

1ª Edição, 1ª Reimpressão

Programa de Formação da CNTE

Um novo conceito de atuação sindical

Fascículo 3

# Planejamento Estratégico e Ação Sindical

Eixo 3 Planejamento e Administração Sindical



Agência Brasil

**CNTE** Confederação Nacional dos  
Trabalhadores em Educação  
www.cnte.org.br

Brasil

**ESFORCE**  
ESCOLA DE FORMAÇÃO DA CNTE

**Lärarförbundet**  
SINDICATO DE EDUCADORES DA SUECIA

**Programa de Formação da CNTE**  
Um novo conceito de atuação sindical

Eixo 3 - Fascículo 3

# Planejamento Estratégico e Ação Sindical

*Os textos que deram origem a esse caderno foram produzidos pelo DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos), por demanda da CNTE. Para que se tornassem adequados à proposta desta publicação, foram modificados e livremente adaptados pela CNTE. Os resultados não refletem necessariamente as posições do DIEESE.*

**1ª Edição, 1ª Reimpressão**

Brasília, DF  
CNTE/ESFORCE  
2014

© 2014 CNTE

Qualquer parte deste caderno pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Disponível também em: <http://cnte.org.br/index.php/secretarias/formacao.html>

**Coordenação:** Gilmar Soares Ferreira - Secretário de Formação  
Heleno Araújo Filho - Secretário de Assuntos Educacionais

**Secretaria da Escola de Formação (Esforce):** Cristina S. de Almeida

**Projeto Editorial e Gráfico:** Núcleo Piratininga de Comunicação (NPC)

**Coordenação Editorial/Diretor de Arte:** Vito Giannotti

**Edição:** Claudia Santiago

**Edição de Texto:** Gilmar Ferreira

**Diagramação/Produção Gráfica:** Daniel Costa

**Ilustrações:** Latuff

**Revisão de texto:** João Luís Pacheco

**1ª Edição:** 2009

**1ª Edição – 1ª Reimpressão:** 2014

*Esta publicação obedece às regras do Novo Acordo Ortográfico de Língua Portuguesa.  
Foi feito depósito legal.*

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Dieese.

Planejamento estratégico e ação sindical / Equipe Técnica do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) -- 1ª ed., 1ª reimp. -- Brasília/DF: Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, 2014.

37 p. -- (Formação de Dirigentes Sindicais, Eixo 3, Fascículo 3)

Programa de formação da CNTE: um novo conceito de atuação sindical

1. Educação Sindical. 2. Formação Sindical. 3. Planejamento Estratégico. 4. Ação Sindical.  
I. Título. II. Série. III. CNTE.

CDU: 331.107(07)

**Bibliotecária:** Cristina S. de Almeida CRB 1/1817

# Gestão 2014/2017

Direção Executiva da CNTE

## **Presidente**

Roberto Franklin de Leão (SP)

## **Vice-Presidente**

Milton Canuto de Almeida (AL)

## **Secretário de Finanças**

Antonio de Lisboa Amancio Vale (DF)

## **Secretária Geral**

Marta Vanelli (SC)

## **Secretária de Relações Internacionais**

Fátima Aparecida da Silva (MS)

## **Secretário de Assuntos Educacionais**

Heleno Manoel Gomes de Araújo Filho (PE)

## **Secretário de Imprensa e Divulgação**

Joel de Almeida Santos (SE)

## **Secretário de Política Sindical (licenciado)**

Rui Oliveira (BA)

## **Secretário de Formação (licenciado)**

Gilmar Soares Ferreira (MT)

## **Secretária de Organização**

Marilda de Abreu Araújo (MG)

## **Secretário de Políticas Sociais**

Antonio Marcos Rodrigues Gonçalves (PR)

## **Secretária de Relações de Gênero**

Isis Tavares Neves (AM)

## **Secretário de Aposentados e Assuntos Previdenciários**

Joaquim Juscelino Linares Cunha (CE)

## **Secretário de Assuntos Jurídicos e Legislativos**

Francisco de Assis Silva (RN)

## **Secretária de Saúde dos(as) Trabalhadores(as) em Educação**

Maria Antonieta da Trindade (PE)

## **Secretária de Assuntos Municipais**

Selene Barboza Michielin Rodrigues (RS)

## **Secretário de Direitos Humanos**

José Carlos Bueno do Prado - Zezinho (SP)

## **Secretário de Funcionários**

Edmilson Ramos Camargos (DF)

## **Secretária de Combate ao Racismo**

Iêda Leal de Souza (GO)

## **Secretária Executiva (licenciada)**

Claudir Mata Magalhães de Sales (RO)

## **Secretário Executivo**

Marco Antonio Soares (SP)

## **Secretário Executivo**

Cleiton Gomes da Silva (SP)

## **Secretária Executiva**

Maria Madalena Alexandre Alcântara (ES)

## **Secretária Executiva**

Paulina Pereira Silva de Almeida (PI)

## **Secretário Executivo**

Alvisio Jacó Ely (SC)

## **Secretária Executiva**

Rosana Souza do Nascimento (AC)

## **Secretária Executiva**

Candida Beatriz Rossetto (RS)

## **Secretário Executivo**

José Valdivino de Moraes (PR)

## **Secretária Executiva**

Lirani Maria Franco (PR)

## **Secretária Executiva**

Berenice D'Arc Jacinto (DF)

## **Secretário Executivo (licenciado)**

Antonio Júlio Gomes Pinheiro (MA)

## **SUPLENTES**

Beatriz da Silva Cerqueira (MG)

Carlos Lima Furtado (TO)

Elson Simões de Paiva (RJ)

Francisca Pereira da Rocha Seixas (SP)

João Alexandrino de Oliveira (PE)

Maria da Penha Araújo (João Pessoa/PB)

Marilene dos Santos Betros (BA)

Miguel Salustiano de Lima (RN)

Nelson Luis Gimenes Galvão (São Paulo/SP)

Rosilene Correa Lima SINPRO (DF)

Ruth Oliveira Tavares Brochado (DF)

Suzane Barros Acosta (Rio Grande/RS)

Veroni Salete Del'Re (PR)

## **CONSELHO FISCAL - TITULARES**

José Teixeira da Silva (RN)

Ana Cristina Fonseca Guilherme da Silva (CE)

Flávio Bezerra da Silva (RR)

Antonia Benedita Pereira Costa (MA)

Gilberto Cruz Araujo (PB)

## **CONSELHO FISCAL - SUPLENTES**

Rosimar do Prado Carvalho (MG)

João Correia da Silva (PI)

João Marcos de Lima (SP)

## **Coordenador do DESPE**

Mário Sérgio Ferreira de Souza (PR)

## **CNTE**

SDS Ed. Venâncio III, salas 101/106, Asa Sul, CEP: 70.393-902, Brasília-DF, Brasil.

Telefone: + 55 (61) 3225-1003 Fax: + 55 (61) 3225-2685 E-mail: [cnte@cnte.org.br](mailto:cnte@cnte.org.br) » [www.cnte.org.br](http://www.cnte.org.br)

## 48 Entidades Filiadas à CNTE

**SINTEAC/AC** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Acre  
**SINTEAL/AL** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Alagoas  
**SINTEAM/AM** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado do Amazonas  
**SINSEPEAP/AP** - Sindicato dos Servidores Públicos em Educação do Amapá  
**APLB/BA** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado da Bahia  
**ASPROLF/BA** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Lauro de Freitas  
**SIMMP/BA** - Sindicato do Magistério Municipal Público de Vitória da Conquista  
**SISE/BA** - Sindicato dos Servidores em Educação no Município de Campo Formoso  
**SISPEC/BA** - Sindicato dos Professores da Rede Pública Municipal de Camaçari  
**APEOC/CE** - Associação dos Professores de Estabelecimentos Oficiais do Ceará  
**SINDIUTE/CE** - Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação do Ceará  
**SAE/DF** - Sindicato dos Auxiliares de Administração Escolar no Distrito Federal  
**SINPRO/DF** - Sindicato dos Professores no Distrito Federal  
**SINDIUPES/ES** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação Pública do Espírito Santo  
**SINTEGO/GO** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Goiás  
**SINPROESEMMA/MA** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação Básica das Redes Públicas Estadual e Municipais do Estado do Maranhão  
**SINTERPUM/MA** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação da Rede Pública Municipal de Timon/MA  
**Sind-UTE/MG** - Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação de Minas Gerais  
**FETEMS/MS** - Federação dos Trabalhadores em Educação de Mato Grosso do Sul  
**SINTEP/MT** - Sindicato dos Trabalhadores do Ensino Público de Mato Grosso  
**SINTEPP/PA** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação Pública do Pará  
**SINTEM/PB** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Município de João Pessoa  
**SINTEP/PB** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado da Paraíba  
**SIMPERE/PE** - Sindicato Municipal dos Profissionais de Ensino da Rede Oficial de Recife  
**SINPC/PE** - Sindicato dos Professores do Município do Cabo de Santo Agostinho  
**SINPMOL/PE** - Sindicato dos Professores da Rede Municipal de Olinda  
**SINPROJA/PE** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Município do Jaboatão dos Guararapes  
**SINTEPE/PE** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Pernambuco  
**SINPROSUL/PI** - Sindicato dos Professores Municipais do Extremo Sul do Piauí  
**SINTE/PI** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação Básica Pública do Piauí  
**APP/PR** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação Pública do Paraná  
**SISMMAC/PR** - Sindicato dos Servidores do Magistério Municipal de Curitiba  
**SISMMAR/PR** - Sindicato Dos Servidores do Magistério Municipal de Araucária  
**SINTE/RN** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação da Rede Pública do Rio Grande do Norte  
**SINTERO/RO** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Estado de Rondônia  
**SINTER/RR** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação de Roraima  
**APMI/RS** - Sindicato dos Professores da Rede Pública de Ijuí  
**CPERS/RS** - Centro dos Professores do Estado do Rio Grande do Sul - Sindicato dos Trabalhadores em Educação  
**SINPROCAN/RS** - Sindicato dos Professores Municipais de Canoas  
**SINPROSM/RS** - Sindicato dos Professores Municipais de Santa Maria  
**SINTERG/RS** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Rio Grande  
**SINTE/SC** - Sind. dos Trab. em Educação da Rede Pública de Ensino do Estado de Santa Catarina  
**SINDIPEMA/SE** - Sindicato dos Profissionais de Ensino do Município de Aracaju  
**SINTESE/SE** - Sind. dos Trab. em Educação Básica da Rede Oficial de Sergipe  
**AFUSE/SP** - Sindicato dos Funcionários e Servidores da Educação  
**APEOESP/SP** - Sindicato dos Professores do Ensino Oficial do Estado de São Paulo  
**SINPEEM/SP** - Sindicato dos Profissionais em Educação no Ensino Municipal de São Paulo  
**SINTET/TO** - Sindicato dos Trabalhadores em Educação no Estado do Tocantins

# ÍNDICE

<b>1</b>	Por que um sindicato precisa planejar sua ação .....	7
<b>A</b>	O ATOR é quem planeja .....	15
<b>B</b>	O PROJETO a planejar .....	17
<b>C</b>	A GOVERNABILIDADE sobre o planejado .....	20
<b>D</b>	Os PROBLEMAS a enfrentar .....	22
	✓ O exemplo da gripe .....	23
<b>E</b>	As AÇÕES do Planejamento .....	26
<b>F</b>	O CENÁRIO mais provável .....	26
<b>G</b>	O SISTEMA DE MONITORAMENTO .....	27
<b>2</b>	Planejar para uma ação mais eficaz .....	29
<b>3</b>	Uma ação transformadora e libertadora .....	31



# Capítulo 1

**Por que um  
sindicato  
precisa planejar  
sua ação**



# 1 Por que um sindicato precisa planejar sua ação

## Premissa

Este fascículo se articula com outro, da mesma coleção, intitulado **Planejamento Estratégico Situacional – o Método**.

Este último trata da concepção de Planejamento Estratégico Situacional tal como formulada por Carlos Matus (economista, professor, ministro do governo chileno de Salvador Allende) e que embasa o trabalho do DIEESE nessa área.

O objetivo do fascículo sobre o método é fornecer a matriz teórica, explicar a concepção de planejamento estratégico situacional e apresentar os métodos que dela decorrem. A experiência do DIEESE em Planejamento da Ação Sindical advém deste suporte teórico, mas também e especialmente, da experiência com o trabalho sindical.

O caderno sobre o Planejamento da Ação Sindical é, desta maneira, um registro de parte desta experiência e sua leitura pressupõe a leitura do fascículo Planejamento Estratégico – o Método. Todos os conceitos tratados aqui estão definidos no fascículo sobre o método.

Fundamentalmente, este fascículo se propõe a trabalhar, em linhas gerais, uma proposta de percurso de um processo de planejamento da ação sindical por uma entidade sindical. Além disso, compõe este caderno uma bibliografia complementar e um glossário.

## A primeira pergunta a ser feita é: é necessário para um sindicato planejar suas ações? Por que um sindicato precisa fazer seu Planejamento Estratégico Situacional?

O motivo é o mesmo que vale para qualquer ação. Tudo, desde fazer mais um quarto em sua casa ou pensar numa viagem ou num novo curso para ser administrado no seu sindicato, tem que ser planejado.

O engenheiro planeja a ponte que quer construir e até um time de futebol tem que planejar sua tática de jogo e seu plano de longo prazo. Toda atividade humana é planejada. Muitas vezes a gente nem percebe que está planejando. Acharmos que é natural, quase automático.

**Mas, na ação política ou sindical, não há nada**

**de automático. Tudo tem que ser pensado, planejado. A ação política envolve uma longa série de fatores que vão da economia à sociologia. Da filosofia à psicologia. Da atuação da mídia à ação parlamentar e à atuação do Judiciário.**

Para lidar com todas estas variáveis é necessário ver como cada uma delas se encaixa no quadro geral. Ver qual a especificidade de cada uma e como ela interfere no resultado final. **Ou seja, é necessário planejar a ação política.**

**O método que vamos analisar é o chamado Planejamento Estratégico Situacional. Este é mais que um simples planejamento.**

**Várias experiências internacionais de longos anos mostram que o melhor método de planejar a ação sindical é o planejamento que leva em conta dois aspectos básicos. Em primeiro lugar, os OBJETIVOS GERAIS, chamados de estratégicos. Em segundo, as CONDIÇÕES CONCRETAS da nossa ação chamadas de situacionais.**

## **Relembrando a origem histórica deste Planejamento**

Em 1989, o DIEESE manteve contato com Carlos Matus, ex-ministro de Economia do Chile, que havia desenvolvido um método de planejamento – Planejamento Estratégico Situacional (PES), dirigido para o Poder Executivo dos vários governos.

Naquele mesmo ano, o DIEESE contratou um curso para formar seu corpo técnico nessa metodologia, a partir de uma avaliação de que esse método era perfeitamente adequado para o planejamento da ação sindical.

A partir dessa capacitação, a então equipe de educação sindical do DIEESE desenvolveu o seminário de **Planejamento de Campanha Salarial**, introduzindo o cálculo estratégico como orientador do planejamento das ações sindicais em geral e de uma campanha salarial em específico. De lá para cá, ao longo de todos estes anos, o DIEESE difundiu e disponibilizou este método.

Ainda em 1990, o DIEESE e a Escola Sindical 7 de Outubro firmaram um convênio que possibilitou o aprimoramento deste seminário e que se desdobrou em outros produtos: cursos de capacitação de formadores em PES, cursos de Método Altadir de Planificação Popular (MAPP) e seminários de planejamento de gestão sindical. Este fascículo é produzido a partir do resultado deste trabalho conjunto e do acúmulo de experiência do DIEESE em coordenar atividades de Planejamento para o movimento sindical ao longo de todos esses anos.

# O sentido do PLANEJAMENTO de um sindicato é...

Planejar sua ação para defender direitos e alcançar novas conquistas para os trabalhadores e as trabalhadoras

O sentido da ação de qualquer sindicato é organizar e potencializar a luta dos trabalhadores. Na história da classe trabalhadora, tudo o que hoje é considerado um direito, foi fruto de

duras batalhas. Nada caiu do céu ou foi cedido de graça. Esta é a lição da história da luta dos trabalhadores no mundo e especificamente no Brasil.



## **EXEMPLO da história dos trabalhadores do Brasil** **A defesa dos salários, no final da Ditadura Militar**

Muitas vezes, os trabalhadores esquecem que, sem os sindicatos, os salários seriam muito mais baixos do que estão hoje. E isto vale para trabalhadores de empresas privadas e também para os do serviço público, seja ele professor, engenheiro, trabalhe ele em escola ou num hospital. Vamos só lembrar.

### **Estamos em 1978...**

A Ditadura amordaçava o país, desde o Golpe de 1964. Greves e toda manifestação de protesto absolutamente proibidas. Neste ambiente, os salários tinham sido fortemente arrocados, no país inteiro. Aliás, este foi um dos objetivos da Ditadura. Os salários, assim arrocados, eram “salários de fome” e o governo não queria saber de afrouxar o aperto.

Em maio daquele ano, os metalúrgicos de São Bernardo começaram uma série de greves, dentro das fábricas, exigindo aumento de salário. O movimento logo se espalhou para a capital e todo o Estado de São Paulo. Naquele ano, mais de um milhão de trabalhadores fizeram greve e obrigaram os patrões e a Ditadura a ceder e aumentar os salários entre 10 e 25%.

### **No ano de 1979...**

As greves se espalharam por todo o País e atingiram quase todas as categorias de trabalhadores: metalúrgicos, professores, trabalhadores da educação, da saúde, da construção civil, cortadores de cana, ferroviários. Foram mais de 430 greves com três milhões e duzentos mil grevistas.

Neste ano, todas as greves foram duramente reprimidas. Em piquetes e manifestações, a polícia, a serviço dos interesses dos patrões e da Ditadura, matou sete trabalhadores. Sete grevistas mortos.

Dentre estes lutadores assassinados pela repressão estava Santo Dias, metalúrgico de São Paulo, Orocílio Martins Gonçalves, peão de obras da Construção Civil de Belo Horizonte, e outros cinco de várias categorias e cidades.

### **E... o aumento de salário?**

O aumento salarial, exigido nas greves, não veio naquele ano. Mas, em 1980, as greves continuaram e forçaram a Ditadura e os patrões a ceder. O arrocho foi afrouxado. Os salários começaram a recuperar parte do valor perdido. Para se ter uma idéia, nesta época o valor do salário mínimo correspondia a 50 dólares. Hoje, ele corresponde, aproximadamente, a 250.

# Qual a lição tiramos desse exemplo?

## Como veio essa mudança?

Não foi de graça. Tudo veio com muita luta.  
Foi resultado de muitas reuniões, assembleias, seminários e encontros para planejar as várias lutas. Nada caiu do céu.  
Nada veio, assim, no chute. Nada veio sem planejamento.  
Esta é a função do planejamento das lutas.  
Um planejamento que deve ter sempre presente os objetivos gerais e as situações concretas de cada sindicato, de cada categoria, de cada fábrica ou ESCOLA

Agência Brasil



## Mas, hoje...

após 20 anos de domínio da visão e da prática do neoliberalismo, no mundo inteiro, os trabalhadores estão em situação de desvantagem. No mundo todo se fala mais de preservar antigos direitos ameaçados do que de conquistar novos.

**Por esta razão, é mais necessário do que nunca  
que o sindicato planeje suas ações.  
A batalha está mais dura.  
Daí a necessidade de planejar melhor a ação,  
sob risco de grandes derrotas.**

Para planejar bem as ações de um sindicato é preciso ter sempre presente os objetivos gerais da atividade sindical. Qual a função de um sindicato? Quais seus limites?

Estas preocupações precisam estar presentes seja para o planejamento de uma luta, como para planejar qualquer mudança administrativa ou de organização de qualquer sindicato.

**Com esta clareza inicial podemos responder  
às duas questões centrais do nosso planejamento:**

- 1) Agir para quê? Com qual meta geral? Quais objetivos estratégicos?  
ESSA É A PERGUNTA A SER RESPONDIDA  
ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.**
- 2) Como agir de maneira a alcançar os objetivos gerais definidos?  
ESSA É A PERGUNTA A SER RESPONDIDA  
ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO SITUACIONAL.**

### **UM EXEMPLO QUE SERVE PARA TODOS** **Planejar o começo da gestão**

**Uma situação geral que pode se aplicar a qualquer direção sindical é o planejamento da nova gestão, após uma eleição para a nova diretoria.**

Esta hipótese se aplica seja para direções que desejam planejar o mandato que se inicia, seja para as que pretendem melhorar a continuidade de seu trabalho na direção da entidade.

O método de **Planejamento Estratégico**

**Situacional** sugere que se realize uma oficina de trabalho de quatro dias de duração. É também possível realizá-la em três dias, mas sempre com alguma perda de qualidade no aprofundamento das discussões.

Por se tratar de uma oficina de trabalho com o objetivo de construir um **Plano de Ação**, ganha-se em eficácia quando se utiliza o recurso de trabalhos de grupos alternados com discussões de socialização, e aprovação, em plenárias.

Os coordenadores da atividade devem estar bastante familiarizados com o método do Planejamento Estratégico Situacional.

Sua atuação é marcada pela mediação entre as produções dos pequenos grupos e a construção pelo coletivo, recompondo a totalidade.

**O resultado almejado é um plano.**

**Este plano é constituído de um conjunto de ações organizadas no tempo, numa sequência articulada estrategicamente.**

**Seu objetivo é aumentar força e capacidade da entidade sindical para atingir os resultados demandados pelos trabalhadores.**

**Este é o interesse estratégico da direção sindical.**

Cabe, ainda, indagar: quem conhece as necessidades e reivindicações dos trabalhadores? Quem executará as ações? Quem se responsabilizará pelos resultados obtidos? A resposta é evidente: a direção sindical que representa a categoria.

Esta resposta, entretanto, remete a um dos aspectos principais do método de planejamento adotado aqui.

**O método pressupõe um processo democrático de decisões na entidade.**

**Cada passo dado no desenrolar da atividade corresponde a uma ou mais rodadas de debate, Aqui, as informações e os argumentos são explicitados e apreciados num processo de construção coletiva de consensos para a tomada de decisões.**

O produto final deverá materializar-se por meio de algumas definições. Isto quer dizer: um conjunto de tarefas com prazos a serem cumpridos e com responsabilidades distribuídas entre todos entre os membros da diretoria. Será o plano que a mesma tem condições e compromisso de executar.

Daí a importância de toda a direção participar. Não se deve delegar a execução de uma ação a alguém que não esteja convencido da sua importância. Assim acontece com os planos que não saem do papel.

**A frase “planeja quem executa” não pode ser só uma frase de efeito. Esta frase chama ao compromisso de quem planeja com a execução dos planos traçados**

**Seu significado envolve questões muito importantes como, por exemplo, a legitimidade e representatividade da direção e a disposição de se trabalhar democraticamente, construindo consensos em vez de, simplesmente, deliberar em votações.**

Portanto, deve estar previamente esclarecido a

todos os participantes que a atividade de planejamento propõe-se elaborar o plano do ator social X (direção do sindicato, da federação, da confederação, da comissão de fábrica), que deve ter governabilidade e capacidade de gerir os recursos necessários para executá-lo. O plano terá uma “assinatura” institucional.

**Assim, é preciso uma definição clara do ator em questão. Pois é dele a tarefa de esboçar e executar o plano, conhecendo os objetivos, as possibilidades e a realidade concreta.**

**Estes aspectos reafirmam que o papel do formador na oficina é, primordialmente, de mediador.** Este deve possibilitar aos dirigentes exporem suas ideias ou argumentos. Deverá organizá-los visualmente, e ajudá-los a conferir, a todo momento, se o que está no plano é exatamente o que pensam fazer. Ver se o que estão

propondo é viável; se é razoável segundo a análise do contexto empreendida; e se é eficaz, dentre outros critérios adotados no método de planejamento.

Por isso, afirmamos que a experiência em assessoria a entidades sindicais é fundamental para a realização de um bom trabalho de mediação.

## **A O ATOR é quem planeja**

**Para Matus, ator social é uma personalidade, uma organização ou agrupamento humano que, de forma estável ou transitória, tem capacidade de acumular forças, desenvolver interesses e necessidades e atuar produzindo fatos**

**E ainda, o ATOR deve preencher três critérios:**

- **Ter base organizativa;**
- **Ter um projeto definido;**
- **Controlar variáveis importantes para a situação.**

**Planeja quem executa.  
É o ator que executa que precisa resolver o problema.  
Por isso um ator assina o plano.**



No caso de uma sindicato, o ator é sempre a direção da entidade sindical. É quem tem o mandato para executar ações em nome dos trabalhadores que representa. Por isso é ela quem planeja.

**A direção deve fazer um levantamento de informações com o objetivo de subsidiar a sua atuação. Uma pergunta inicial a responder é: quem são**

**os trabalhadores representados pelo sindicato? Para chegar a uma conclusão é preciso desmembrar esta questão inicial em várias perguntas.**

Por exemplo, responder à pergunta: quem aquela diretoria representa? Há várias outras perguntas que devem ser respondidas para ter um quadro geral da situação e das condições de agir sobre ela. Aqui vão três das principais:

## 1) Quem é a categoria? Quais os seus problemas?

Um estudo de perfil da categoria responde a esta questão. O DIEESE elabora pesquisas de perfil da categoria para suas entidades filiadas. Mas mesmo sem ter estas informações organizadas, num processo de planejamento sempre se pode levantar pelo menos os grandes números. É preciso saber quantos são os trabalhadores da base, e destes quantos são filiados ao sindicato.

Há muito mais dados essenciais a serem levantados. Houve processo de terceirização? Há informalidade? No caso do setor privado precisa saber quais são as principais empresas do ramo. Quais os empregadores? Quais os acionistas, quais as outras empresas do setor e como se relacionam entre elas? No caso do setor público, precisa conhecer qual a composição dos vários governos

(federal, estadual e municipal); qual órgão público está envolvido; qual a distribuição de sexo, idade, escolaridade, tempo de casa, funções dos trabalhadores etc.

**Além desses dados básicos, é preciso conhecer a fundo quais são os problemas mais sentidos pela categoria. Esta é uma análise subjetiva extremamente importante.**

**Para saber se há condições para tal luta, não basta conhecer o problema objetivo. É preciso saber da disposição dos trabalhadores para enfrentá-lo. Conhecer sua história, suas experiências de lutas anteriores.**

## 2) Quem é a direção que os representa?

É necessário fazer o perfil da direção da entidade nos mesmos moldes do que foi feito para a categoria. Qual a distribuição de sexo, idade, escolaridade. Onde cada um trabalha. Qual a função de cada um. Qual o tempo de casa. Qual o tempo de associado ao sindicato. Quanto tempo tem de direção, se é liberado ou não, além de outras informações de interesse para o planejamento.

Pode ser muito interessante cruzar o perfil da direção com o da categoria. Eles se correspondem? Como se faz a gestão da entidade? Como é a estrutura de poder? Periodicidade das reuniões da direção etc. Quais os principais problemas da categoria vistos pelo olhar da direção? Quais as dificuldades e problemas relativos ao funcionamento da própria direção?

## 3) Qual é o funcionamento do sindicato?

A estrutura e o funcionamento da entidade sindical devem procurar atender às demandas da categoria através da atuação da sua direção.

Qual é o histórico da atuação desta entidade? Como está estruturado o sindicato? Com que recursos conta? Para além do financeiro, precisamos

saber quantos trabalhadores, quanto acúmulo de conhecimento, em que temas ou áreas de atuação etc. E a estrutura física? Sede, sub-sedes, tamanho da estrutura etc. E a organização? Qual sua política, espacial, geográfica etc. E claro, analisar também a relação entre a arrecadação e as despesas.

## **B** O PROJETO a planejar

**A direção de um sindicato deve ter um projeto. O ponto de partida é o programa da eleição da sua chapa. Ao mesmo tempo, é necessário conhecer e encaminhar as resoluções de congresso, seja da categoria, seja do ramo e da Central.**

Para fazer um projeto adaptado a uma categoria específica é necessário conhecer a fundo a própria história da entidade.

É essencial conhecer sua história desde o começo. Suas batalhas, suas conquistas e suas derrotas.

**Tanto quanto cada povo tem que conhecer seu passado, cada sindicato tem que conhecer e fazer conhecer sua história. Se é verdade que um povo sem memória é um povo sem futuro, o mesmo vale para um sindicato.**

Especificamente ao caso do planejamento da ação sindical, é necessário saber o que já foi feito, tentado, ensaiado e com quais resultados. A partir daí, tirar as lições e planejar ações futuras.

Se, por acaso, uma direção sindical não tenha ainda feito esta reflexão anteriormente, esta deverá

ser feita no momento do Planejamento Estratégico Situacional.

**Como uma diretoria que começa a sua nova gestão, em geral de três anos, irá avaliar os resultados ao final do período? Ao final da gestão esta diretoria se perguntará: “Que resultados eram esperados ao final da gestão?” Que realizações autorizam uma diretoria a fazer uma avaliação positiva deste período? Que marca esta direção gostaria de ter deixado da sua gestão?**

Por isso, o momento ideal para se planejar toda a ação da gestão é no começo. É preciso se construir o acordo político. Momento de definir quais serão as grandes realizações desta gestão que aquela direção vai querer perseguir.

## Detectar as PEDRAS no meio do caminho

**Para um Planejamento Estratégico Situacional sério é preciso pesquisar e analisar quais as dificuldades concretas. Ou seja, quais são as pedras no meio do caminho que impedem a passagem.**



No meio do caminho tinha uma pedra  
tinha uma pedra no meio do caminho  
tinha uma pedra  
no meio do caminho tinha uma pedra.

Nunca me esquecerei desse acontecimento  
na vida de minhas retinas tão fatigadas.  
Nunca me esquecerei que no meio do caminho  
tinha uma pedra  
tinha uma pedra no meio do caminho  
no meio do caminho tinha uma pedra.

*Carlos Drummond de Andrade*

**A direção sindical deve procurar reconhecer quais são os principais problemas que se apresentam para atingir os resultados desejados. Localizar as pedras! Localizar os problemas!**

**Uma vez localizadas as pedras que atravancam o caminho é necessário analisar todas as variantes que compõe o quadro geral.**

- 1) A conjuntura que influi em todo planejamento
- 2) A ação dos outros atores:
  - O governo (federal, estadual, municipal)
  - As forças de oposição à direção existente
  - A ação da Confederação (CNTE)
  - A ação da Central (CUT) e das outras Centrais
  - O jogo parlamentar... o Judiciário, etc.

**Neste momento do planejamento a direção identifica e prioriza os problemas ou desafios a enfrentar. Sempre baseada nos resultados que deseja realizar. Como sempre haverá muitos problemas ou desafios. PRIORIZAR É A PALAVRA DE ORDEM!**

### Um exercício de construção coletiva

Se quisermos que, como resultado final, a situação esteja modificada, por causa da atuação planejada da direção, é preciso concentrar os esforços nas realizações pretendidas. A palavra técnica do método é: **FOCAR.**

#### **O EXERCÍCIO:**

Este é um trabalho para pequenos grupos. Costumamos dividir as pessoas em três ou quatro grupos menores para que estes possam aprofundar esta discussão para levantar os principais problemas ou desafios.

Após esta discussão em grupos, retomando a plenária, é possível apreciar o que foi identificado **e aí sim priorizar o que deve ser, em seguida, trabalhado.**

Neste momento, o formador exerce um papel fundamental na mediação, pois cabe a ele ajudar a direção a enxergar as múltiplas interrelações que existem entre os problemas ou desafios levantados. É comum que os problemas trazidos pelos grupos menores sejam os mesmos, muitas vezes nomeados de formas diferentes, ou então, embora diferentes, sejam uma consequência dos outros problemas levantados.

**Ao final do EXERCÍCIO irá se fechar o terceiro vértice do triângulo. Se completa o que chamamos de Triângulo de Governo.**



## **C** A GOVERNABILIDADE sobre o planejado

Até aqui, demos passos fundamentais para o nosso **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL**.

Ao iniciarmos o planejamento esmiuçamos o

ator, isto é, a direção da entidade. Analisamos vários aspectos a respeito do ator. Em resumo, fizemos várias operações, como:

### **1) O ATOR**

**A) Identificar os recursos materiais com que esta direção conta.** Por exemplo, quando analisamos como funciona a entidade sindical, olhamos para a relação entre a arrecadação e as despesas espelhando assim **o quadro dos recursos financeiros**.

**B) Levantamos também os recursos humanos**

(a direção, a categoria, a Central etc.).

**C) Levantamos os recursos cognitivos** como a história das lutas da entidade, os acúmulos de conhecimento etc.

**Com isso demos conta de um dos vértices do triângulo de governo:**

## 2) O PROJETO

O momento seguinte foi para se explicitar e chegar a um acordo sobre o Projeto do Ator. Este é o segundo vértice do **triângulo de governo** pensado por Matus.

## 3) A GOVERNABILIDADE

O terceiro aspecto do TRIÂNGULO DE GOVERNO é a governabilidade. Para um ator, esta é a relação de peso entre as variáveis que controla e as que não controla, em relação ao seu plano.

**Isto significa que alguns problemas ou desafios que foram identificados, mas não estão sob a governabilidade do ator, devem ser descartados.**

### UM EXEMPLO SIMPLES

**Analisemos as seguintes frases:**

1. A taxa de desemprego continua alta no Brasil.
2. João fica desempregado.
3. A família de João passa fome.
4. João rouba comida.
5. João vai preso.

Suponhamos que a família de João (o ator) vai planejar o que fazer. Sobre qual destes problemas vocês acham que ela tem governabilidade? Ela pode resolver o problema do desemprego no Brasil? A urgência é tirar João da cadeia, mas além desta ação, seria bom que se resolvesse o problema do desemprego do João, não acham? Caso contrário a sequência causal pode fazer com que o problema volte a ocorrer novamente.

É fácil perceber a relação de causalidade entre os problemas acima. Há uma implicação desde o número 1 até o número 5.

Se o ator fosse o advogado de João, ele só teria governabilidade sobre o problema de número 5.

**O mesmo ocorre com o sindicato.**  
A direção pode planejar enfrentar o problema do desemprego.  
Planeja ações que visam lutar pela redução da jornada.  
Lutar contra a terceirização e a precarização.  
Negociar a manutenção dos postos de trabalho etc.  
A Central Sindical pode planejar uma campanha nacional unificada  
pela redução da jornada de trabalho  
e negociar com o governo medidas contra o desemprego.

## E... aí?

# O que falta fazer?

Segundo nosso método de planejamento,  
precisamos explicar os problemas.

## **D** Os PROBLEMAS a enfrentar

Uma direção sindical que já tem experiência na aplicação do Método de Planejamento Estratégico Situacional, ao pensar as ações para enfrentar seus problemas ou desafios, já o faz pensando sobre em quais causas do problema querem interferir. Este é o primeiro momento

desta fase do método do nosso tipo de Planejamento.

Em seguida, passamos para o próximo momento da atividade de planejamento que é **explicar o problema ou o desafio**.

A explicação situacional, ao contrário do diagnóstico tradicional, é um diálogo entre um ator e outros atores. Há um ator que assume a autoria, mas o faz assumindo o contexto situacional que o torna participante de uma realidade conflitiva onde existem outras explicações dadas.

**Por isso, a explicação que o ator faz de como o problema se manifesta para ele, deve ser descrita com precisão.**

**Devem ser usados INDICADORES ou DESCRITORES que quantificam ou qualificam estes sintomas, precisando-os.**

A manifestação do problema feita por este conjunto de descritores do problema se tornará foco de acompanhamento da eficácia e eficiência das ações disparadas. Pois, se a situação mudar, o conjunto de descritores será atingido, isto é, alterado.

O conjunto de descritores deve ser necessário e suficiente para expressar o problema.

Para cada descritor será desenhada a sequência de causas que o origina. A explicação do problema se parecerá com uma árvore, pois podem existir causas que geram mais de um descritor do problema. Não podemos nos limitar a analisar uma única causa. Quase sempre há uma série de causas que agem e interagem entre si.

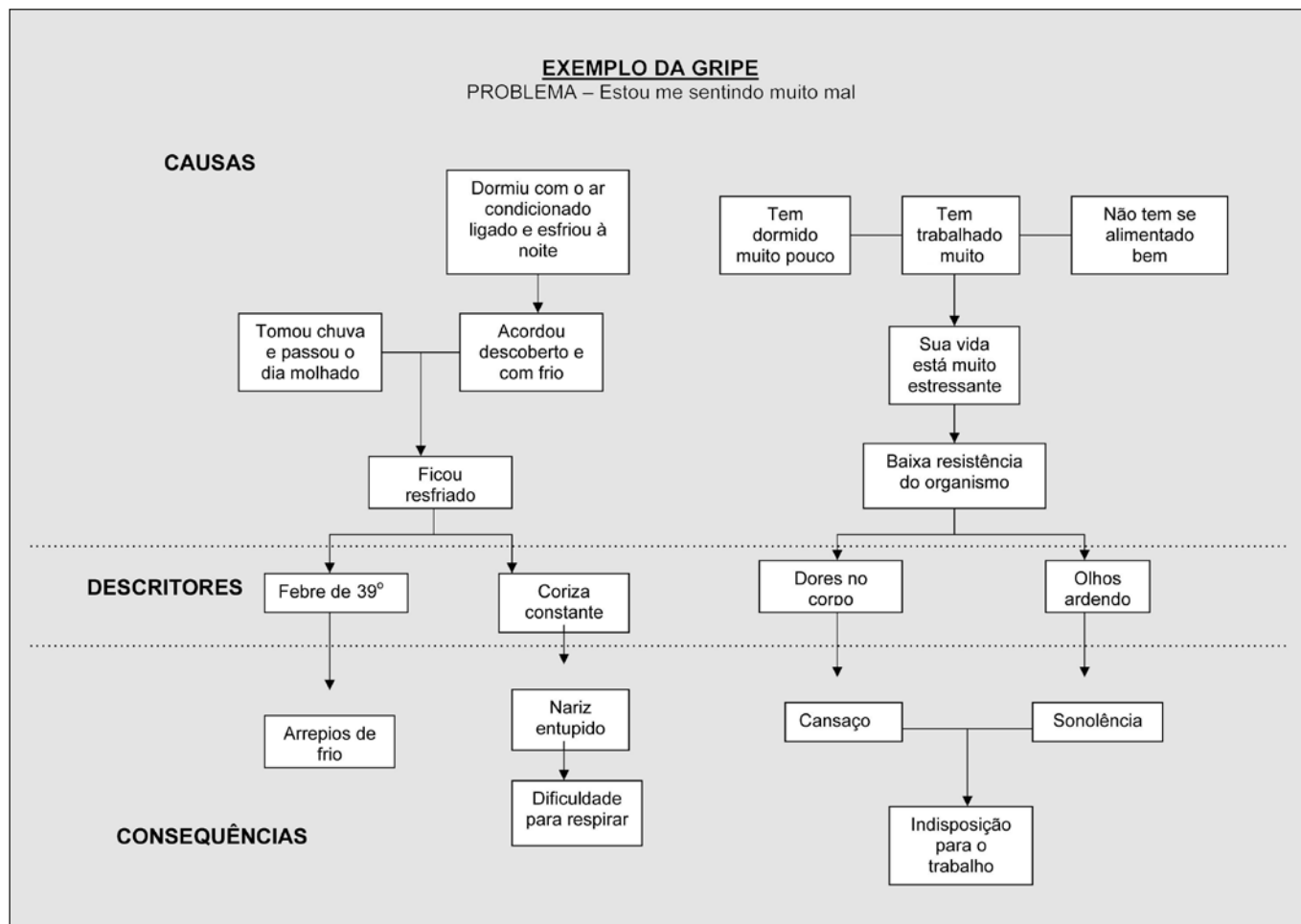
As sequências causais além de interligadas são naturalmente hierarquizadas, pois existem causas mais próximas e outras mais distantes dos descritores. Ou seja, causas que influenciam mais do que outras.

**Por isso é preciso ver esta diferença de peso das várias causas.**

**O significado desta hierarquia é importante para a observação da governabilidade e do espaço de atuação sobre o problema pelo ator.**

### EXEMPLO: O caso de uma gripe

**É um exemplo simples que pode nos ajudar a entender como se faz a árvore explicativa de um problema ou desafio. Vamos analisar o quadro explicativo abaixo:**





## Suponha que o ator que planeja é o médico

Eu, me sentindo mal, fui a um médico me consultar. Qual é o papel do médico? Diagnosticar o que eu tenho e prescrever a medicação.

A consulta se inicia com a clássica pergunta: - O que você está sentindo?

Eu conto ao médico o que está me incomodando:

- Sinto arrepios de frio, o nariz escorre sem parar e muitas dores no corpo.

O médico então anota os sintomas. Pega o termômetro para medir a febre, o estetoscópio para ouvir a minha respiração, com os dedos abre a minha pálpebra inferior e termina o exame.

## A direção sindical vai fazer o mesmo

Como ela é o ator que planeja, vai descrever os sintomas do que a incomoda – o problema ou desafio – através dos descritores do problema. Exemplos: *taxa de sindicalização = 20%, terceirizados correspondem a 40% da categoria, orçamento anual do sindicato deficitário em R\$ 100.000,00, etc.* Óbvio que os descritores refle-

tem o problema ou desafio tal qual foi enunciado. Para os exemplos acima poderíamos pensar nos seguintes problemas: *o Sindicato vem perdendo força nos últimos anos, ou o Sindicato tem baixa representatividade, ou ainda, o Sindicato deve elevar o número de sindicalizados. Estes problemas são descritos na forma de desafio.*

**Neste nosso exemplo hipotético,  
os três descritores acima formariam um conjunto  
que deve ser necessário e suficiente para explicar o problema.  
Observem que é necessário que haja instrumentos  
que meçam, quantifiquem ou qualifiquem os descritores.**

Para dar conta da complexidade e do aprofundamento que merece a explicação do problema, **sugerimos que se formem grupos menores para este trabalho.**

**Tantos grupos quantos forem os problemas ou desafios.**

Desta maneira, o grupo de trabalho que se debruçará sobre o problema ou desafio deve ser formado pelas pessoas que tenham mais acúmulo na problemática, que tenham como atribuição da sua pasta o enfrentamento

do problema, as que tenham interesse na temática etc.

**O resultado dos grupos de trabalho deve ser apresentado em plenária, quando se recompõe o ator, e onde se concerta o que deve ser feito.**

Sugestões, problematizações e críticas devem ser feitas para que os Grupos de Trabalho (GT) possam voltar ao trabalho e incorporar as contribuições de seus companheiros.

## Voltemos ao exemplo da ação do médico!

Uma vez diagnosticada a doença, o médico prescreve remédios para acabar ou amenizar os sintomas, não é assim?

Ou seja, ele atua sobre as consequências do problema! Vai receitar um antitérmico, um analgésico, um suplemento vitamínico, especialmente com vitamina C, e um descongestionante.

Ma, há muita probabilidade de eu vou voltar a me

gripar se insistir no meu modo de vida.

Fazendo uma brincadeira podemos comparar a atuação entre médicos alopatas e homeopatas. O médico homeopata quer saber mais, quer saber sobre o seu modo de vida. Inclusive sobre o aspecto emocional, subjetivo. Para o médico alopata estes aspectos têm uma importância menor.

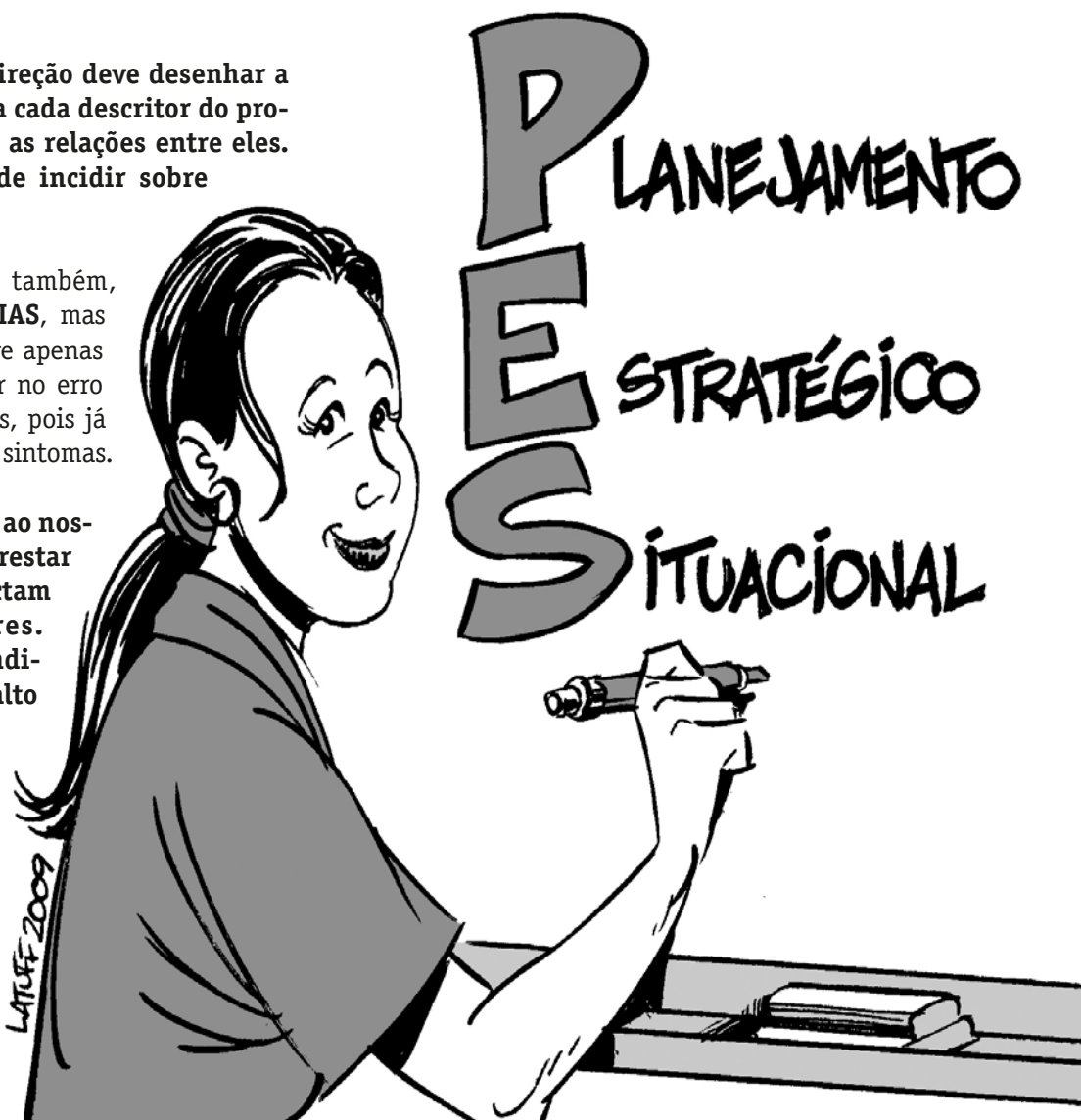
**Numa comparação para fins didáticos,  
estamos sugerindo que atuemos como os homeopatas.  
Vamos atuar sobre as causas do problema.  
A intenção é que este não exista mais ou que seja minimizado.**

### FINALMENTE:

❶ Pensando assim a direção deve desenhar a **SEQUÊNCIA CAUSAL** que gera cada descritor do problema, desenhando também as relações entre eles. Sim, porque uma causa pode incidir sobre mais do que um descritor.

❷ Feito isso, pode-se, também, **DESENHAR AS CONSEQUÊNCIAS**, mas não é imprescindível. Isto serve apenas para nos ajudar a não incorrer no erro de querer atacar consequências, pois já sabemos, isto é, atuar sobre os sintomas.

❸ Dando continuidade ao nosso planejamento, devemos prestar atenção às causas que impactam diretamente os descritores. Algumas impactam mais indiretamente, mas o ator tem alto interesse em enfrentá-la, porque tem capacidade de governo ou governabilidade ou é intrínseco de seu projeto ou as três. Aí estamos no caminho certo.



## **E** As AÇÕES do Planejamento

### **O que fazer para enfrentar os problemas ou superar os desafios?**

**É o momento de fazer a lista de ações pensadas para atuar sobre as causas mais impactantes, em relação a cada DESCRITOR do problema.**

**Este momento é o mais parecido com outros métodos de planejamento.**

As ações são então elaboradas considerando-se o conjunto de preocupações elencadas até aqui. É um processo de acúmulo de reflexões que devem ser consideradas para que o planejamento seja de fato eficiente e eficaz.

Se optou-se por não fazer a explicação dos problemas, é importante que se coloquem metas sobre as ações. Lembram-se dos resultados esperados ao final da gestão? Que realizações autorizam uma diretoria a fazer uma avaliação positiva deste período? As ações devem ter relação direta com estes resultados.

No nosso exemplo hipotético, que taxa de sindicalização pretendemos atingir ao final do nosso mandato?

**Cuidado, metas devem ser atingidas.  
Não é bom metas muito difíceis de serem alcançadas, pode tornar a avaliação da gestão insatisfatória.  
O melhor, sempre, é conseguir superá-las.**

## **F** O CENÁRIO mais provável

**(Elementos da Estratégia)**

**Quais são os elementos do contexto político ou da conjuntura que impactam as ações que foram pensadas?  
Quais ajudam, quais atrapalham?**

**Este é o momento de construção da viabilidade do plano.**

São várias as dimensões para análise: política, econômica, cognitiva, organizativa etc. Estas análises devem ser feitas para situações que o ator não controla todas as variáveis, tais como analisar sua capacidade de governo e sua governabilidade.

O momento estratégico é fundamental neste método, pois aqui se pensa em estratégias para operações não viáveis na atual situação. O estudo dos outros atores

deve ser feito para se desenhar estratégias de cooperação ou de confronto e oposição com outros atores, a partir da análise da correlação de forças existente na situação analisada.

**Neste momento se desenham os planos de contingência ou os chamados PLANO K, que devem ser pensados quando a probabilidade de ocorrerem determinadas situações for muito pequena, mas, se ocorrerem, podem levar à inviabilidade do plano.**

**A construção de um encadeamento lógico e estratégico**

**das ações corresponde à montagem da trajetória estratégica.**

**Isto permite ao ator acumular forças ou evitar desgaste político.**

**E mais, facilita ou inviabiliza o desenvolvimento de cada ação do plano.**

## **G O SISTEMA DE MONITORAMENTO**

(Momento da Consolidação do Plano)

**A cada ação são atribuídos prazos e responsáveis, para que o Plano de Ações construído possa ser, como um todo, monitorado e avaliado permanentemente.**

**É muito comum neste momento que surja a necessidade de um re-ordenamento das ações, reorganizando-as em blocos, ou de acordo com a finalidade delas.**

POR EXEMPLO, se existirem várias ações que organizadas no tempo, conformarão uma Campanha: Campanha de Sindicalização, Campanha pela Redução da Jornada de Trabalho e tantas outras. Ou ainda surgiram diversas ações de formação sindical para enfrentar vários desafios. É o momento de organizá-las como a grande ação que visa à formação sindical, da categoria ou da própria direção. Neste caso, esta organização facilita

a identificação natural do responsável por ela, neste exemplo, o secretário de formação sindical.

**A este agrupamento de ações pode ser dado o NOME DE OPERAÇÃO.**

**Agora já temos um plano consolidado. Significa que as ações foram re-arranjadas e que temos prazos e responsáveis para cada uma delas ou por operação, se for o caso.**

O que falta então? Terminamos? Não ainda. Porque este momento é crucial para a direção de uma entidade sindical.

**Entraremos no momento tático-operacional.  
Vai chegar a hora do plano ir pra rua, isto é, executá-lo,  
através da realização das ações planejadas,  
com uma determinada ordem no tempo.**

**Aqui entra a importância do estratégico e do situacional.**

A cada ação desencadeada deve-se acompanhar seus resultados e seus rebatimentos sobre as demais. Só uma permanente avaliação de seus efeitos e de

seu alcance sobre a transformação da realidade pretendida tornará possível que o ator tenha agilidade para influir na nova situação que se apresenta.

**É o momento da implementação e gestão do plano. É a hora da ação.**

Nesta metodologia planejamento e gestão são inseparáveis. O plano não é uma lista de intenções num papel, mas uma relação entre ações e resultados que devem ser

acompanhados para que sejam replanejados sempre que a situação se modificou, ou por causa da intervenção deste ator, ou por causa da intervenção de outrem.

**Para um plano com esta metodologia,  
as seguintes variáveis devem ser acompanhadas  
permanentemente:**

- Os **DESCRITORES** do problema;
- As **CAUSAS MAIS IMPACTANTES** sobre os descritores;
- A **IMPLEMENTAÇÃO DE OPERAÇÕES** e seus resultados, avaliando recursos empreendidos versus seus produtos no tempo;
- Os **PROCESSOS ENVOLVIDOS**, como aprovação de ações, alocações de recursos, designação de responsabilidades etc.;
- O **COMPORTAMENTO DOS CENÁRIOS** previamente desenhados ou assumidos e de outros atores, e a possibilidade de surpresas;
- **VERIFICAÇÃO PERMANENTE DA EVOLUÇÃO ESTRATÉGICA DO PLANO** e das estratégias implementadas e das necessárias modificações.

# Capítulo 2

**Planejar para  
uma ação  
mais eficaz**

## 2 Planejar para uma ação mais eficaz

**A experiência do DIEESE mostra que a gestão do plano deve ser feita de acordo com a estrutura e o funcionamento que a entidade sindical já tem.**

→ Se a diretoria já se reúne ordinariamente com uma periodicidade mensal ou semanal, o plano deve ser monitorado aproveitando-se esta rotina existente. Pode ser muito ruim para a entidade e para a sua direção criar uma estrutura paralela por causa do planejamento. Pode significar uma estrutura de poder paralela.

→ **O acompanhamento plano deve fazer parte da rotina da diretoria.** Claro que a vida cotidiana do sindicato, por exemplo, seguirá seu ritmo. Mas o planejamento deve enriquecer as ações, pois estas foram pensadas segundo estratégias desenhadas, segundo apostas políticas, através de um cálculo prévio que deve se alterar sempre que a situação também se alterar.

→ A este mecanismo de acompanhamento do plano, Matus dá o nome de SALA DE SITUAÇÃO. Esta deve ser instaurada pelo Coordenador Geral do Plano que fica sendo o diretor responsável pelo planejamento.

**A função do Coordenador Geral do Plano é animar os outros responsáveis por Ações ou Operações para que produzam relatos dos resultados obtidos. O COORDENADOR deverá apontar os novos problemas que apareçam, as mudanças na situação inicial e fazer propostas de ajuste de rota.**

# Capítulo 3

## Uma ação transformadora e libertadora



# 3 Uma ação transformadora e libertadora

Estas dicas, sistematizadas e aplicadas por uma diretoria, permitirão planejar as ações de um sindicato dentro da sua linha política estratégica.

Um **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL** será uma poderosa ferramenta para a defesa e o avanço rumo a novas conquistas de cada categoria que se disponha a aplicá-lo e para o conjunto da classe trabalhadora.

Mais do que uma simples ferramenta, será uma máquina-ferramenta. Ou seja, um conjunto de ferramentas e operações para os sindicatos planejarem suas ações visando à defesa dos “interesses imediatos e históricos dos trabalhadores”, como está escrito no Capítulo 2 dos Estatutos da CUT, Central à qual a CNTE está filiada.



# ANEXO I

## ➤ BIBLIOGRAFIA BÁSICA

### Referências do tema:

- Huertas, F.** O método PES: entrevista com Matus. São Paulo: Fundap, 1996.
- Matus, Carlos** Política, planejamento e governo. Brasília: IPEA, 1993.
- Matus, Carlos** Planificação, Liberdade e Conflito. Mimeo.
- DIEESE** Introdução ao Planejamento Estratégico Situacional (P.E.S.). Texto interno, 1991.
- DIEESE** Conceito do Planejamento Estratégico Situacional. Texto interno.
- Fundação Altadir Investigacion e Entrenamiento de Alta Direccion.** MAPP Método Altadir de Planificacion Popular. Venezuela. 1990

## ➤ BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

### Sugestões de leituras adicionais

- AZEVEDO, Luiz. **Metodologia de planejamento e gestão participativa:** como solucionar a crise dos sindicatos. São Paulo: CUT Brasil, 1999.

Este trabalho sugere os passos a serem dados para realizar, de forma integrada, o planejamento e a construção do orçamento participativo nos sindicatos.

- ESCOLA 7 DE OUTUBRO. **Elementos conceituais de planejamento.** Belo Horizonte: CUT, [s.d.]. Mimeo.

Apresenta em linguagem simples e direta a metodologia e as ferramentas do planejamento estratégico situacional.

- ESCOLA SINDICAL SUL. **Cartilha do monitor em planejamento sindical.** Florianópolis: CUT, 1995.

Sintetiza os quatro momentos do planejamento situacional e desenvolve os passos necessários para se fazer um planejamento sindical.

- HUERTAS, Franco. **O método PES:** entrevista com Matus. São Paulo: Fundap, 1996.

Esta entrevista ajuda a esclarecer como aplicar o método. Matus responde de forma bem clara as quatro perguntas principais: (1) como explicar a realidade; (2) como conceber o plano; (3) como tornar viável o plano necessário; (4) como agir a cada dia de forma planejada.

- MATUS, Carlos. **Estratégias políticas:** Chimpanzé, Maquiavel e Ghandi. São Paulo: Fundap, 1996.

Neste texto, Matus aprofunda suas reflexões sobre planejamento, focalizando especialmente o momento estratégico. Desenvolve os conceitos de estratégia, tática e meios estratégicos. Desenvolve o que chama de “dez princípios estratégicos básicos”. Essencial para quem planeja em ambiente especialmente conflituoso.

- MATUS, Carlos. **Adeus, senhor Presidente**: planejamento, antiplanejamento e governo. Recife: Litteris, 1989.

Neste livro, o autor expõe sua concepção de planejamento e as razões que o justificam ao mesmo tempo em que faz uma crítica ao planejamento econômico normativo.

- MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo**. 3. Ed. Brasília: IPEA, 1997. 2v.

Nesta obra, em dois volumes, o autor expõe detalhada e sistematicamente sua proposta de método para o planejamento, denominada Planejamento Estratégico Situacional (PES). Escrito originalmente em 1987, embora tenha tido algumas de suas proposições revistas pelo autor em obras posteriores, a partir de sua experiência prática na aplicação do método, conserva sua importância à medida que os fundamentos teóricos ali apresentados permanecem intocados, segundo o autor.

- MATUS, Carlos. **O líder sem Estado-Maior**. São Paulo: Fundap, 2000.

Este livro aprofunda e desenvolve questões tratadas na obra anterior (*Adeus, senhor Presidente*), mas concentra-se na análise de como pensa e como age o líder, e na sua capacidade de governo.

- SAMPAIO, Plínio de Arruda. **Construindo o poder popular**. São Paulo: Edições Paulinas, 1982.

O livro discute a organização popular – a justiça das reivindicações, os objetivos, os adversários, os aliados, o conhecimento e a organização do trabalho. Uma leitura recomendada para começar a estudar o planejamento da ação.

## ANEXO II

### ➤ GLOSSÁRIO

#### 1. Planejamento

É um cálculo que precede e preside a ação. Mas, para além do cálculo, é o planejamento na conjuntura, que considera aspectos organizacionais mas também o tático-operacional, ou avaliação e atualização permanente do planejado. Assim o plano se mistura às ações e aos resultados obtidos.

#### 2. Gestão democrática

A democracia institucional depende da instituição de sistemas de co-gestão, da construção de espaços coletivos em que a análise de informações e a tomada de decisão ocorram de fato. Incluir a sociedade civil na gestão do Estado e das Instituições; as Equipes de trabalho na gestão de organizações produtoras de bens e serviços; considerando que diante de cada núcleo de poder há contrapoderes com os quais há que se relacionar em esquemas de luta e negociação, objetivando a construção de compromissos e de contratos.

#### 3. Ator

Para Matus, ator social é uma personalidade, uma organização ou agrupamento humano que, de forma estável ou transitória, tem capacidade de acumular força, desenvolver interesses e necessidades e atuar produzindo fatos na situação.

O ator, para Matus, deve preencher três critérios:

- Ter base organizativa;
- Ter um projeto definido;
- Controlar variáveis importantes para a situação.

Planeja quem executa, ou seja, o ator em questão, que tem um problema ou desafio a enfrentar. Por isso um ator assina o plano.

#### 4. Desafio / Problema

Um problema (ou desafio) não pode ser definido nem explicado, se não for associado a um ator social. O problema é então a formalização, para um ator, de uma discrepância entre a realidade constatada ou simulada e uma norma de referência que ele aceita ou cria.

Considerando que o planejamento é uma reflexão que precede e preside a ação, decorre desta afirmação que o ator que planeja deve ter interesse nessa ação. Este interesse tanto pode ser no sentido de transformar a realidade como no de mantê-la.

Em qualquer dos dois casos configura-se a existência de um problema, pois transformar a realidade significa que ela, como se apresenta para o ator, não é satisfatória ou, em outro sentido, se é preciso mantê-la tal como está, é porque o ator reconhece que existem forças ou tendências no sentido de sua transformação.

Em qualquer exercício de planejamento, o ator se defronta sempre com muitos problemas a serem enfrentados, o que implica na necessidade da valoração destes problemas e no estudo das inter-relações entre eles para se proceder a priorização dos problemas que devem ser atacados.

Além disso, o problema deve ser bem explicado, o que significa ser preciso e bem descrito, identificando suas causas e consequências, para que não haja equívocos na interferência, por exemplo, atuando sobre efeitos em vez de sobre suas causas, o que comprometeria a eficácia de uma ação.

#### 5. Triângulo de governo

Voltando à base onde se assenta o conceito de ator, esta base pode ser assim sintetizada através da expressão gráfica de um triângulo onde cada vértice é um ponto desta base:

- a. Projeto de governo:** é o conteúdo proposicional de um governo.  
Ao se configurar um ator, a definição de um projeto é a sua plataforma, a declaração de objetivos que busca alcançar, as ações que se quer realizar, a atividade-fim de uma organização. Compreende ainda o conjunto de valores que pretende firmar, das mudanças que quer realizar.
- b. Capacidade de governo:** é o conjunto de destrezas, experiências, habilidades, teorias e métodos de direção de que uma equipe de governo dispõe. Também é o conjunto de recursos, financeiros, cognitivos, humanos, organizativos etc. com que um governo ou uma organização conta.
- c. Governabilidade:** A governabilidade para um ator é a relação de peso entre as variáveis que controla e as que não controla, em relação ao seu plano. Pode ser associado com o poder, propriamente dito, que tem um ator, ou, ainda, com a sua representatividade ou legitimidade. Esta relação será sempre analisada considerando o espaço do problema.

## 6. Campo social

É o espaço onde se dá o jogo social.

Os problemas nem sempre são passíveis de serem solucionados ou os desafios de serem enfrentados. Ou porque o ator não tem governabilidade alguma sobre eles, ou porque não se tem recursos suficientes para a sua solução, mas podem ser sempre, em alguma medida, minimizados. O campo social deve ser então analisado, pois ele é circunscrito pela governabilidade do ator, ou seja, o espaço onde o ator pode atuar.

Nesta metodologia há um questionamento explícito à possibilidade de uma explicação objetiva e única a respeito de um problema, e também que seja dada por um sujeito que analisa a realidade de fora, como um objeto de estudo. No planejamento situacional o ator analisa a realidade de dentro da situação. Assim a explicação, por ser situacional e depender do ator, é múltipla e considera dentro de si também múltiplas dimensões explicacionais da realidade, a econômica, a política, a ideológica etc.

A explicação situacional, ao contrário do diagnóstico tradicional, é um diálogo entre um ator e outros atores. Há um ator que assume a autoria, mas o faz assumindo o contexto situacional que o torna participante de uma realidade conflitiva onde existem outras explicações dadas.

## 7. Cenários (análise de)

- **A Conjuntura**, para o período a ser planejado, econômica, social, política e sindical;
- **A situação dos atores** principais;

A análise de cenários deve contemplar uma reflexão sobre conjuntura e sobre as apostas de cenários que os atores principais estão fazendo. Retrata o que o ator vê e acredita como o mais provável de acontecer no período a ser planejado. Elaborar cenários, portanto, é um exercício no qual o ator realiza apostas em relação ao futuro, inclusive possíveis surpresas que teriam alto impacto sobre o plano, caso ocorressem.

## 8. Operações / Ações

Operação é a unidade básica de intervenção pela qual o ator que planeja procura produzir efeitos sobre a realidade. Pode ser desdobrada em ações e sub-ações.

A rigor, as ações resultam em produtos, como um curso realizado, uma passeata, a edição de um boletim. Se forem eficazes, produzirão os resultados / efeitos esperados: o aprendizado, a pressão política, a divulgação ampla de uma denúncia, por exemplo. Chamamos de operações ou ações estratégicas aquelas que podem ter alto impacto sobre os resultados desejados, geralmente desenhadas a partir de uma análise de cenários e da situação / intenção dos principais atores.

## 9. Estratégia e Tática

Para Matus, **tática** é o uso de recursos escassos na produção da mudança situacional imediata.

**Estratégia** é o uso da mudança situacional imediata para alcançar a situação-objetivo do plano.

A sequência de táticas conduz à meta estratégica.

É o uso encadeado de trajetórias que levarão a situação desejada pelo ator.

## 10. Trajetória

Cada trajetória é um conjunto de operações que cumprirão um trecho do caminho entre a situação inicial e a situação desejada.

## 11. Análise de viabilidade

São várias as dimensões para análise: política, econômica, cognitiva, organizativa etc. Estas análises devem ser feitas para situações em que o ator não controla todas as variáveis, tais como analisar sua capacidade de governo e sua governabilidade. O momento estratégico é fundamental neste método, pois aqui se pensa em estratégias para operações não viáveis na atual situação. E ainda, considerando os recursos que controlamos e os que podemos conseguir, é possível executar nosso plano? Quais são as suas debilidades?

## 12. Análise de Vulnerabilidade – Plano K

Para fazer a análise de vulnerabilidade é preciso perguntar: considerando o cenário e a correlação de forças entre os atores, nosso plano é possível? Quais são seus pontos vulneráveis? O estudo dos outros atores deve ser feito para se desenhar estratégias de cooperação ou de confronto e oposição com outros atores, a partir da análise da correlação de forças existente na situação analisada. Neste momento se desenham os planos de contingência ou o chamado Plano K, que deve ser pensado quando a probabilidade de ocorrer determinada situação for muito pequena, mas, se ocorrer, pode levar à inviabilidade do plano.

## 13. Eficiência e eficácia

- a. **Eficácia:** Ser eficaz é atingir um objetivo. Fazer o que deve ser feito para alcançar um determinado resultado esperado. A eficácia é medida pela relação entre a ação e o resultado alcançado. Podemos ser eficientes mas ineficazes, ou seja, fazemos bem as coisas, mas não fazemos as coisas certas para atingir o objetivo desejado.
- b. **Eficiência:** É fazer bem as coisas, ou seja, é a melhor forma de se fazer as coisas com os recursos disponíveis. Mede-se a eficiência pela quantidade e pela forma como os recursos foram utilizados para executar uma determinada ação.

**Podemos estabelecer as seguintes relações entre eficiência e eficácia<sup>1</sup>:**

- c. **Eficaz e eficiente:** os objetivos propostos foram atingidos com a menor utilização dos recursos disponíveis;
- d. **Eficaz, mas ineficiente:** os objetivos foram alcançados, mas com maior utilização de recursos do que se previa;
- e. **Eficiente, mas ineficaz:** os recursos foram utilizados conforme o estabelecido, porém os objetivos previstos não foram alcançados;
- f. **Ineficaz e ineficiente:** os objetivos não foram alcançados e a utilização de recursos ultrapassou o previsto.

<sup>1</sup> TENÓRIO, Fernando G. (org.). Gestão de ONGs, principais funções gerenciais. Editora Fundação Getúlio Vargas, 1ª edição, rio de Janeiro, 1997.

# www.cnte.org.br



Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação  
www.cnte.org.br

VOCE ESTÁ AQUI: Início

### Sua cidade respeita a Lei do Piso?

A CNTE quer saber se o Piso Salarial Profissional Nacional do magistério é implementado na sua região. Clique aqui e dê o seu relato.

18 de Junho  
Dia Nacional  
da Aprovação  
da Lei 11.718

RECEBA O BOLETIM

Nome: \_\_\_\_\_  
E-mail: \_\_\_\_\_  
 Receber em HTML  
Cadastrar

Webmail CNTE

Multimídia

Videos

A voz de Educação

Tipagem

Educação

CNTE

Comunicar

15ª Semana Educação

Breve pelo Piso 16/03/10

O piso é lei

Mobilização pelo Piso

Conferências Estaduais

Fala Educador(a)

19ª Semana Educação

1ª Semana Situação

Plenária 2010

18º e Conselho



**Acesse o site da CNTE** e fique por dentro de tudo o que acontece na **educação pública no Brasil.**



Canal de videos no **YouTube**



Noticias rápidas no **Twitter**



Programa de rádio **A Voz da Educação**



Matérias especiais no **CNTE TV**



Noticias atualizadas no **CNTE Infoma**







**Projeto Gráfico**

Esta publicação foi elaborada em 21 x 27,5 cm, com mancha gráfica de 18 x 23,5 cm, fonte ITC Oficina Serif 11 pt, papel offset 90g, P&B, impressão offset, encadernação grampeado.

**Edição Impressa**

Tiragem: 1.000 exemplares  
Supernova Soluções Gráficas e Editora  
Agosto de 2014



# Programa de Formação da CNTE

Um novo conceito de atuação sindical

Eixo 3

Planejamento e Administração Sindical

Realização:

**CNTE** Confederação Nacional dos  
Trabalhadores em Educação *Brasil*  
www.cnte.org.br

Filiada à  
**CUT**  
BRASIL

**i**  
Internacional  
da Educação

**CEA**

**ESFORCE**  
ESCOLA DE FORMAÇÃO DA CNTE

Apoio:



**Lärarförbundet**  
SINDICATO DE EDUCADORES DA SUÉCIA