). Em relação a outros países e zonas econômicas, segundo De Negri e Cavalcante, o Brasil investia 0,59 do PIB em despesas de P&D, enquanto os Estados Unidos, 1,83, a Zona do Euro, 1,34 e a China 1,39, como demonstra a tabela 1 que mensura o investimento brasileiro em P&D.

Tabela 1: Dispendios em P&D por número de empresas, Brasil, regiões e estados, 2011.

Unidade Geográfica	No. de Empresas	Dispendio Total em P&D R\$	Total		Atividades internas de P&D	
			Número de empresas	Valor em R\$ 1.000,00	Número de empresas	Valor em R\$ 1.000,00
Brasil	116 632	2 149 773 927	32 616	50 893 385	5 876	15 156 815
Norte	3 622	94 181 202	926	2 254 290	208	264 023
Amazonas	1 129	70 093 381	403	1 612 969	94	238 833
Pará	1 402	16 998 839	305	543 769	98	20 738
Nordeste	13 641	134 593 379	3 719	2 155 284	385	509 424
Ceará	3 062	25 429 828	1 006	604 597	75	143 056
Pernambuco	2 978	23 597 067	879	271 903	52	79 061
Bahia	3 217	59 311 727	606	627 450	148	238 998
Sudeste	61 288	1 484 983 967	16 851	35 787 252	3 290	12 112 800
Minas Gerais	14 433	189 883 703	4 582	6 444 977	691	1 325 820
Espírito Santo	2 326	21 443 241	388	389 807	26	47 865
Rio de Janeiro	5 480	363 310 917	1 403	6 153 774	322	4 205 355
São Paulo	39 049	910 346 105	10 477	22 798 694	2 251	6 533 760
Sul	31 469	371 303 357	9 426	8 292 100	1 792	2 137 981
Paraná	10 238	119 451 691	2 863	2 475 522	442	621 110
Santa Catarina	10 275	119 178 760	2 732	2 941 675	497	722 092
Rio Grande do Sul	10 955	132 672 907	3 831	2 874 903	853	794 779
Centro-Oeste	6 612	64 712 022	1 694	2 404 459	200	132 587
Mato Grosso	1 230	13 238 463	170	138 062	7	1 692
Goiás	3 492	37 095 344	1 145	824 344	158	116 111

Fonte: IBGE www.pintec.ibge.gov.br, 2011

A PROPENSÃO A COOPERAR, COMPETIR E INOVAR DO EMPRESARIADO

O comportamento empresarial tem despertado o interesse de estudos desde que Schumpeter evidenciou o papel deste agente na economia. Autores como Brito (2010) e Suzigan (2011) de há muito vêm chamando a atenção para o fato que o Brasil construiu desde meados do século passado um respeitável parque produtivo em termos de escala e de diversidade. Esta estrutura industrial se faz presente desde as áreas ditas como clássicas na indústria de transformação, como a metalúrgica, a siderúrgica, a automotiva, a de papel e celulose etc., mas, além delas, o país vem se destacado mais recentemente em outros domínios que antes restritos a poucas nações, como a aeronáutica, a exploração do ciclo completo do petróleo, a informática, a biotecnologia, incluindo-se também a indústria do agronegócio que atua à montante e à jusante da produção agropecuária.

Em paralelo com criação deste relevante parque industrial o Brasil vem mostrando competência em atuar na fronteira do conhecimento. Um sinal claro desta competência é a participação brasileira em publicações científicas internacionais, que atualmente alcança o patamar de 17º colocado, com uma participação de 3% da produção mundial, cabendo lembrar que artigos científicos equivalem a pesquisas realizadas. Ao mesmo tempo, em decorrência da formação de um expressivo sistema de pós-graduação a partir da década de 70, o Brasil está entre os raros países capazes de formar doutores por ano, alcançando a marca de mais de 200.000, mais de dois por mil habitantes, boa parte deles engenheiros aptos a formular, gerar e desenvolver inovação (RAMOS; VELHO, 2013).

Então por que o país, com tais indicadores positivos, com atividade industrial diversificada, universidades que pesquisam e aproximadamente mais de 100 mil cientistas qualificados, continua a padecer do problema crônico da baixa competitividade em muitas de suas áreas produtivas? Segundo Cruz (2010)

A explicação não é difícil e pode ser obtida num comparativo com, por exemplo, a Coreia do Sul, país que tem um terço da população brasileira, densidade industrial menor, mas que pratica uma cultura de inovação que ainda nos falta. O segredo da indústria coreana, assim como acontece em outros países de industrialização avançada, foi empregar tantos cientistas quanto possível - cerca de 90% dos disponíveis no mercado coreano - os quais se dedicam diariamente a desenvolver pesquisa e desenvolvimento, enquanto a indústria brasileira, dispendendo rigorosamente do mesmo número de cientistas, contenta-se em empregar apenas um décimo deles.

Ainda nesta linha, Baiardi (2008) lembra que:

Antes do capitalismo monopolista a competição não implicava, necessariamente, em conflitos e nem em destruição de concorrentes. Entretanto, na etapa do capitalismo monopolista ela se desumaniza, por assim dizer, se torna perversa. Somente com a crise do paradigma de organização da produção do século XX, quase cem anos depois, com o advento de formas de organização mais próprias de uma sociedade pós-industrial, quando o tecido social e o tecido produtivo passam a se retroalimentar, é que ela é recuperada pela ação coletiva, passando a conviver com a cooperação.

Reportando-se as experiências internacionais o autor demonstra o convívio da competição com a cooperação enquadrando-as nas dimensões básicas do território – os Arranjos Produtivos Locais, APL's, por exemplo - e da rede, dois modelos organizacionais que vêm demonstrando eficiência na capacidade de se constituir em habitat da cooperação e da inovação, concluindo que este é um paradoxo possível. Chama atenção também para o papel que o progresso técnico vem assumindo ao longo do desenvolvimento do capitalismo, sendo essencial para criação de assimetrias no comércio internacional, garantindo dessa forma a competitividade (BAIARDI; HORA, 2009).

O PAPEL DA INOVAÇÃO E A VIRTUOSIDADE DAS ECONOMIAS DO APRENDIZADO

Put in a very simple way we regard innovations as 'learning results'.
(LUNDVALL)

Pressupõe-se que o sucesso econômico, especialmente ao longo prazo, reflete mais a inovação em termos de produtos, processos mercados e organizações - embora a inovação seja por definição um processo cujo resultado é desconhecido antecipadamente – do que a alocação eficiente de recursos. Assumindo razoavelmente que a competência¹ está distribuída desigualmente entre indivíduos, organizações, regiões e nações, introduz-se a importância da aprendizagem e fortalecimento de competências na análise e compreensão dos sistemas nacionais e nos estilos nacionais de inovação. (LUNDVALL, 1997).

No âmbito da teoria dos sistemas nacionais de inovação a capacidade tecnológica nacional é “o conjunto de habilidades, experiências e esforços que permitem que as empresas de um país adquiram, utilizem, adaptem, aperfeiçoem e criem tecnologias com eficiência” (LALL, 2005, p. 26). Segundo Edquist (1997, p. 1, tradução dos autores):

Os processos através dos quais surgem as inovações tecnológicas são extremamente complexos; eles têm a ver com o surgimento e a difusão de elementos de conhecimento (i.e., possibilidades científicas e tecnológicas), bem como com a 'tradução' destes em novos produtos e processos de produção.

Segundo Dosi (2006), estudos empíricos têm sugerido que o processo de inovação é caracterizado pelo crescente papel de insumos científicos, razão pela qual a crescente complexidade das atividades de P&D têm tornado o processo de inovação uma questão de planejamento ao longo prazo para as empresas e demais organizações. Neste sentido, os estudos empíricos demonstram uma significativa correlação entre os esforços de P&D e o produto da inovação, e a ausência de evidentes correlações entre o mercado e os padrões da demanda de um lado, e o produto da inovação do outro, embora a crença no equilíbrio entre a *technology push* e a *demand pull* ainda seja objeto de culto.

De acordo com Nelson (2006), não teríamos chegado ao avanço tecnológico atual sem o desenvolvimento de novos caminhos na organização de estruturas capazes de guiar e apoiar a P&D. Nesse sentido, a mudança organizacional poderia ser entendida como um suporte ao avanço tecnológico. Uma teoria emergente que se mostra útil para o estudo da inovação organizacional é a das aptidões dinâmicas das empresas (NELSON, 2006). Nelson apresenta

¹ Lundvall refere-se a competências e habilidades. Os autores preferem adotar o conceito de competência como a confluência dos conhecimentos, com as habilidades e com as atitudes.

essa teoria focalizando três aspectos diferentes, mas relacionados, de qualquer empresa: sua estratégia, sua estrutura e suas aptidões essenciais.

O conceito de estratégia aponta para um conjunto de compromissos assumidos por uma empresa ao definir e racionalizar seus objetivos e os modos como pretende persegui-los. Parte deles pode ter sido registrada por escrito e outra não, mas todos integram a cultura administrativa de uma empresa. Mudanças importantes na estratégia podem requerer uma mudança na estrutura da empresa. A estrutura envolve a forma de organização e a forma de governo da empresa (como as decisões são efetivamente tomadas e levadas adiante), determinando o que a empresa faz de fato, dada a sua ampla estratégia. As mudanças na estrutura destinam-se possivelmente a mudar e a aumentar as coisas que uma empresa é capaz de produzir bem – o que conduz ao conceito de aptidões essenciais (NELSON, 2006).

O elemento-chave do conceito de aptidões organizacionais essenciais de Nelson é a noção de hierarquia de rotinas organizacionais. As rotinas construídas e praticadas dentro de uma organização definem um conjunto de habilidades organizacionais e como estas são coordenadas, bem como os procedimentos decisórios de alto nível para escolher o que deve ser feito nos escalões inferiores. Essa hierarquia explica o bom desempenho das empresas, pois define as ações que ela é capaz de fazer com segurança. Segundo Nelson, dentre as aptidões essenciais há algumas que são necessárias para que as empresas tenham sucesso durante um longo tempo – as chamadas aptidões dinâmicas. Além disso, um fator ambiental que pode influenciar grandemente a vida das organizações é o aparecimento de uma nova tecnologia potencialmente superior à vigente. Da mesma maneira, um mau desempenho pode se tornar um fator motivador de mudanças nos diversos aspectos da organização (NELSON, 2006).

Com base nestes autores, é possível estabelecer um nexos claro entre inovação e competitividade, o que será tanto mais fácil quanto o sistema ou sistemas de inovações, no caso de setores ou de territórios, sejam capazes de ligar a produção do saber com a produção empresarial das firmas, como também ressaltar a importância do aprendizado no inovar, considerando este movimento como estratégico. Estabelecida esta interdependência é possível visualizar o papel do PDA como de extrema importância no fomento à inovação por meio de associações empresariais, o que tem adicionalmente como vantagem estimular a cooperação e atuação em rede mediante a interação (AGUIAR; BAIARDI, 2012).

Na incerteza das economias do aprendizado em que as empresas operam atualmente inexiste o melhor caminho para tomar decisões ou a melhor maneira de aprender novas habilidades (elemento integrante do conceito de competência). Em um setor específico um ‘estilo’ pode ter mais sucesso que o outro, em diferentes períodos. Um estilo nacional de aprendizagem pode ser mais eficiente em relação a setores específicos, mas o período de sucesso pode ser sucedido pelo fracasso quando a tecnologia sofre uma mudança radical. (LUNDVALL, 1997)

Lundvall refere-se a aprendizagem como aprendizagem interativa, elemento chave no processo da inovação, que diz respeito a formação de novas habilidades individuais e a formação de novas competências no nível de organizações e redes. A aprendizagem interativa é a mais comum e a fonte dominante da inovação que é, sobretudo, um processo coletivo. A interatividade é também uma característica comum a todos os processos de aprendizagem, que dependem da habilidade de combinar e recombinar diferentes partes do conhecimento em algo novo.

Além de interativa a aprendizagem é parcialmente cumulativa; o que alguém aprende depende daquilo que já sabe de modo que a estrutura de produção da economia afeta os processos de aprendizagem. Tal estrutura consiste tanto pelo tangível representado pelas edificações, equipamentos, etc. como também pela conexão com a estrutura intangível acumulada através das experiências. Entre estas existem as experiências diretas em estruturas formais e as experiências indiretas, muitas vezes inovadoras, rompendo com estruturas limitadas pela legislação como é o caso da educação formal no Brasil.

Mais recentemente, nos estudos sobre virtuosidade das economias do aprendizado – que o Brasil tem a possibilidade de vir a ser – discute-se o “desaprender” como habilidade e como atitude para ampliar as competências em tempos de mudanças rápidas e radicais.

Quanto ao papel das instituições no desenvolvimento econômico nesse contexto, observa-se seu peso inequívoco na busca da competitividade sistêmica. Convém que se informe que tanto Williamson (1985, 1991 e 1993) como Putnam (1994) são tributários, devedores mesmo, do pioneirismo de North (1990, 1991 e 1993) em abordar esta temática. A partir dos anos setenta, em seus estudos sobre história econômica, Douglass North vem chamando a atenção para o fato de que as instituições são invenções humanas, reguladoras de comportamentos individuais e sociais e cujo aperfeiçoamento constante é resultado de um bom funcionamento anterior, em todos os campos e com destaque para a vida econômica.

Consciente desse contexto² e também concordando com a tese de que a competitividade no nível microeconômico, setorial e sistêmico depende da inovação que é resultado da P&D, a Confederação Nacional da Indústria, CNI, criou o Programa de Desenvolvimento Associativo, PDA, tratado adiante.

MÉTODO DE TRABALHO

O método utilizado para atender os objetivos propostos pelo trabalho é um estudo de caso que foi precedido de levantamentos de dados da PINTEC, ao nível nacional e estadual, informações da CNI e pesquisa bibliográfica. Esta trajetória foi complementada por entrevistas não estruturadas, no gênero *survey*. As entrevistas foram feitas com diretores e conselheiros da federação da indústria nos estados, com gestores e técnicos da CNI e do Instituto Euvaldo Lodi, IEL, e com dirigentes sindicais visando coletar avaliações sobre a oportunidade e sobre a efetividade deste programa setorial-corporativa de incentivo à P&D e obtenção de competitividade através de práticas inovadoras.

O CASO PDA

é recorrente a constatação de que, no Brasil, investe-se pouco em P&D, o aprendizado é passivo, as inovações são defensivas, o sistema de inovações fragmentado e imaturo. (ERBER, 2010)

² Em 2013 a CNI elaborou de forma participativa os “Referências do Desenvolvimento Associativo no Sistema de Representação da Indústria” buscando elementos para inovar e enriquecer os rumos do programa.

A inspiração veio quando, durante palestra em uma federação estadual das indústrias, um empresário perguntou: “Por que os sindicatos dos empregados são tão organizados e o mesmo não acontece com os sindicatos patronais”?

No primeiro momento imaginou-se comentar a origem do movimento sindical dos trabalhadores no mundo comparando-a com o surgimento dos sindicatos patronais no Brasil em decorrência de lei. Contudo optou por abreviar a resposta de modo a manter o tema da palestra que foi a gestão estratégica dos sindicatos dirigida a presidentes de sindicatos da indústria por conta do Programa de Desenvolvimento Associativo, PDA, promovido pela Confederação Nacional de Indústria, CNI. Mas ali estava lançada uma semente: como inovar uma organização que era percebida como entorpecida ou inoperante pelo empresariado?

Os sindicatos foram legalizados no Brasil com o Decreto 979, de 1903 que permitiu a representação dos trabalhadores rurais, pois a agricultura era a atividade predominante na época e absorvia imigrantes que traziam conhecimento sobre a organização dos trabalhadores em seus países de origem e movimentos reivindicatórios. O decreto previa a criação de sindicatos de empregadores e empregados. Os primeiros sindicatos tinham clara função assistencial. Toda a legislação subsequente para os sindicatos restringe sua organização e atuação. Enquanto os sindicatos dos trabalhadores encontram nas demandas salariais e melhores condições de trabalho uma forte pressão motivacional para sua organização e atuação, os sindicatos patronais aparentemente se acomodaram ao longo dos anos a cumprir um papel “legal”, possivelmente como resultado dessa legislação restritiva e o apoio encontrado na estrutura das federações e confederações.

A Pesquisa Sindical 2014 da CNI compreendeu a parceria com 26 federações estaduais. Dos 1 245 sindicatos empresariais da indústria, 893 (71,3% do total) foram entrevistados. Mais da metade dos sindicatos (52,5%) tem abrangência territorial estadual. Apenas 21,8% dos sindicatos tem sede própria enquanto 36,6% tem sede cedida pela federação e 27,2% alugada. (Determinada federação recentemente está construindo um prédio próprio para abrigar os sindicatos.) Os sindicatos com sede cedida ou alugada aproveitam bem menos o espaço físico para receber associados, realizar reuniões e promover treinamentos e palestras.

Quanto à estrutura, 15% dos sindicatos não possuem funcionários e 43% contam com somente um colaborador. (Colaboradores que trabalham no espaço cedido representam risco trabalhista para a federação estadual.) Quanto à gestão, 59,6 % possuem planejamento estratégico. (Resta saber se o cumprem) 40,4% dos sindicatos não têm planejamento estratégico e 25,1% não elaboram planejamento financeiro. Há preponderância de chapa única no processo eleitoral dos sindicatos (97,8%) e 33,2% dos presidentes foram eleitos por três ou mais vezes. 52,1% dos sindicatos não realizam atividades para a formação de novas lideranças e apenas 9,7% promovem capacitação formal para desenvolver novas lideranças.

Os sindicatos patronais são sustentados desde sempre pela contribuição sindical compulsória. A Pesquisa Sindical 2014 da CNI mostra que na receita total dos sindicatos a contribuição sindical compulsória representa 44,3%, a contribuição associativa 30,9% e a contribuição confederativa 3,7%. Outras fontes de receita, como a prestação de serviços e aluguel de salas representam apenas 6,4%.

A ameaça de perder a contribuição sindical, tão discutida, obriga os sindicatos patronais a se reinventarem, uma vez que a maioria deles restringe atualmente suas atividades às negociações anuais dos acordos salariais, muitas vezes decididas por um número restrito de

filiados aqueles sindicatos, uma vez que o esforço para ampliar o associativismo é pouco representativo entre os sindicatos.

Os resultados mais contundentes da Pesquisa Sindical 2014 estão relacionados ao associativismo. Apenas 11,2% de empresas são associadas a um sindicato; 36% dos sindicatos não visitam as empresas; 35,2% dos sindicatos não realizam eventos de aproximação com as empresas.

Interessante ouvir de um técnico da CNI a expressão ‘o jeito sindicato de ser’, reproduzindo declarações do tipo: “não temos dinheiro, não temos como contratar, preciso que alguém faça por mim” revelando atitudes dependentes de certos sindicatos. Obviamente existem diferenças de atitudes regionais bem percebidas nas mesas redondas promovidas pela CNI que discutem como alavancar a gestão do sindicato.

Em contrapartida, dirigentes e conselheiros das federações defendem que a própria aproximação ‘física’ dos sindicatos menores tem facilitado algumas ações que encontram na federação o prestígio, a capacidade de representação e a defesa de interesses setoriais. Isto é comum no caso de demandas tais como melhor infraestrutura de responsabilidade do governo nas três instâncias, como é o caso de rodovias, ferrovias, portos, aeroportos, sistemas de transporte em geral, etc. bem como questões ligadas a legislação e tributação.

Nesse contexto de representatividade sindical e percepções da atuação, verificou-se a interveniência da GTZ - *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (Agência Alemã de Cooperação Internacional), empresa privada internacional fundada em 1975 e especializada em projetos de cooperação técnica e de desenvolvimento sustentável em escala mundial, dirigida ao fortalecimento dos sindicatos patronais no Brasil, elegendo como projeto piloto os sindicatos filiados a duas federações nordestinas. A contribuição alemã visava fortalecer a representação sindical até que os beneficiários alcançassem uma situação que lhes permitisse prescindir do aporte externo. Esta cooperação internacional trouxe algumas contribuições para alguns setores, como o setor de vestuário que teve a oportunidade de realizar visitas técnicas no exterior, e introduziu o planejamento estratégico para alguns sindicatos. Segundo depoimentos, no entanto, os sindicatos não chegaram a experimentar autonomia e melhoria do seu desempenho após a finalização do programa, como inicialmente previsto.

Em 2005 a CNI produziu o diagnóstico “Associativismo em Foco” abordando o contexto dos sindicatos empresariais da indústria. A CNI concluiu que seria necessário estabelecer parcerias com as federações para ampliar a representatividade e a sustentabilidade dos sindicatos empresariais, fortalecendo todo o Sistema de Representação da Indústria.

O Sistema de Representação da Indústria é formado sob o princípio do associativismo e cada ente possui personalidade jurídica própria e autonomia patrimonial, financeira e administrativa. A atuação dos sindicatos pressupõe a participação e o engajamento das empresas e a competitividade da indústria tem relação direta com a relevância, força e representatividade dos sindicatos. Assim, em 2006 a CNI lançou um edital para seleção de projetos voltados a promoção do associativismo. Foram selecionados 29 projetos que foram executados no biênio 2006 – 2007. A partir deste ano o esforço da CNI tornou-se mais consistente com a estruturação e divulgação do PDA, que é realizado com apoio de federações da indústria nos estados e dos respectivos Institutos Euvaldo Lodi, IEL, vinculados a cada federação.

Entre 2007 e 2010 o PDA concentrou-se no fortalecimento dos sindicatos, com o objetivo de ampliar sua capacidade de representar as demandas setoriais e de comunicar-se com as empresas, com as seguintes ações: i) promovendo a capacitação de líderes sindicais; ii) apoiando a regularização dos sindicatos; e, iii) modernizando sua gestão e estrutura física.

Como resultados desse período destacam-se:

- capacitação de mais de 13 mil líderes e técnicos sindicais;
- realização de 528 reuniões de planejamento estratégico;
- implantação do Sistema Integrado de Gestão da Arrecadação (SIGA);
- criação de 480 sites de sindicatos.

Segundo percepção de um gestor do IEL que participou da implantação do PDA um dos resultados mais representativo no período, não computados em relatórios, foi o aprendizado revelado pelos líderes sindicais através da interação com líderes de outros sindicatos e de outros estados.

A partir de 2011 o PDA passou a focar também a disseminação de informações e mobilização das empresas quanto a temas que afetam a sua competitividade com eventos práticos de capacitação trabalhista, tributação, meio ambiente, inovação e infraestrutura, monitoramento do ambiente de negócios e da união para defesa dos interesses comuns. No período 2011 – 2013 foram realizadas 70 turmas de cursos para empresários favorecendo 2 177 participantes.

Em 2013 a CNI fez o piloto de projeto de intercâmbio envolvendo sindicatos de um mesmo setor em diferentes estados. Esta iniciativa inovadora tem atraído cada vez mais participantes e os líderes sindicais que já experimentaram o intercâmbio demonstram maior comprometimento com o sindicato e crença no seu poder de representação e de ação.

Atualmente o PDA oferece três projetos: o Associa Indústria, o Avança Sindicato e a Rede Sindical, um portal informativo atraente e material didático produzido por uma equipe integrada de consultores credenciados. Seu lema: “Somar forças. Multiplicar resultados”.

Os resultados computados em 2014 antes do fechamento do ano já registram 604 iniciativas, algumas inovadoras, envolvendo mais de 14.500 participantes entre representantes de indústrias e de sindicatos empresariais. Outro resultado desta iniciativa é a formação de uma Rede de Desenvolvimento Associativo que avalia regularmente os resultados do PDA e que difunde e fortalece o PDA como Rede Sindical.

A equipe da GDA é jovem, demonstra competência e dinamismo para inovar e se destaca na estrutura tecnocrata pelas ações em prol de um sistema nacional de inovação via associativismo que nada mais é do que a aprendizagem interativa. Nesta caminhada a equipe tem promovido a interação dos consultores credenciados pelo programa e responsáveis pela “entrega” dos produtos – palestras e cursos com – para a construção de “soluções criativas” e originais em lugar de engessar o programa. O resultado desta abertura para o novo tem sido observado em sindicatos de todo porte que absorveram inovações de marketing, inovações organizacionais e já se ocupam com a formação de lideranças e renovação dos quadros dirigentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados da PINTEC configuram-se como uma excelente fonte para os pesquisadores e *policy makers*, assim como estudos sobre empresariado brasileiro, sua propensão para cooperar, competir e inovar. Instigam todos a se preocupar com a inovação e com baixo dispêndio das empresas nacionais com a atividade de P&D.

A corrente de estudos sobre o empresariado revela que:

- As mudanças na economia internacional nacional e regional têm provocado modificações entre os empresários, demandado dos mesmos: maior dinamismo, mudança de atitudes entre as quais se destacam a responsabilidade social e ambiental;
- Pouco a pouco os empresários percebem que a competitividade tem dimensões sistêmicas e de entorno;
- Uma nova configuração do empresário se delinea sugerindo que estão ocorrendo mudanças que se expressam pela adoção de modernas práticas de cooperação, promovendo associações e redes dentro do ambiente de competição;
- Curiosamente esta cooperação não se dá em P&D e nem em planejamento estratégico.
- Novos valores culturais dão nova forma de comportamento, influenciando a ação coletiva em seus consequentes níveis: nacional, local e global. A cooperação e a confiança se tornam relevantes na estratégia de ação coletiva que se impõe.

Obviamente essas mudanças se refletem nos respectivos sindicatos empresariais. A política e ação da CNI enquanto agente do desenvolvimento seguem estratégias para sobrevivência e crescimento baseadas em novos valores e atitudes do empresariado e agentes econômicos, no caso os sindicatos de pequenas e médias empresas. A promoção da cultura da cooperação entre os sindicatos - e respectivas empresas representadas - valoriza a interdependência e a ética nos negócios.

Sugere-se em continuidade ao estudo investigar a relação entre o fortalecimento observado em determinados sindicatos para o setor e sua capacidade de inovar.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, C. L., BAIARDI, A. O Caso da Vacina de DNA contra o Vírus da Febre Amarela In: Congresso ABIPTI 2012, 2012, Brasília. Anais do Congresso ABIPTI 2012. Brasília: ABIPTI, 2012. v.1. p.389 - 414
- BAIARDI, A. Nascimento e Desenvolvimento de Sistemas de Ciência, Tecnologia e Inovação na América Latina: uma Visão Histórica. Cadernos de História da Ciência., v.II, p.35 - 54, 2011
- BAIARDI, A., Passos da Hora, D. As crises, suas interpretações no pensamento econômico e seus desdobramentos no sistema capitalista. Bahia Análise & Dados. v.18, p.377 - 391, 2009
- BAIARDI, A. Competição e Competição /Cooperação. O&S. Organizações & Sociedade. v.15, p.152 - 177, 2008.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Referenciais do Desenvolvimento Associativo no Sistema de Representação da Indústria. Brasília: 2013.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Pesquisa Sindical 2014: Resultados. Brasília: 2014.

CRUZ, C. H. B. Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil: desafios para o período 2011 a 2015. <http://www.ifi.unicamp.br/~britto/artigos/CTI-desafios-InteresseNacional-07082010-FINAL.pdf>, acessado em 31 de maio de 2015.

DE NEGRI, F.; CAVALCANTE, L. R. Nota Técnica n. 15, Análise dos dados da Pintec 2011. Brasília: IPEA, 2013

DOSI, G. Mudança técnica e transformação industrial: a teoria e uma aplicação à indústria de semicondutores. Campinas: Ed. UNICAMP, 2006.

EDQUIST, C. Systems of Innovation Approaches – their Emergence and Characteristics. In: EDQUIST, C. (Ed.). Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations. London: Pinter, 1997. Cap. 1.

ERBER, Fábio S. Inovação tecnológica na indústria brasileira no passado recente: uma resenha da literatura econômica. Textos para Discussão CEPAL – IPEA. Brasília: 2010.

<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canal/pda>, acessado em 10 de junho de 2015. IBGE www.pintec.ibge.gov.br, 2011 acessado em 18 de junho de 2015.

IBGE Pesquisa de inovação de 2011. Rio de Janeiro: IBGE, MCT e MPOG, 2013

LALL, S. A mudança tecnológica e a industrialização nas economias de industrialização recente da Ásia: conquistas e desafios. In: KIM, L.; NELSON, R. (Org.). Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente. Campinas: Ed. UNICAMP, 2005. Cap. 2.

LUNDEVALL, Bengt-Åke. National Systems and National Styles of Innovation. DRUID/IKE-group University of Aalborg. Paper presented at the Fourth International ASEAT Conference “Differences in ‘styles’ of technological innovation” Manchester, September 2-4, 1997.

NELSON, R. As fontes do crescimento econômico. Campinas: Ed. UNICAMP, 2006.

RAMOS, M.Y.; VELHO, L. Formação de doutores no Brasil e no exterior: Impactos na propensão a migrar. Educação e Sociedade. Campinas: CEDES, v.32, n.117, p. 933-951, out.-dez. 2011. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 11 jan. 2013.

ROCHA, Elisa Maria Pinto da; DUFLOTH, Simone Cristina. Análise comparativa regional de indicadores de inovação tecnológica empresarial: contribuição a partir dos dados da pesquisa industrial de inovação tecnológica. Perspectivas em Ciências da Informação, v.14, n.1, p.192 – 208, jan. / abr. 2009.

NORTH, D. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

_____. Institutions. Journal of Economic Perspectives, Volume 5, Number 1-Winter 1991.

NORTH, D. Economic performance through time. Washington: Washington University St. Louis, 1993.

SUZIGAN, W.; ALBUQUERQUE, E. M. The underestimated role of universities for development: notes on historical roots of Brazilian system of innovation. Revista de Economia Política, São Paulo, vol. 31, n.1, p.3- 30 mar. 2011.

SUZIGAN, W.; ALBUQUERQUE, E. M. ; CARIO, S.A.F. Em busca da inovação: interação universidade-empresa no Brasil. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2011. 463 p.

STOKES, D. O quadrante de Pasteur: a ciência básica e a inovação tecnológica. Campinas: Ed. UNICAMP, 2005.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WILLIAMSON, O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting, New York: The Free Press, 1985.



_____ Comparative economic organizations: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, pp. 269-296, 1991.

_____ Transaction cost economics and organization theory. *Industrial and Corporate Change*, V. 2, n.o 2, pp107-156, 1993.