

1ª Edição, 1ª Reimpressão

Programa de Formação da CNTE

Um novo conceito de atuação sindical

Fascículo 2

Gestão Sindical

Planejamento e Administração Sindical

3

Eixo



ECO/CUT



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

Braçûl



ESFORCE
ESCOLA DE FORMAÇÃO DA CNTE



L arar orbundet
SINDICATO DE EDUCADORES DA SEECA

Programa de Formação da CNTE
Um novo conceito de atuação sindical

Eixo 3 - Fascículo 2

Gestão Sindical

ECO/CUT

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
Helena 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)

Gestão sindical / Equipe de Educadores da ECO/CUT. -- 1ª ed., 1ª reimp. -- Brasília/DF:
Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, 2014.
104 p. -- (Formação de Dirigentes Sindicais, Eixo 3, Fascículo 2)

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

1. Educação Sindical. 2. Formação Sindical. 3. Estrutura Sindical. I. Título. II. Série. III.
CNTE.

CDU 005:331.105.44(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 Linhares 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 » 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
SINPROEEMMA/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

➔ PARTE I – ORIGENS HISTÓRICAS DO MOVIMENTO SINDICAL

1) Movimento sindical no mundo	12
2) Movimento sindical no Brasil	13
✓ A CUT	15
✓ A CNTE	17
✓ Os sindicatos filiados à CNTE	18
3) Movimento sindical – cenários e desafios	19

➔ PARTE II – A CONJUNTURA E OS TRABALHADORES (AS).

Gestão sindical na conjuntura de HOJE	22
---	----

➔ PARTE III – GESTÃO SINDICAL

1) O que é gestão sindical	32
✓ O planejamento sindical	37
✓ O planejamento da ação sindical	40
✓ O planejamento orçamentário	41
2) A gestão e a organização sindical	46
3) A direção: processo de orientar ações	59
4) Controle e acompanhamento: ouvir a base	71

➔ PARTE IV – MAIS CONTRIBUIÇÕES AO DEBATE

1) Como tornar as reuniões mais produtivas	76
2) Como discutir um problema	80
3) Dicas para tornarem mais eficientes reuniões e assembleias	81
4) Como planejar e realizar cursos de formação sindical	83
5) Documentos e providências obrigatórias do sindicato	87
Referências	92

A CNTE, junto como o movimento sindical e popular, contribuiu muito para o processo de democratização do país nas décadas de 80/90 e para o surgimento do movimento sindical combativo, propositivo e de luta, que deu origem à CUT.

O movimento sindical da educação foi construído e se fortaleceu a partir dos locais de trabalho de cada trabalhador (a) em educação, em cada escola, sala de aula, biblioteca, cozinha, pátio e outros espaços do ambiente escolar. É o trabalho cotidiano na educação e na luta sindical de cada um e cada uma que torna a CNTE a segunda maior confederação de trabalhadores da CUT.

O sindicalismo da educação continua sendo um dos mais fortes e combativos do país, com mobilizações, bandeiras de luta e proposições que ultrapassam as lutas da categoria. Soma-se às lutas da sociedade, por uma educação pública, universal de qualidade para todos e todas em todos os níveis e idades. Sempre lutou por um piso salarial nacional, formação e valorização dos profissionais, planos de carreira, dentre outras bandeiras.

Entretanto, a experiência, a vivência, o aprendizado, as ações e a administração sindical, que foram fundamentais para consolidar o movimento sindical da educação, precisam ser permanentemente renovados, aprimorados e reinventados frente aos novos desafios e às novas exigências do mundo do trabalho e da luta sindical. É por esse motivo e a partir desta percepção que nasceu o Programa de Formação da CNTE a ser desenvolvido em três grandes eixos. Sendo que o terceiro eixo tem como tema a Gestão e o Planejamento Sindical e o Fascículo II deste eixo trata especificamente da Gestão Sindical.

A CNTE, através deste fascículo sobre Gestão Sindical, está empenhada na construção de reflexões e instrumentos de ação que visem ao fortalecimento dos sindicatos da educação, através de uma gestão coletiva planejada e participativa que potencialize e coloque, de fato, o sindicato a serviço da luta e dos interesses dos trabalhadores (as).

A gestão e o planejamento da ação sindical são fundamentais para o sucesso da luta e da organização de classe.

Ações realizadas sem planejamento e sem organização quase sempre não trazem bons resultados.

E quando se trata do sindicato e de seus dirigentes, esta necessidade é ainda maior, porque tudo o que é feito ou deixa de ser feito pelo sindicato tem reflexo direto na vida dos trabalhadores (as) da sua base. É por isso que a ação sindical precisa ser bem feita.

A gestão sindical coletiva e participativa deve necessariamente levar em conta as necessidades da base e os recursos das entidades. Por isso, a parte financeira precisa ser pensada e trabalhada em consonância com a agenda das ações de organização e mobilização da categoria. Neste sentido, a CNTE tem o objetivo de colaborar com os seus sindicatos para uma gestão política, administrativa e financeira eficiente em todos os sentidos.

Esperamos que este material contribua para fortalecer as atividades sindicais no dia a dia junto às bases e para que o sindicato administre bem os recursos financeiros e seu patrimônio, mas sem deixar de lado a participação institucional e política, a mobilização e a luta.

**A Direção
CNTE**

INTRODUÇÃO

Neste fascículo, vamos refletir sobre a *Gestão Sindical* e a nossa primeira tarefa é refletirmos sobre, o que é para nós, *Gestão Sindical*.

Mas o que significa, para nós, *Gestão Sindical*?

ADMINISTRAR – a palavra administrar tem sua origem no latim, e seu significado original implica subordinação e serviço: ad, direção para, tendência; minister, comparativo de inferioridade; e sufixo ter, que serve como termo de comparação, significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro, aquele que presta serviço a outro. [CHIAVENATO, 1982:3].

A origem da palavra **GESTÃO** advém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, cujo significado é levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. Desse modo, gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo, então, por si mesma, democrática, pois traduz a idéia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

O sindicato tem como finalidade a defesa dos interesses dos trabalhadores e trabalhadoras e em alguns aspectos da administração se parece com uma empresa. Apesar de possuir objetivos diferentes das organizações empresariais, o sindicato também necessita alcançar resultados, tecer estratégias, estar de olho nos acontecimentos políticos, sociais e econômicos, e, enfim, trabalhar para atender bem seus filiados.

Não basta somente ter boas intenções e vontade política para administrar bem um sindicato. É necessário garantir que os recursos existentes sejam utilizados da melhor forma possível, que as funções e tarefas sejam bem definidas e divididas, que as ações sejam realizadas em tempo e, principalmente, de forma a potencializar os resultados.

Na conjuntura atual de constantes mudanças no cenário político, social e econômico, os nossos sindicatos, como toda e qualquer organização, têm que avançar na luta e na organização. Para que isto aconteça, é preciso formular uma agenda de trabalho propositiva, preparar seus dirigentes, planejar a ação, organizar internamente, definir prioridades, incorporar novas demandas dos trabalhadores e trabalhadoras, como saúde do trabalhador, políticas de gênero, políticas de raça/etnia, articulação como outros setores e outros movimentos, dentre outras.

Com essa preocupação, procuramos levantar neste fascículo algumas reflexões que possibilitem ao dirigente sindical enxergar melhor o seu sindicato. Não é um manual, mas uma contribuição à reflexão.

Para organizarmos a estrutura do texto, trabalharemos em quatro partes:

Parte I – **O que é o sindicato**, fazendo uma síntese das origens históricas do movimento sindical no mundo, no Brasil, na CUT, na educação e os desafios atuais.

Parte II – **A conjuntura e os trabalhadores (as)**, a partir de alguns exercícios para nos ajudar a observar o contexto social, político e sindical onde estamos inseridos.

Parte III – **A Gestão Sindical**, onde trataremos especificamente sobre Gestão /Administração /Planejamento do Sindicato, fazendo questionamentos e reflexões sobre os atores e os papéis de cada um.

Parte IV – Textos de contribuição ao debate, onde apresentamos textos, dicas e sugestões que auxiliam e facilitam a gestão sindical no dia a dia.

Esperamos contribuir para que cada dirigente sindical, em cada sindicato, em qualquer lugar deste país, tenha em mãos um instrumento que o auxilie para que a sua administração sindical contribua para alcançar os objetivos da categoria, do sindicato e de toda a classe trabalhadora.

Parte I

**Origens históricas
do movimento
sindical**

I Origens históricas do movimento sindical

Antes de iniciarmos diretamente o tema da Gestão Sindical, vamos fazer um resgate das origens históricas do movimento sindical no mundo, no Brasil, na CUT e na educação.

Um resgate pontual e sintético, pelo motivo que já estudamos nos dois eixos anteriores do Programa de Formação da CNTE, da história do

movimento sindical.

Este olhar é importante para termos sempre viva na memória a nossa história, de onde viemos, para compreendermos o momento que estamos vivendo e para refletir sobre para onde queremos ir, e quais as melhores estratégias para caminharmos nesta direção.

1) Movimento Sindical no mundo

Revolução industrial

- ✓ Tem início na Inglaterra, em meados do século XVIII.
- ✓ Ganha esse caráter com a passagem do modo de produção manufatureiro à indústria.
- ✓ As invenções das máquinas aumentam em muito a produção.
- ✓ Os navios e locomotivas a vapor aceleram a circulação das mercadorias.
- ✓ As principais características do modo de produção são a divisão do trabalho e a produção em série, com grande número de trabalhadores nas fábricas.

Empresários x proletários

- ✓ O novo sistema cria duas novas classes sociais: os empresários e/ou industriais (capitalistas donos dos meios de produção e dos bens) e os operários (proletários, donos da força de trabalho).

Sindicalismo

- ✓ O capital se expande explorando os trabalhadores.
- ✓ A disciplina de trabalho era muito rigorosa. Os locais de trabalho, insalubres. Trabalham crianças, jovens, velhos, homens e mulheres. Jornadas diárias ultrapassam 15 horas.
- ✓ Dessa relação de extrema exploração, surge o sindicalismo.
- ✓ Resultado de um longo processo em que os trabalhadores conquistam gradativamente.
- ✓ As primeiras manifestações são de depredação de máquinas, instalações e fábricas.
- ✓ Em 1824, na Inglaterra, são criadas as primeiras organizações de trabalhadores/as.

Movimentos operários que surgiram no mesmo período:

- ✓ Sindicatos, com o objetivo de defender os direitos dos trabalhadores mais ligados aos salários, jornadas e melhores condições de trabalho.
- ✓ Cooperativas, com o objetivo de se contrapor aos capitalistas e produzir, socializando os meios de produção e os lucros.
- ✓ Partidos políticos de esquerda, com o objetivo de encaminhar as lutas mais gerais dos trabalhadores.

2) Movimento Sindical no Brasil

1º Período - 1890 – 1930 – Anarco-Sindicalismo

- ✓ Antecedentes: 1720 - Movimento grevista no porto de Salvador, na época o maior das Américas.
- ✓ 1858 - Primeira greve - Tipógrafos do Rio de Janeiro.
- ✓ Mão de obra composta basicamente de imigrantes.
- ✓ Trabalhadores sem direitos básicos: jornada de 8 horas, descanso semanal remunerado e férias.
- ✓ 1891 – Surgem as primeiras associações, ligas, uniões operárias e sindicatos.
- ✓ Movimento sindical livre, autônomo (liderado por comunistas e anarquistas – Anarco-Sindicalismo).

2º Período - Estado Novo – Vargas

- ✓ Sindicalismo de Estado, com a criação da estrutura sindical atrelada ao Estado.
- ✓ Constituição de 1937 – proíbe o direito de greve e traz o princípio do sindicato reconhecido pelo Estado.
- ✓ Criação do Ministério do Trabalho e da Justiça do Trabalho, com **poder normativo**.

Aprovação de Decretos-Leis, que:

- concedem autonomia aos sindicatos oficiais e exclui os não oficiais.
- permitem a intervenção nos sindicatos.
- preveem o controle orçamentário do sindicato pelo Ministério do Trabalho.
- Proíbem a criação de central sindical.
- reiteram o conceito de unicidade sindical.
- criam o imposto sindical, entre outros.

Decreto Lei 5.452, 1º de maio de 1943 – cria a CLT.

3º Período - A 3ª República (1945 -1964)

- ✓ Avanço do processo de industrialização no Brasil.
- ✓ Sindicalismo pelego. Fundação da maioria das confederações oficiais.
- ✓ No plano internacional, a OIT aprova a Convenção 87 – garantindo a liberdade sindical e proteção do direito sindical aos trabalhadores.

4º Período - Ditadura Militar (1964 – 1985)

- ✓ Repressão e intervenção nos sindicatos – 409 sindicatos, 43 federações e 4 confederações são fechados.
- ✓ Desmantelamento das estruturas sindicais.
SNI faz perseguição implacável aos dirigentes sindicais combativos. Manutenção do aparato legal da CLT.
- ✓ Crescimento do sindicalismo assistencialista.
- ✓ Reação do movimento sindical – realização da Conclat (Conferência Nacional da Classe Trabalhadora) em contra posição à Conclap (Conferência Nacional da Classe Produtora).
- ✓ Greves no ABC, no setor metalúrgico.
- ✓ 1981 – 1º Conclat – que criou a Comissão Nacional Pró-Central Única.
- ✓ 1983 – 2º Conclat – foi criada a CUT. Uma parte dos trabalhadores opta por se manterem na CGT – Central Geral dos Trabalhadores. Há o rompimento com o sindicalismo oficial.

5° Período - Nova República (1985-1989)

A Constituição de 1988:

- Direito de associação profissional e sindical.
- A entidade sindical tem administração livre.
- Sindicatos obrigados a participarem de negociação coletiva de trabalho.
- Estabilidade para dirigentes sindicais eleitos.
- Direito de o aposentado votar e ser votado no sindicato.

6° Período – Anos 1990 até os dias atuais, cenário:

A) Disputa eleitoral – Lula X Collor(1989); Lula X FHC (1994, 1998); Lula X Serra (2002); Lula X Alckmin (2006)

A) Neoliberalismo – Princípios: economia de mercado; abertura comercial; integração econômica; estabilidade econômica; flexibilização e desregulamentação; menor intervenção dos Estados na economia; privatização das estatais; etc.

B) Reestruturação produtiva – Introduziu significativas mudanças nos padrões de produção com a incorporação de novas tecnologias e novos métodos organizacionais, capitaneada pelas grandes corporações.

C) Resultado desse processo: “Transformações no Mundo do Trabalho” – surgimento de novas relações de trabalho no interior e fora da esfera produtiva.

D) Reconhecimento formal das centrais sindicais através de lei (nº 11.648, de 31/3/2008). O reconhecimento das centrais é uma luta histórica dos trabalhadores brasileiros para que fossem representados por uma central sindical.

E) Fusão das centrais sindicais mundiais, CIOSL - Confederação Internacional de Organizações Sindicais Livres e CMT - Confederação Mundial do Trabalho.

F) Fragmentação do movimento sindical, com a criação de várias centrais sindicais: CAT - Coordenação Autônoma de Trabalhadores, USI - União Sindical Independente, SDS - Social Democracia Sindical, UGT - União Geral dos Trabalhadores, CTB - Central dos Trabalhadores do Brasil, NCST - Nova Central Sindical dos Trabalhadores e ainda a Intersindical - Fórum Nacional de Mobilização para lutar contra as reformas neoliberais e em defesa dos direitos previdenciários, sociais, sindicais e trabalhistas e o Conlutas - Coordenação Nacional de Lutas; estas duas últimas não se apresentam como centrais sindicais, mas, na prática, atuam como se fossem.

Assim, o momento atual configura-se como um período de profundas mudanças políticas na racionalização produtiva. Este fato tem trazido como resultado, dentre outros, uma dificuldade de ação para o movimento sindical.

A CUT – Central Única dos Trabalhadores

A CUT, fundada no primeiro Congresso Nacional da Classe Trabalhadora, no dia 28 de agosto de 1983, na cidade de São Bernardo do Campo, é uma central sindical que é a maior Central Sindical da América Latina.

- é a 5ª maior Central Sindical do Mundo
- possui 3.438 entidades filiadas entre sindicatos, federações e confederações
- representa na base, mas de 22.034.145 trabalhadores(as)
- possui mais de 7.464.846 trabalhadores(as) associados

A CUT se organiza em duas Estruturas complementares:

- Estrutura Horizontal – CUT's Estaduais e CUT Nacional
- Estrutura Vertical (base): Sindicatos, Federações e Confederações

Instâncias de Deliberação

- Congresso Nacional
- Plenária Nacional
- Direção Executiva Nacional
- Direção Nacional
- Secretarias e Comissões

Organismos de assessoria

- Agência de Desenvolvimento Sustentável - ADS
- Observatório Social
- Instituto Nacional Saúde do Trabalhador - INST
- Departamento de Estudos Sociais, Econômicos e Políticos - DESEP
- 07 Escolas Sindicais

Estratégias da CUT – AÇÃO que combina: Resistência e Proposição

- Defesa dos interesses históricos e imediatos dos trabalhadores
- Conquista de uma sociedade justa, igualitária, democrática e socialista
- Fortalecimento dos movimentos sociais
- Democratização das relações de trabalho
- Democratização do Estado

Formação dos trabalhadores (as):

- Formação Sindical como prioridade

Princípios

- Fundamentais: classista, processual, de massas, democrática, plural, indelegável, instrumento de reflexão crítica e de libertação
- **Metodologia:** Participativa numa perspectiva dialógica e emancipadora

Defesa da Educação

- Educação como direito de todos
- Escola pública, laica, autônoma e universal
- Valorização dos profissionais da educação (remuneração digna, planos de carreira, maiores investimentos)
- Projetos político-pedagógicos coerentes com as realidades política, econômica e social das comunidades

Concepção de Educação

- Educação integral, que promove a formação geral, profissional, mas também política, social e sindical

Bases:

- Visão de sujeito como ser inconcluso
- Conhecimento como produção histórica e social
- Valorização da experiência adquirida ao longo da vida



A CNTE

Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação

A CNTE é a segunda maior Confederação brasileira, filiada à CUT, somando aproximadamente 960 mil associados. Hoje, os trabalhadores em educação do Brasil estão com sua organização consolidada e organizada em todos

os estados do país, representando os professores (as), funcionários (as) administrativos e especialistas em educação das redes estaduais e municipais de educação. Mas, para isso, muita luta teve de ser travada.

CNTE, um breve resgate histórico

- **Em 1945,** os professores da escola pública primária começaram a se organizar em associações.
- **Em 1948** teve início a luta pela escola pública e gratuita, com o envio do primeiro projeto de Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) ao Congresso Nacional.
- **Em 1959,** já somavam 11 estados brasileiros com seus professores primários organizados em associações.
- **Em 1960,** em Recife, foi fundada a primeira confederação: a CPPB - Confederação dos Professores Primários do Brasil.

- **Em 1979,** a CPPB teve uma mudança substancial em seu estatuto, incorporando os professores secundários dos antigos ginásios, e passou a se chamar CPB - Confederação dos Professores do Brasil.
- **De 1982 a 1988,** a CPB consolidou-se como entidade federativa e como a principal via de organização do sindicalismo docente. Filiou-se à Central Única dos Trabalhadores - CUT, em 1987.
- **Em 1990** a CPB passou a se chamar CNTE - Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação, em um congresso extraordinário cujo objetivo foi unificar várias federações setoriais da educação numa mesma entidade nacional.

A Estrutura organizativa

- Sede: Brasília/DF.
- Direção: composta de **Presidência**, cujo presidente é Roberto Franklin de Leão e Vice-Presidência; **Secretarias Geral, de Finanças, de Assuntos Educacionais, de Imprensa e Divulgação, de Relações Internacionais, Relações de Gênero, Políticas Sociais, Política Sindical, Formação, Organização, Aposentados e Assuntos Previdenciários, Legislação, Assuntos Jurídicos, Projeto e Cooperação, Direitos Humanos.**

A estas secretarias somam-se quatro secretarias adjuntas. Possui dois departamentos setoriais: o Departamento de Especialistas em Educação, que faz parte da Secretaria de Assuntos Educacionais, e o Departamento dos Funcionários em Educação, vinculado à Secretaria de Política Sindical.

- Direção: 21 membros e 7 suplentes. Conselho Fiscal: 5 membros e 3 suplentes.
- Possui (36) entidades de base filiadas em todo o país, representando professores (as), funcionários (as) administrativos e especialistas em educação.
- Representa na base mais de 2,5 milhões de trabalhadores (as) em educação.

As instâncias de decisão da entidade são:

- Congresso Nacional,
- Conselho Nacional de Entidades - CNE,
- Direção Executiva - DE,
- Conselho Fiscal - CF.
- As lutas da CNTE e dos seus sindicatos afiliados

Bandeiras e lutas

são por valorização dos trabalhadores em educação. Elas se pautam pela mobilização, pela profissionalização, pela carreira, pelo piso salarial profissional nacional, pela garantia dos direitos sociais e pela ampliação dos espaços de cidadania.

- As lutas encaminhadas por greves, manifestações, caravanas, protestos e ocupações contam

com a imensa participação da base e marcam os últimos anos de história da categoria. Uma base formada por uma grande maioria de mulheres, revelando uma dimensão fundamental para o enfrentamento e as estratégias de luta contra a desprofissionalização, o arrocho salarial e a múltipla jornada de trabalho.



Os sindicatos estaduais e municipais afiliados à CNTE

Ao todo são (36) entidades de base filiadas em todo o país, representando os professores (as), funcionários (as) administrativos e especialistas em educação.

Da organização das entidades filiadas estaduais e municipais, destacamos:

- As entidades estaduais e municipais se organizam em uma estrutura com Direção Executiva, Secretarias (Geral, Finanças, Formação, Jurídica, etc.) e Conselho Fiscal.

- **Algumas direções** são compostas de presidente, vice-presidente e demais membros, cada um assumindo uma secretaria específica. Outras direções são colegiadas, não possuem presidente ou vice-presidente. São compostas de Secretarias, com 1, 2 ou 3 pessoas, assumindo cada pasta.

- Parte das direções são diretas (são eleitas em chapas puras, com um mesmo grupo que disputa a eleição, vence e assume todos os cargos). Outras direções adotam o critério da proporcionalidade (onde cada grupo que disputa, de acordo com o número de votos, indica cargos na direção).

- Instâncias de decisão – as instâncias de decisões e deliberações são semelhantes à CNTE: congressos, plenárias, assembleias, conselhos, etc.

- Processo eleitoral – as eleições são periódicas, a cada 2 ou 3 anos. Em algumas entidades, sindicatos, federações e confederação as eleições acontecem nos congressos da categoria, onde votam os delegados (as) eleitos para o congresso. Em

outras, as eleições são gerais, onde votam diretamente os filiados.

A partir desta visão histórica geral da nossa organização e estrutura sindical no mundo, no Brasil, na CUT, na CNTE e nos nossos sindicatos, vamos levantar mais alguns elementos fundamentais para o processo de Gestão Sindical, que é conhecer a realidade onde estamos inseridos.

3) Movimento sindical, cenário atual...

O papel do sindicato sempre foi o de lutar pela valorização da força de trabalho e por melhores condições de trabalho. Agora, a crise econômica coloca novos desafios aos sindicatos, que são chamados a exercer não apenas a luta de caráter econômico, mas a luta social, política e global.

→ A crise que teve como epicentro os EUA produziu em cadeia global efeitos destrutivos nas esferas sociais e econômicas. O Brasil não ficou imune. O problema desse processo é que os ajustes do capital estão provocando desvalorização da força de trabalho através das demissões em massa e de outras formas de precarização.

→ Os sindicatos serão capazes de empreender esse movimento, em particular no caso brasileiro, cuja estrutura sindical foi desenhada para a conciliação dos interesses e não para a mobilização de amplo espectro? O atual quadro é de profunda divisão no campo sindical: a Central Única dos Trabalhadores (CUT), referência do sindicalismo autêntico dos anos 80, perdeu sindicatos que formaram a Central dos Trabalhadores (as) do Brasil (CTB) e Conlutas.

→ Os fatos mais recentes são que a Confederação dos Trabalhadores da Agricultura (Contag) e a Federação de Sindicatos de Trabalhadores de Universidades Brasileira (Fasubra) acabam de deixar a central. O velho sindicalismo sobreviveu, manteve a estrutura vertical das federações e confederações e formou novos territórios sindicais: a Confederação Geral do Trabalho (CGT), que se dividiu em Central Geral dos Trabalhadores do Brasil, Força Sindical, União Geral dos Trabalhadores (UGT) e ainda Nova Central Sindical, que reúne antigas confederações e federações.

→ Na década de 90, o desemprego cresceu e a precarização do mundo do trabalho se aprofundou com as terceirizações, com a informalidade, com os trabalhos temporários, bem como avançou também o trabalho autônomo, por conta própria, e prestação de serviços. Esse processo, no seu conjunto, enfraqueceu ainda mais o sindicalismo, que já vivia uma crise por conta das reestruturações flexíveis.

→ Na virada para o século 21, os sindicatos, em vez de orientarem-se para defender a dignidade do trabalho, dividiram-se mais em fronteiras e correntes sindicais. Serão capazes, os sindicatos, de recuperarem seu papel outrora relevante? Os sindicatos brasileiros estão preparados para enfrentar os efeitos da crise global no mercado de trabalho? Os trabalhadores podem enfrentar os efeitos da crise sem os sindicatos? Diante da divisão sindical e da pouca capacidade de mobilização dos trabalhadores, as respostas a essas questões seriam negativas.

→ Para enfrentar a crise sob o ponto de vista dos interesses do trabalho, os sindicatos deveriam entrar na disputa pela aplicação dos recursos públicos no campo social e em um novo desenho das relações de trabalho que amplie os direitos sociais.

Com a crise, abre-se a oportunidade de pensar um projeto alternativo. Um projeto social, político e global que articule os interesses da maioria. Para tanto, as forças do trabalho e dos sindicatos deveriam se unir.

Essa é a nossa utopia.

Desafios atuais

- **estrutura sindical** historicamente vinculada aos trabalhadores “estáveis” e, por outro lado, o avanço das ocupações informais e a redução no emprego formal;
- **sindicatos organizados verticalmente** vinculados a uma categoria profissional, mais corporativos e com uma base territorial (em sua maioria, municipal). Nesse sentido, o sindicato corre o risco de representar os interesses somente dos trabalhadores menos sujeitos à rotatividade e, conseqüentemente, daqueles trabalhadores que têm melhores condições, melhor escolaridade, melhores salários e menos incertezas com relação ao mercado de trabalho. Enquanto que os trabalhadores mais sujeitos à rotatividade, justamente aqueles mais necessitados de um representante de seus interesses, ficam à margem dos sindicatos;
- **crescimento do número de trabalhadores em pequenas e médias empresas:** um fenômeno impulsionado, basicamente, pelo processo de terceirização;
- **diminuição da taxa de sindicalização;**
- **aumento do número de sindicatos** com pequeno número de associados;
- **dificuldades de consolidação** e desenvolvimento da consciência de classe;
- **crecente hostilidade ao sindicalismo combativo;**
- **ausência do direito legal de organização** nos locais de trabalho;
- **descentralização, pulverização e individualização** das relações de trabalho x negociações e contratações coletivas, dentre outros.

Estas são algumas das tarefas que o nosso movimento sindical cutista e combativo tem de enfrentar, fazendo o debate, refletindo e propondo saídas e alternativas para superar estes e outros desafios.

Parte II

**A conjuntura e os
trabalhadores (as)**

II A Gestão Sindical na conjuntura de HOJE

Para pensarmos sobre a gestão sindical, temos que pensar a partir de onde estamos, ou seja, do nosso sindicato; da concepção, dos princípios e da realidade do nosso sindicato; do momento político, econômico e social pelo qual

estamos passando e das relações que estas “interfaces” têm com a nossa vida e a nossa atuação sindical. Para ajudar nesta compreensão, uma das tarefas fundamentais da direção sindical é analisar a conjuntura¹.

Devemos estar atentos ao que está acontecendo no mundo e no país, para subsidiar a nossa tomada de decisões e as nossas ações, ou seja, a nossa gestão sindical.



No momento em que toda a sociedade brasileira acompanha o desenrolar dos acontecimentos econômicos e principalmente políticos, fica evidente que não basta apenas estar em dia com a leitura dos jornais e revistas para entender tudo o que está acontecendo.

No volume de informações que são veiculadas nas televisões, jornais, revistas, internet, todos os dias, é preciso saber os interesses em jogo. E fazer isto, tentar entender o que acontece, é fazer análise de conjuntura.

A análise de conjuntura é uma leitura especial da realidade e que podemos fazer, em função das nossas necessidades ou interesses. Nesse sentido, não há análise de conjuntura neutra, desinteressada: ela pode ser objetiva, mas estará sempre relacionada a uma determinada visão do sentido e do rumo dos acontecimentos.

Mas a análise de conjuntura é uma tarefa complexa e que exige não somente um conhecimento detalhado de todos os elementos considerados importantes, como exige também um tipo de capacidade de perceber, compreender, descobrir sentidos, relações e tendências a partir de dados e informações.

¹ No Eixo 2 do Programa de Formação: Formação de Dirigentes – o Fascículo II trata exclusivamente sobre o que é e Como Fazer Análise de Conjuntura.

Para facilitar a nossa análise, podemos partir de algumas perguntas básicas.

1. O mundo está em crise? O Brasil está em crise? Que tipo de crise? Ela afeta nossa região de que maneira?

2. Quais as principais consequências da crise no cotidiano dos trabalhadores e trabalhadoras em geral? Procure identificá-las. E na categoria, quais os impactos?

3. Quem está procurando saídas para a crise? As propostas apresentadas correspondem aos interesses de nossas categorias?

4. Qual deveria ser a ação do sindicato para enfrentar a realidade da crise?

5. Como o sindicato se prepara para atender às necessidades e exigências da base, frente às questões da conjuntura?

6. Como, no nosso sindicato, a luta parlamentar se relaciona com a luta sindical? No Brasil, há eleições quase todos os anos. Nosso sindicato consegue encaminhar suas atividades prioritárias e, ao mesmo tempo, deixar tempo para que seus diretores e associados participem do processo eleitoral? Entendemos a importância dos dois processos, ou deixamos um se sobrepor ao outro?

Muitas outras perguntas poderão ser levantadas para ajudar a compreender a conjuntura e seus impactos no estado, no município, na região, no país, no mundo e na vida dos trabalhadores e trabalhadoras.

Um olhar mais detalhado sobre a conjuntura permite entendermos os fatos mais gerais de nossas vidas, porém se faz necessário termos uma visão estrutural da sociedade, mais de fundo, entender como a sociedade se organiza. Para tanto é indispensável conhecermos como se organizam as classes que estão na luta.

▪ Como as classes (trabalhadora e patronal) se

organizam em nossa região?

- Como os trabalhadores veem seus patrões?
- Quais as categorias que têm mais peso na base de nossa entidade?
- Como é construída a relação de trabalho entre patrões x empregados? São respeitados os direitos trabalhistas?

A análise da conjuntura empodera e permite aos dirigentes planejarem de forma mais eficaz as suas ações. Que tal fazermos um mapeamento com a finalidade de esboçar um retrato mais próximo de nossa situação/realidade?

A partir da observação destes quadros, podemos fazer algumas perguntas finais para concluir a análise da conjuntura no contexto em que estamos inseridos:

- quem são as forças sociais, econômicas e políticas que se apresentam?
- o que quer cada uma dessas forças? Quais são seus objetivos?
- que movimentos está fazendo, nesse momento, cada uma dessas forças?
- qual a correlação entre elas?
- quem é mais forte e tem maior capacidade de realizar seu projeto?
- quem está mais próximo a quem, de forma a somar forças em algum momento?
- quais são os desdobramentos mais prováveis dessa luta no momento seguinte?
- qual é a “tendência” de desenvolvimento da atual conjuntura?

Este é um exercício que pode ser feito a partir de qualquer local, município, estado, região, país, mundo, e que é fundamental para termos uma visão geral de como se organizam a classe patronal e a classe trabalhadora no nosso município, no estado, na região, no país, no mundo.



Parte III

Gestão Sindical

III A Gestão Sindical

Assim podemos começar a definir nossa concepção de gestão: as instituições a serviço dos trabalhadores, e nunca o contrário.

Gestão normalmente está associada à gerência, mas contempla também o sentido de gestão, que para nosso trabalho é imprescindível. A associação do que temos de rotina com o que criamos em função de nossas novas necessidades é fundamental para evitarmos o enrijecimento dos sindicatos e de sua direção, que se

torna um entrave à luta dos trabalhadores.

Assim, nossa concepção de gestão busca avançar além da simples administração de rotinas. Precisamos de gestores atentos a todas as mudanças de necessidades e dispostos a mudar, inclusive a si próprios, para não parar no tempo.

1) O Que é Gestão Sindical

Para viabilizar tal concepção, reproduzimos os princípios cutistas:

classismo, **democracia**, **autonomia** e **organização na base**.

Tais palavras se traduzem num sindicato que não dependa de impostos para se sustentar, que não dependa de recursos judiciais para negociar ou provar sua representatividade e que não se resuma a um prédio e à campanha de mídia.

As propostas de gestão que sustentamos supõem uma direção que dirija com os trabalhadores e não para os trabalhadores. Tratamos a administração como parte desse movimento de consolidação de políticas contestadoras da ordem vigente rumo a uma sociedade baseada na solidariedade e não na exploração.

A partir destes princípios, normalmente nos perguntamos se é possível fazer uma gestão sindical que não reproduza a ordem burocrática. Constantemente nos vem a pergunta: é possível administrar sem burocratizar? As respostas são as mais complexas e variadas. Entretanto, em todas encontramos a afirmação de que o início da burocracia está em qualquer restrição que se fizer à

participação. A burocracia diminuirá quanto menor for o limite que colocamos à democracia interna dos sindicatos.

A burocracia como fenômeno de deslocamento de exercício de poder se realiza na relações de do-

minação da direção sobre a base. É no domínio que se realiza a burocracia e não nos móveis, salas ou outros recursos que administramos no sindicato – embora o domínio se dê mediado por estes recursos.

Pensamos uma gestão que tenha o compromisso máximo de fazer ação sindical com os trabalhadores, nunca para os trabalhadores como se fossem clientes precisando de ajuda de uma direção iluminada e poderosa. Neste sentido, gestão e participação se confundem.

Para nós, a gestão sindical não é só a ação de uma diretoria para melhor administrar uma sede de sindicato (dando conta de ampliar os imóveis, ou quando tem, manter caixa com dinheiro). Mas antes de tudo é ter clareza que a boa gestão de nossa organização está vinculada a uma proposta de trabalho referenciada na

base que representamos.

Uma boa gestão está preocupada em transformar desejos e propostas em conquistas claras, imediatas, de médio e de longo prazo, que mesmo sendo pequenas estão sempre presentes na vida do sindicato.

Dez questões ... que precisamos encarar!

As diretorias de nossos sindicatos têm sempre que se perguntar:

- 1 - Nossas propostas de períodos eleitorais são cumpridas após nossas vitórias?
- 2 - Depois de eleita, a diretoria, com todos os seus integrantes, tem consciência de suas responsabilidades para com a categoria?
- 3 - A relação direção com os funcionários é profissional, com clareza nas tarefas de cada parte?
- 4 - Se for, há um processo de avaliação sobre essas tarefas?
- 5 - Nossa sede tem arquivo em funcionamento?
- 6 - Livros de caixa, atas, registro de empregados e de sócios?
- 7 - Quem faz a parte burocrática são os funcionários sem nenhum acompanhamento, ou temos diretores para acompanhar o setor?
- 8 - A diretoria vive em função das tarefas internas, assistenciais e administrativas da sede do sindicato, ou se preocupa com um plano de ação?
- 9 - A direção se preocupa mais com as questões administrativas ou políticas?
- 10 - Como são viabilizadas as propostas feitas para a categoria?

→ **Nossos sindicatos são entidades sindicais (e não empresas) que têm como suas tarefas principais a defesa dos interesses imediatos (salários, redução de jornada, melhoria na carreira, melhoria das condições de trabalho, dentre outros) e históricos (saúde, educação, moradia, trabalho, reforma agrária, dentre outros) dos trabalhadores e trabalhadoras.**

No nosso caso, de sindicatos de trabalhadores e trabalhadoras em educação, temos bandeiras próprias como: a formação inicial e continuada dos profissionais da educação, a profissionalização, a valorização profissional, o piso salarial profissional nacional, planos de cargos e carreira, dentre outras, que devem ser levados em conta no cotidiano da gestão sindical.

→ **Nossos sindicatos também são filiados à Central Única dos Trabalhadores (CUT), que tem como compromisso a defesa dos interesses imediatos e históricos da classe trabalhadora, melhores condições de vida e trabalho e o engajamento no**

processo de transformação da sociedade brasileira em direção à democracia e ao socialismo.

Para realizar esta missão, eles têm a tarefa de organizar, representar sindicalmente e dirigir numa perspectiva classista a luta dos trabalhadores brasileiros da cidade e do campo, do setor público e privado, dos ativos e inativos.

→ **A gestão sindical, portanto, está diretamente ligada às lutas, aos objetivos e às práticas de cada entidade.** Estas lutas e práticas não são as mesmas em todos os sindicatos e justamente por isso é muito difícil ter um modelo único de administração/gestão para todas as nossas entidades. Podemos ter princípios e práticas políticas comuns e isso leva a ter uma gestão mais eficaz, que vise colocar a máquina do sindicato a serviço das lutas da nossa categoria e das lutas do conjunto das categorias, coordenadas pela CUT – Central Única dos Trabalhadores.

A concepção da Gestão Sindical Coletiva e Participativa

A CNTE e a grande maioria de seus sindicatos são filiadas à CUT e, por isso, defendem os princípios do movimento sindical cutista.

A gestão sindical deve sempre acompanhar nossos princípios.

Estes são a base de um sindicato que seja:

- **Classista**, porque tem a idéia de que, enquanto trabalhadores (as), pertencemos a uma classe social – a classe trabalhadora.
 - ✓ Um **sindicato classista** deve fazer uma gestão classista. Não pode fazer uma gestão que não seja voltada para atender os interesses da classe trabalhadora. A ação principal é voltada para os interesses de sua categoria, mas sem perder de vista que a luta maior é a luta de classes.
- **De massas**, porque entende o movimento sindical como de todos e todas, não podendo ser um movimento de um pequeno grupo de pessoas ou lideranças.
 - ✓ Um **sindicato de massas** não pode fazer uma gestão que não esteja voltada para o maior número possível de trabalhadores (as). Não pode fazer uma gestão voltada apenas para a estrutura, para dentro, para a máquina.

- **De base**, porque defende a organização sindical a partir do local de trabalho, com a participação dos trabalhadores (as).
 - ✓ Um *sindicato de base* não pode fazer uma gestão centralizadora, sem ouvir a sua base, sem saber o que a base pensa.
- **Autônomo**, porque defende que os trabalhadores (as) devem ter autonomia e devem decidir livremente suas formas de organização, filiação e sustentação financeira.
 - ✓ Um *sindicato autônomo* não pode fazer uma gestão que dependa de outras formas de sustentação financeira que não seja a contribuição de seus filiados. Deve evitar a dependência de impostos e taxas, como imposto sindical, taxa assistencial, dentre outras.
- **Independente**, porque defende que os trabalhadores se organizem com total independência frente ao Estado, patrões, partidos políticos, governos ou que sofra qualquer outra de interferência externa na sua organização.
 - ✓ Um *sindicato independente* não pode fazer uma gestão dependente de partidos, governos, patrões, seja financeira ou politicamente.
- **Democrático**, porque defende que o sindicato deve ser um espaço aberto à participação de todos os filiados (as), em todos os níveis e em todas as instâncias, permitindo aos trabalhadores (as) expressarem suas opiniões, seus pensamentos e suas sugestões.
 - ✓ Um *sindicato democrático* não pode fazer uma gestão sem discutir amplamente seus objetivos, suas finalidades, a priorização de ações, dos recursos financeiros, dentre outros.
- **Plural**, porque defende a participação no movimento e a liberdade de expressão de **peçoas** de todas as correntes políticas e de opiniões presentes na base.
 - ✓ Um *sindicato plural* não pode fazer uma gestão excluindo quem pensa diferente. O pensamento diferente e, às vezes, até divergente faz parte da base, da categoria, da pluralidade e deve ser ouvido.
- **Lutador pela liberdade** de organização e de expressão e, guiado, sobretudo, por **preceitos de solidariedade**
 - ✓ Um *sindicato adepto da liberdade* não pode fazer uma gestão que não seja transparente, acessível e solidária com outros movimentos de trabalhadores.

Sendo assim, este fascículo vai tratar da administração e da organização do sindicato no seu cotidiano: visão geral; estrutura e organização sindical; organização interna; atendimento e apoio ao associado (jurídico, formação, convênios); as relações de trabalho; as finanças do sindicato; a administra-

ção de materiais, etc. Tudo isto deve ser *gestionado* levando em consideração os nossos princípios.

Neste sentido, o sindicato deve ser regido por um estatuto e ter uma direção que o faça funcionar. Trabalhamos aqui com a concepção de direção coletiva e

participativa que também podemos chamar de colegiada, formada pelos dirigentes, funcionários e categoria (associados). Esta direção (dirigentes, funcionários e associados) deve assumir um compromisso coletivo de construção do projeto do sindicato.

Todos devem ser responsáveis em definir os princípios, apontar os objetivos, levantar os meios de buscar as saídas para os impasses, assumir responsabilidades, enfim, se envolver na prática cotidiana da construção e gerenciamento deste projeto.

Os papéis desta direção coletiva e participativa, dentro do princípio da responsabilidade, são diferenciados:

a. Aos dirigentes cabe o papel de propor, discutir e definir princípios, a estratégia, a metodologia, os objetivos, o programa para a ação sindical, os princípios organizativos e de funcionamento do sindicato.

b. Aos funcionários cabe o papel, entre outros, de participar na elaboração das medidas acima propostas e, principalmente, contribuir na construção de uma prática organizativa, funcional e administrativa para reforçar a ação sindical.

c. À categoria (associados) cabe o papel de participar das definições dos princípios, objetivos e estratégia do sindicato. Ou seja, formular um projeto político através das instâncias ou mecanismos previstos (congresso, plenária, assembléia, reunião da direção, organização por local de trabalho, representante de base, delegado). À categoria cabe o papel de cobrar dos dirigentes e funcionários o cumprimento dos objetivos e a prestação de contas, tanto política como administrativa.

Esta visão, a partir do princípio da **co-responsabilidade**, leva a uma prática participativa, a uma produção e construção coletiva. Leva à descentralização de decisões e execuções e ao respeito e valorização dos indivíduos envolvidos neste projeto.

Nessa concepção, a relação humana e profissional se transforma num espaço privilegiado de realização

pessoal e humana, com compromisso de classe. Isso significa que o sindicato torna-se uma entidade dirigida por um coletivo formado por diversos atores, com igual responsabilidade e diferentes papéis a desempenhar.

Sendo assim, o conceito de **Gestão** tem muito mais a ver com o nosso dia a dia sindical que o conceito de administração. Por esta razão, é que nós estamos tratando aqui de Gestão Sindical.

Para trabalharmos mais detalhadamente estes conceitos de **Gestão Sindical**, neste fascículo, vamos usar quatro procedimentos/ações, que se completam e são fundamentais para a gestão sindical:

1. Planejamento: definição dos objetivos e dos melhores procedimentos para alcançá-los.

2. Organização: processo de engajar as pessoas em um trabalho conjunto de maneira estruturada para alcançar objetivos comuns.

3. Direção: processo de orientar/articular/coordenar as atividades.

4. Controle: é o processo de acompanhamento para verificar se as coisas estão de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido.

Se no dia a dia colocarmos em prática ações de planejamento, organização, direção e controle, teremos resultados muito positivos para a luta sindical.

Ao longo de toda essa publicação, demonstraremos de que forma os sindicatos podem se apropriar dos conceitos e ferramentas ofere-

cidos pela administração para transformar ou criar sindicatos fortes e combativos, tais como o planejamento sindical.

O Planejamento Sindical

Um aspecto fundamental para uma eficiente *Gestão Sindical* é o Planejamento Sindical². Neste momento, vamos tratar um pouco do Planejamento Sindical.

Não vamos estudar quais as concepções e os métodos do Planejamento Estratégico, porque este foi o tema do Fascículo I.

Vamos apenas refletir e tratar de pontos do Planejamento Sindical.

Toda administração ou gestão sindical precisa de um plano de atividades que lhe possibilite conquistar resultados imediatos, concretos e ao mesmo tempo lhe dê condições de traçar ações a médio e longo prazos. Este planejamento visa à consolidação de nossa organização sindical.

Para os nossos sindicatos (filiados à CNTE e à CUT), a estrutura ou máquina do sindicato não pode ser vista como um fim em si mesmo. O sindicato é um instrumento, uma ferramenta para lutar pelos interesses, um meio para se atingir os objetivos da categoria e dos trabalhadores (as) em geral. Sendo assim, toda a sua estrutura física, administrativa, financeira e política tem de estar voltada para este fim.

Para que este instrumento esteja atendendo ao fim a que se destina o sindicato é preciso que estejamos constantemente refletindo sobre quais são os nossos fins, quais são os nossos objetivos e definindo um Planejamento Sindical para alcançarmos estes objetivos estratégicos.

O Planejamento Sindical é uma tática para organizar a ação e facilitar o alcance dos objetivos estratégicos. O Plano de Ação vai ajudar priorizar e a definir melhor quais os recursos financeiros, humanos e administrativos serão disponibilizados para cada atividade.

O Planejamento Sindical é um instrumento fundamental para garantir a objetividade da gestão sindical e evitar confundir os fins (objetivos finais) com a ferramenta que ajude atingir os fins. É necessário para evitar que o sindicato ou seus dirigentes priorizem mais uma linha de ação em detrimento de outras. Exemplo: priorizar a excelência administrativa em detrimento da ação política e institucional. Nosso Planejamento evita que o sindicato não seja

administrado exemplarmente e a ação sindical seja deficiente.

Um administrador competente é importante. Ele gerencia com muita eficiência a máquina sindical quando lhe são dadas as condições para tal. **Entretanto, a máquina sindical não é um fim em si mesmo e deve estar a serviço do plano de ação sindical: objetivos, eixos de lutas, prioridades, divisão de tarefas, etc.**

² No Eixo 3 do Programa de Formação: Planejamento e Administração Sindical – o Fascículo I trata exclusivamente do Planejamento Estratégico, estudando e aprofundando o método.

Encaminhar as atividades no dia a dia sem planejar é muito comum, no entanto, pode implicar desperdício de tempo e recursos materiais e humanos. É extrema-

mente difícil dirigir uma entidade sem saber a direção a seguir, sem ter definido quais suas ações prioritárias e estratégicas.

Por isso, é essencial ao dirigente sindical desencadear um processo de planejamento e construir um plano de ação estratégico para pautar suas atuações. A ESTRATÉGIA é o programa geral elaborado para a consecução dos objetivos imediatos e históricos de uma entidade e, portanto, para o desempenho de sua missão.

Uma boa forma de iniciar um processo de planejamento é realizar um seminário envolvendo a diretoria, funcionários e assessores. Esse seminário

tem o objetivo de explicar claramente a missão da entidade, seus valores, princípios e compromissos fundamentais.

Planejar é uma forma de pensar o futuro da organização, definindo o que fazer, como, quem, quando e com que recursos.

Seminário de Planejamento

Uma das formas democráticas que podemos usar para a discussão do Projeto Político do Sindicato é realizando um seminário, para:

1- Elaborar o Planejamento Sindical da entidade:

- O Planejamento faz parte do projeto político da entidade e deve ser pensado a partir dos princípios, da concepção e das resoluções da CUT, da CNTE e dos nossos sindicatos.
- No Planejamento serão estabelecidos os valores, princípios e diretrizes que vão nortear sua ação e os objetivos estratégicos a serem conquistados.
- Cada membro da direção do sindicato precisa entender, identificar e posicionar-se sobre seu papel na defesa dos interesses dos trabalhadores em nível municipal e nas ações nacionais.

2- Discussão e definição de um PROJETO de organização sindical:

- É imprescindível discutir os pilares básicos do projeto de organização sindical da direção, tanto do ponto de vista vertical, do ramo, como horizontal, da inserção na CNTE e na CUT.
- É essencial explicitar a forma como a entidade pretende organizar seus filiados e que relações pretende estabelecer com demais as entidades em âmbito estadual, regional e outras organizações da sociedade.

3- Discussão e definição de Gestão Sindical:

- A direção precisa ter clareza sobre qual tipo de concepção de gestão vai nortear suas decisões, por isso deve-se discutir no seminário a concepção de gestão sindical a ser adotada e que servirá para identificar, analisar e enfrentar os problemas tanto de receita como de despesa, e, se for o caso, vai até nortear uma proposta de reestruturação da entidade.
- Para nós, da CUT, são pilares de uma concepção de gestão sindical: democracia, participação, compromisso, ética e solidariedade.

4- Discussão do orçamento financeiro da entidade:

- Conhecer as receitas e despesas da entidade, prepará-la adequadamente e torná-las compreensível aos olhos de leigos é sinônimo de gestão democrática e participativa. Este momento de discussão da forma de gestão da entidade é um excelente momento para discutir as diretrizes orçamentárias do sindicato.
- A gestão financeira potencializa, melhora e agiliza a ação sindical. Sem organização financeira, a luta é a maior prejudicada.

Sindicato: ferramenta para potencializar a ação sindical

Um sindicato para estar a serviço da ação sindical deve:

- **Permitir que os diretores fiquem, ao máximo, livres da burocracia**, sem perder o controle da situação (o acompanhamento se dá via relatórios, despachos, reuniões de planejamento semanal, reuniões de direção, reuniões de avaliação, etc.).

- **Fornecer informações para auxiliar a diretoria nas decisões**. Exemplo: mapeamento da categoria, perdas salariais, e ainda, no setor público, receitas de despesas do poder público, aumento ou redução de arrecadação, crescimento econômico, etc.; no setor privado, a lucratividade das empresas, distribuição de lucros, dentre outros.

- **Garantir infraestrutura humana e material necessário à ação sindical**: profissionais, espaço físico, instalações, veículos, etc.

- **Administrar eficazmente os recursos humanos e materiais** (funcionários motivados e competentes), o que significa ter uma política de pessoal, veículos, máquinas em condições de uso, racionalidade nos gastos e

agilidade nas receitas, orçamentos financeiros, etc.

É indispensável a qualquer entidade sindical ter clareza sobre os seguintes pontos, antes de estabelecerem o seu Planejamento Sindical:

A - Qual critério usaremos para definir prioridades?

B - Questões como: organização das mulheres, jovens, departamento cultural são discutidas com a diretoria e a base sindical?

C - Qual nossa política de alianças na elaboração e na execução de nosso plano de ação?

Para a criação desse plano de trabalho é preciso avançar em três questões básicas:

- **Onde queremos chegar?** Quais objetivos de nosso trabalho?

- **Como vamos chegar?** Que meios temos (recursos humanos e materiais, mobilizações, acúmulos de forças)?

- **Como saber se chegamos?** Como e com quem avaliar a caminhada feita?

2 - O Planejamento da Ação Sindical

Como vimos, o primeiro passo do planejamento é levantar os problemas e desafios da entidade, a fim de viabilizar os objetivos políticos e organizacionais do projeto e as exigências da base.

Para enxergar melhor as ações planejadas, é

essencial montar um quadro descrevendo o que fazer, quando fazer, identificando um responsável, a equipe de apoio, os recursos necessários e quais os aliados com os quais podemos contar, como podemos ver na tabela 1.

Planejamento das ações				
Ação	O que fazer	Quando fazer	Responsável	Recursos necessários

TABELA 1

De posse dessa “radiografia”, a direção do sindicato saberá os pontos críticos que precisam ser trabalhados, irá identificar as bandeiras políticas do sindicato, a prestação de serviços e os investimentos reivindicados pelos trabalhadores.

Os resultados desejados tanto em relações às lutas, como em relação às mudanças e investimentos devem ser qualificados. É preciso que sejam escritos de forma objetiva, evitando-se formulações genéricas.

Por último, é necessário realizar uma análise de conjuntura, para avaliar a viabilidade política do plano, verificando os prós e os contras e preparar as estratégias (alianças, parcerias e enfrentamentos) e trajetórias do plano. É o momento de identificar as principais ameaças do projeto político da direção e aos interesses dos trabalhadores e as oportunidades para o sindicato.

3 - O Planejamento Orçamentário

→ A peça orçamentária

Para viabilizar financeiramente as ações planejadas é preciso estimar o custo de cada ação. É hora de juntar o planejamento orçamentário ao planejamento político e decidir em quais ações investir.

Normalmente as necessidades superam as receitas, por isso é necessário fazer escolhas para maximizar a atuação do sindicato e usar com

eficiência os recursos financeiros e humanos.

Chegou a hora de confrontar todos os resultados e colocá-los em uma segunda proposta de orçamento. Fazer orçamento é simplesmente fazer o cálculo prévio das receitas e das despesas que ocorrerão em determinado período. É calcular antecipadamente o que teremos para receber e onde vamos aplicar esses recursos.

→ 1ª Etapa: distribuição dos trabalhadores

▪ **Levantamento do número dos trabalhadores na base da entidade**, por região, por local de trabalho, etc. O levantamento da distribuição dos trabalhadores, além de servir de base para o planejamento, servirá para o controle do número de sócios e não sócios, que servirá de subsídio para futuras campanhas de sindicalização, visando ao aumento das nossas receitas.

▪ **Ter um controle preciso e atualizado dos dados de nossos sindicalizados.** Hoje, encontramos no mercado diversos softwares (programas prontos) que ajudam nessa tarefa, mas, para isso, é importante que o sindicato discuta em seu planejamento a informatização mínima necessária para as diversas atividades e controle a serem realizados.

→ 2ª Etapa: previsão das contribuições

▪ Fazer a previsão das contribuições é peça fundamental na organização do orçamento do sindicato. Ela serve para que o sindicato tenha claro qual será o seu potencial de arrecadação. Baseando-se nela podemos planejar onde estes recursos serão aplicados.

OBSERVAÇÃO

▪ A CLT – Consolidação das Leis do Trabalho diz em seu artigo 549 que a “receita dos sindicatos, federações e confederações só poderia ter aplicação na forma prevista nos respectivos orçamentos anuais, obedecidas as disposições estabelecidas na lei e nos seus estatutos (redação dada pela lei n. 6.383, de 09-12-76, DOU 10-12-76)”.

▪ Assim, em nosso exemplo, na tabela 2 – previsão de contribuições – poderemos projetar os respectivos valores para a nossa primeira etapa.

Contribuições	Ano Anterior	Ano em curso
Mensalidades dos filiados (as)		
Contribuição sindical (imposto)		
Contribuição confederativa		
Contribuição assistencial		
Contribuição de negociação coletiva		
Patrimônio (aplicação, alienação de bens, etc)		
Outras		
Total		

TABELA 2

Devemos observar que se as receitas obtidas por meio das contribuições obrigatórias tiverem um grande peso, isto significa que a situação financeira da entidade sindical é bastante frágil. A receita precisa ser, na maior parte, de contribuição dos filiados (as) porque é o que existe de mais permanente.

Como é hoje a sustentação financeira dos sindicatos:

A Constituição Federal criou a CONTRIBUIÇÃO CONFEDERATIVA e a lei, desde a década de 1930, mantém o IMPOSTO SINDICAL

→ Sobre a contribuição confederativa, está no inciso IV do art. 8 da Constituição Federal: “A assembléia geral fixará a contribuição que, em se tratando de categoria profissional, será descontada em folha, para custeio do sistema confederativo da representação sindical respectiva, independentemente da contribuição prevista em lei”.

→ Na década de 70, a Justiça do Trabalho criou a contribuição assistencial (ou taxa de reversão), depois incorporada nas práticas de negociação coletiva. São todas formas de contribuição típicas do modelo sindical corporativo.

→ O critério diferenciado de redução do repasse para as entidades sindicais visa contemplar as peculiaridades de cada nível de representação, com maior ou menos dependência da contribuição sindical.

- *Porcentual de repasse da contribuição sindical atual:*

- *Confederação - 5%*

- *Federação - 15%*

- *Sindicato- 60%*

- *Ministério do Trabalho- 20%*

Como fica a sustentação financeira do sindicato se acabar o Imposto Sindical?

→ 3ª Etapa: Previsão das despesas:

- As despesas, por outro lado, deverão ser apresentadas em uma nova tabela (tabela 2).

Previsão de despesas		
Despesas fixas (exemplos)	Ano Anterior	Ano em curso
Pessoal		
Encargos		
Aluguel		
Outras		
Total		
Despesas variáveis (exemplos)		
Combustível		
Viagens		
Manutenção		
Material de expediente		
Total		
Investimentos (exemplos)		
Imóvel		
Carros		
Computadores		
Outros		
Total		
Total geral		

TABELA 3

→ 4ª Etapa: detalhando as despesas por Área/ Secretaria/ Departamento:

▪ **Num quadro específico, devemos informar os gastos por unidade de despesa.** Cada entidade, de acordo com o tamanho de sua estrutura de gastos, poderá ser dividida de uma forma. A mais adequada é aquela que facilita identificar o responsável, isto é, em qual departamento, setor ou secretaria a despesa foi e será efetuada.

▪ **As entidades que não conseguirem organizar suas informações de acordo com as sugestões das tabelas devem montá-las de acordo com sua realidade.** O essencial é ter os dados mínimos para mantermos as finanças do sindicato organizadas, transparentes e compreensíveis, para que os trabalhadores da base visualizem onde e como estão sendo gastos os recursos da entidade e de onde eles se originaram.

Previsão de despesas por Área / Departamento / Secretaria		
Despesas	Ano Anterior	Ano em curso
Presidência		
Secretaria Geral		
Secretaria de Finanças		
Secretaria de Formação		
Secretaria de Políticas Sociais		
Secretaria de Política Sindical		
Secretaria de Imprensa e Divulgação		
Secretaria de Assuntos Jurídicos		
Outras		
Total		

TABELA 4

→ 5ª Etapa: Montando a primeira previsão orçamentária

▪ Resumindo os levantamentos realizados nas etapas anteriores, montamos a primeira previsão orçamentária, que ainda não é definitiva, pois mostra uma realidade percebida internamente e ainda sofrerá ajustes importantes, especialmente após a consulta aos trabalhadores da base, quando ganhará nova cara.

Previsão orçamentária			
Contribuições		Despesas	
	Valor		Valor
Renda tributária		Administração geral	
Contribuição sindical (imposto)		Pessoal	
Contribuição confederativa		Infraestrutura	
Contribuição assistencial		Bancárias e financeiras	
Contribuição de negociação coletiva		Manutenção de equipamentos e veículos	
Renda espontânea \ contribuição	Valor	Assinaturas de revistas / jornais / etc.	
Mensalidades dos filiados (as)		Transporte e alimentação	
Convênios		Viagens	
Renda patrimonial	Valor	Serviços de terceiros	
Patrimônio (aplicação, alienação de bens, etc)		Contribuições sociais	Valor
Outras rendas	Valor	Encargos sociais (INSS, FGTS, IR, PIS)	
Eventos		Planos médicos	
Doações		Extraordinárias	Valor
Taxas		Campanhas salariais	
Outros		Mobilizações	
		Congressos	
		Outras	
		Contribuições às entidades	
		CUT	
		CNTE	
Outros		DIEESE	
		Doações	
		Aplicação de capital	
		Compra de mobiliários	
		Compra de outros bens	
Total		Total	

TABELA 5

→ 6ª Etapa: Conciliação Bancária

Outro aspecto importante a considerar na contabilidade é a conciliação dos saldos bancários das contas correntes da entidade.

Para isso, é preciso ter em mãos todos os extratos das contas correntes, pois, é importante que o setor de contabilidade tenha os extratos com todos os saldos. Eles têm que bater, isto é, após verificarmos as entradas e saídas da conta bancária, o saldo deve ser igual ao do extrato no final do mês.

Devemos estar atentos ao saldo do banco, pois, apresentará algumas pendências (a depender do valor do cheque emitido/recebido), isto é, existe um intervalo de tempo entre a emissão o cheque (quando pagamos/recebemos) e a respectiva operação bancária de compensação. Daí a necessidade de se fazer diariamente a conciliação bancária. Outro ponto que merece ser lem-

brado é o referente às tarifas bancárias que são cobradas do sindicato. Deve-se ficar atento aos valores pra que a conciliação bancária chegue ao saldo exato da conta. Hoje, existem no mercado alguns programas (softwares) que executam essa tarefa em conjunto com os demais lançamentos contábeis.

Divulgação do Planejamento Orçamentário

O responsável pelas finanças do sindicato ou o conselho de planejamento e orçamento (se for criado) deverá levar ao conhecimento da base o conteúdo dos planos, bem como os recursos necessários para executá-los.

Mas não é bom deixar aparecer os aspectos estratégicos, como ações de enfrentamento, que devem ter seu conteúdo reservado à direção do sindicato para que sua divulgação não venha a torná-los ineficaz quando executado.

2) A Gestão e a Organização Sindical

A Organização faz referência à concepção organizativa da entidade, às finalidades e valores para os quais existem as instâncias de organização, a ética que permeia as decisões, os valores e concepções que norteiam a instrumentalização da luta, qual a finalidade e sentido da dinâmica dos trabalhos, qual o papel dos funcionários e dos dirigentes, enfim, qual o sentido a ser da estrutura pensada e aplicada

em nossas entidades.

Fazendo uma reflexão sobre a Organização Sindical, podemos iniciar refletindo sobre qual, ou quais sentidos nos reportam o termo organização? A atividade principal da organização é tornar um sistema, que esteja em funcionamento, em um processo orgânico, como seu próprio nome indica, ou seja, é favorecer a constituição de um ser vivo.

**O que seria ser vivo para o movimento sindical?
É, com certeza, ser atuante, representativo e classista.
Logo o papel da Organização Sindical é trabalhar
para que o sindicato atue de forma orgânica
(tanto na dimensão interna como externa),
ou seja, ativo e vivo.**

De tal forma, não poderia estar resumida às atividades meramente burocráticas, como organizar atas ou relatórios. É fundamental a existência de demandas de atividades de caráter estratégico e estrutural. Como por exemplo: o Planejamento ou a intercomplementariedade dos trabalhos desenvolvidos por cada secretaria do sindicato ou por políticas específicas, como Gênero ou Raça e Etnia, dentre outras.

A Organização Sindical vista como uma atividade meio, mas nem por isto menos importante, carrega a obrigação de construir referenciais teóricos a serem utilizados na estruturação sindical e na construção das políticas sindicais, propriamente ditas.

Assim a primeira tarefa de uma organização sindical, que esteja comprometida verdadeiramente com o crescimento sindical, é “desconstruir” uma visão burocrática que existe sobre esta tarefa. A segunda é ser propositiva em relação às demandas existentes e a novas que podem surgir no dia a dia sindical.

A Organização Sindical deve construir sua base de atuação centrada em dois aspectos: da importância estratégica contida em suas próprias atividades fim. Por exemplo, a composição de um estatuto, as atribuições intercomplementares entre as competências entre as áreas/secretarias/departamentos com os instrumentos e meios necessários às suas concretizações.

Deve ficar cristalino que as suas atividades fins constituem-se em tarefas políticas, assim como a sua capacidade e credenciamento para atuar como catalisador de outras demandas e necessidades do Sindicato.

Na CUT e em muitos sindicatos existe na estrutura da entidade uma Secretaria de Organização. Entretanto, na maioria dos sindicatos o trabalho da organização sindical é distribuído entre algumas secretarias, como a Secretária Geral ou a própria Presidência. Em qualquer dos casos, a organização sindical não deve priorizar as atribuições burocráticas, deixando de lado o seu papel e caráter político.

Debater uma Organização Sindical que atenda as nossas demandas ATUAIS é uma das tarefas fundamentais do movimento sindical DE HOJE, para caminharmos para o movimento sindical do Futuro. No caso dos sindicatos da educação, a organização sindical se dá a partir dos locais de trabalho. E é a partir do local de trabalho que se estruturam e alicerçam os sindicatos e se consolida a organização sindical.

Assim sendo, a intervenção sindical exige que estejamos presentes, afirmativos e organizados desde o local de trabalho até a direção dos sindicatos, assu-

mindando como uma tarefa permanente e responsabilidade de todos, por uma organização ética, comprometida, eficiente e eficaz.

A organização do sindicato no dia a dia...

A partir da análise da organização e da força do conjunto dos trabalhadores (as), levantamos, a seguir, algumas ações permanentes no dia a dia

do sindicato que facilitam a gestão sindical e podem otimizar a atuação do (a) dirigente sindical.

1. Agenda da entidade

A agenda é um excelente sistema de informações que permite orçar, informar e analisar todas as atividades do sindicato realizadas pela direção, que sejam as planejadas ou as imprevistas.

Permite também organizar e potencializar a presença da direção do sindicato em diversas atividades, eventos ou outros compromissos, articulando o plano de ação do sindicato com as demandas da base. Serve, igualmente, de instrumento auxiliar no processo de avaliação, pois atualiza cada passo do planejamento e registra todas as atividades realizadas.

É fundamental que cada sindicato tenha sua agenda. A seguir mostraremos alguns elementos que poderão ser utilizados na agenda a ser feita por cada sindicato:

a. Periodicamente: deverá ter uma periodicidade regular: mensal, semanal, diária, de acordo com a necessidade e a capacidade do sindicato.

b. O que deve conter: todas as informações referentes à ação do sindicato e de seus dirigentes.

c. Quando deve ser feita: se for mensal, na última

reunião do mês da direção; se for semanal, na reunião semanal da direção; se for diária, todas as manhãs ou no dia anterior, pelo seu responsável.

d. Quem faz e aprova a agenda: a direção do sindicato.

e. Quem recebe a agenda: todos os membros da direção (sede, subsedes), delegados sindicais, representantes dos locais de trabalho, funcionários, etc. A agenda deve ser fixada em lugar público para que os associados também possam ter acesso. Se a agenda for mensal ou semanal pode também ser divulgada através do jornal ou boletim da categoria.

f. Apresentação gráfica: pode-se seguir o seguinte esquema, para melhor visualizar o que se quer com a agenda.

Por outro lado, a agenda da entidade é um instrumento importante para que todos possam visualizar o conjunto das atividades e, ao mesmo tempo, o papel que cada um desempenha no instituto.

2. Agenda do (a) dirigente

a. Agenda do dirigente: cada dirigente terá sua agenda, que será subordinada à agenda da entidade.

b. Uso do tempo do dirigente: a agenda deve expressar o uso do tempo do dirigente (um dia tem 24 horas e ninguém muda isso).

c. Distribuição do tempo do dirigente: o dirigente (especialmente o de tempo integral) deve distribuir bem seu tempo para poder exercer sua função de forma competente e produtiva.

d. Itens de tempo na agenda: existem quatro itens importantes que devem compor a agenda do dirigente da seguinte proporção:

- ✓ Atividades permanentes da entidade (30%): - plano de ação; - rotina administrativa; - representação da entidade.
- ✓ Urgências (30%): - fatos da conjuntura; - problemas; - ações não previstas no plano.
- ✓ Pausas (30%): - refeições; - descanso; - conversas; - refletir e preparar atividades.
- ✓ Ações inovadoras (10%): - projeto político da entidade; - prioridade de longo prazo; - inovações.

ATENÇÃO:

DIFICULDADES PARA CONTROLAR A AGENDA:

Há, entre os dirigentes, uma dificuldade enorme de processar o que deve ou não entrar em sua agenda. No entanto, quem quer ser dirigente precisa observar alguns elementos, tais como:

- a. não se deixar absorver pela rotina (burocracia) do sindicato;
- b. saber distinguir entre o que é importante e o

que é urgente. Muitos dirigentes se deixam levar pelo urgente (greves, conjunturas, problemas) e deixam o importante sem tempo (pensar no futuro da entidade, nas questões estratégicas, nas inovações, etc);

- c. o primeiro critério para definir o que entra ou não na agenda do dirigente deve ser a agenda do sindicato, o coletivo prevalece sobre o individual.

3. A delegação de competências

A delegação é um ato elementar da administração.

Significa fazer coisas por intermédio de outras pessoas.

Permite se multiplicar e aumentar sua capacidade de fazer.

Neste sentido, delegar é diferente de incumbir, pois, na delegação, você:

- partilha responsabilidade com companheiro;
- transmite autoridade a ele para ajudar na execução;
- partilha com ele a decisão ou deixa grande margem para que ele decida;
- dá liberdade de ação que ele julgar necessária para conseguir objetivo.

Delegar significa atribuir tarefas, responsabili-

dades e autoridade de modo que os companheiros de direção ou outros possam utilizar, ao máximo, suas habilidades.

Delegar significa descentralizar. Quanto mais delegação houver, maior será o grau de descentralização. O inverso também é verdadeiro: quando a autoridade e a responsabilidade não são delegadas, maior é a centralização.

Delegar não significa abdicar do papel de direção: a coordenação continua sendo mantida.

Atitudes adequadas em relação à delegação:

a. Ser receptivo às idéias dos outros. Ter disposição favorável às idéias dos outros companheiros. Acatar idéias, sugestões, recomendações dos companheiros de direção, funcionários ou dos associados.

b. Deixar os outros tomarem decisões. Ter disposição favorável a que outros companheiros ou funcionários tomem decisões.

c. Ser tolerante. Aceitar que os companheiros e funcionários possam cometer erros.

d. Ter confiança. Confiar na capacidade, compromisso e disponibilidade dos companheiros.

e. Não abdicar de seu papel de coordenador. Estabelecer e usar métodos apropriados de acompanhamento e cobrança para cada situação. Ter flexibilidade na cobrança, mas jamais deixar de fazê-la.

f. Se a entidade trabalhar com um bom planejamento e você estiver seguro de seu papel de coordenador, a delegação se torna uma tarefa fácil.

Como melhorar o processo de delegação

O processo de delegar deve ser um exercício permanente de diálogo, de avaliação e de retomada. Por isso, nunca é demais lembrar alguns elementos que ajudam neste exercício:

a. Mantenha as linhas de comunicação abertas, explique o que está acontecendo, a sua ótica, as razões que existem atrás das decisões. Encoraje a participação e obtenha sugestões de seus companheiros e colaboradores. Pergunte sempre: o que você sugere?

b. Mantenha um processo de avaliação permanente com seus companheiros e colaboradores. Converse sobre os deveres e as responsabilidades de cada um. Encoraje as pessoas a se desenvolverem. Defina, em conjunto com seus companheiros e funcionários, as áreas onde eles devem melhorar seu desempenho.

c. Dê instruções claras, completas e sem ambiguidade. Certifique-se de que foram compreendidas.

d. Evite o perfeccionismo; reduza os padrões em nível do aceitável, em vez de querer que os outro façam

tão bem quanto você.

e. Aceite os erros como um fato natural, encoraje os companheiros e funcionários a apreenderem com eles.

f. Recuse-se a tomar decisões que cabem aos companheiros ou aos funcionários. Se eles precisam de ajuda, faça a pergunta certa.

g. Delegue sempre autoridade compatível com as responsabilidades.

h. Delegue gradativamente, delegação é educação contínua e gradativa.

i. Dê mais ênfase aos resultados do que aos métodos. Explique que os resultados você deseja obter e por quê.

j. Estabeleça controles apropriados. Controles não devem interferir na delegação, devem indicar desvios nos planos. Verifique o andamento das atividades e os resultados, mas faça isto em tempo de tomar medidas corretivas, caso seja necessário.

4. As relações de trabalho

As relações de trabalho estão presentes no dia a dia do sindicato.

Existem alguns elementos necessários

para a regulamentação das relações de trabalho dos funcionários do sindicato.

Dentre eles estão:

→ **Respeito à sindicalização:** todos os funcionários do sindicato terão direito a se sindicalizarem e de realizarem atividades sindicais durante o expediente de trabalho (a ser regulamentado em regimento interno ou na contratação de trabalho);

→ **Respeito à OLT:** os funcionários do sindicato terão direito de se organizarem por local de trabalho de acordo com seus interesses;

→ **Elaboração de um Contrato de Trabalho:** o ideal seria aplicar as orientações da contratação e ne-

gociação coletiva propostas pela CUT. O contrato deve prever, no mínimo, os seguintes elementos normatizadores das relações de trabalho:

- Processo de avaliação permanente entre os diversos atores do sindicato: dirigentes, funcionários e associados (se a entidade entender necessário);
- Criação de uma comissão paritária para acompanhar a implementação do Contrato de Trabalho;
- Estabelecimento de compromissos e distribuição de

- funções, papéis e regime de trabalho de cada um dos membros da direção (carga horária, horas extras, etc...);
- d. Definição de uma política de capacitação para os dirigentes e os funcionários;
 - e. Definição de uma política salarial, na qual devem constar os elementos básicos (piso, valores de referência, mecanismos de avanços, direitos trabalhistas, etc.);
 - f. Estabelecimento de mecanismos de admissão e demissão dos funcionários;
 - g. Ter sempre presente e respeitar a legislação trabalhista existente.

4.1. Instrumentos para a aplicação do Contrato de Trabalho

As propostas que apresentaremos a seguir têm como objetivo ilustrar as questões abordadas ou sugeridas no item anterior. Queremos deixar claro que os exemplos ou as propostas não podem ser tomados como normas

absolutas. Têm apenas valor ilustrativo. Cada entidade deverá avaliar a melhor forma de aplicar as diretrizes apresentadas. Você deve relativizar os exemplos e criar de acordo com a realidade e a necessidade de sua entidade.

4.2. Estabelecimento de compromissos e definições de funções e papéis

Não é possível estabelecer regras ou normas para esta questão de forma geral. Elas devem ser tratadas a partir de cada entidade. Cada sindicato, a partir do

estatuto, deve estabelecer um regimento interno onde estas questões estejam claramente definidas e aceitas por todos os integrantes (dirigentes e funcionários).

4.3. Política de capacitação

Cada sindicato deve ter uma política de capacitação de seus dirigentes e funcionários. Esta política deve ser definida a partir dos seguintes elementos:

- a. Um completo levantamento das necessidades do sindicato.
- b. A necessidade de ter dirigentes e funcionários técnica e politicamente aptos a desempenharem suas funções.

c. A necessidade de investimento na capacitação e qualificação permanente dos dirigentes e funcionários do sindicato.

d. O tipo e a quantidade da capacitação (cursos, treinamentos, estágios, etc.) serão decididos em comum acordo entre a direção, os funcionários e os interessados.

4.4. Política Salarial - Plano de Cargos, Carreira e Salários – PCCS

O Plano de Cargos, Carreira e Salários, como diz o nome, é uma política preestabelecida para remuneração de cada cargo, bem como a forma de alteração dentro do mesmo cargo ou para outro.

A montagem da estrutura de um PCCS é algo muito complexo e que exige que a entidade tenha um grande número de funcionários, pois o PCCS só se justifica quando há várias pessoas numa mesma função e níveis hierárquicos nas funções.

Sua elaboração é complexa, onerosa e, muitas vezes, marcada por impasses. Por isso, é recomendável

que seja feito por pessoas ou instituições especializadas.

O mais indicado para as nossas entidades sindicais (na sua maioria com pequeno número de funcionários) é estabelecer uma política de valorização salarial, onde se adote mecanismos de ascensão funcional, com parâmetros claros e definidos, bem como uma progressão de remuneração.

Esta política de valorização salarial deverá ser elaborada com a participação do corpo funcional da entidade e se pautar pela transparência e pela democracia. Constantemente, deve ser readequada às necessidades da entidade.

4.5. Política de valorização salarial

É problemático querer introduzir num sindicato pequeno ou médio um PCCS, porque o mesmo é bastante técnico e dentro da nossa concepção sindical cutista, precisamos tratar

esta questão de uma forma mais direta e menos burocrática. Diante disso, propomos estabelecer uma política salarial para o sindicato, através do contrato de trabalho.

4.6. Definição de cargos e funções e respectivos pisos salariais

Cada sindicato deve fazer um levantamento detalhado de quantos funcionários tem ou precisa, as funções existentes ou que precisa ter e quais os pisos salariais correspondentes a cada uma dessas funções.

Definição de critérios básicos para o estabelecimento de adicionais salariais em cumulação por somatório simples:

- a. Do tempo de serviço no sindicato:
 - de configuração anual se aplica anualmente em cada “aniversário de casa” na ordem de 2%, sendo limitado ao décimo ano de permanência no sindicato;

b. Da titulação ou experiência anterior:

- a esta será considerada no ato da admissão, em somatório simples, sendo devida igualmente em caso de titulação atingida no percurso do contrato;
- aos títulos serão devidos: 2% para cursos técnicos, 4% para graduação universitária, 6% em especialização pós-graduação, 10% em mestrado em pós-graduação e 15% para o doutorado;
- à experiência será devido um valor, nunca superior a 10%, a ser decidido de comum acordo entre direção e funcionário. Havendo adicional por titulação, cessa qualquer adicional por experiência.

4.7. Da capacitação

A capacitação técnica ou política, realizada no exercício da função, será devida um adicional de 2% em somatório

direto e simples, uma vez por ano, limitado a 5 adicionais, após avaliação de desempenho pela comissão paritária.

5. Política de pessoal

Deve-se ter uma preocupação de trabalhar a questão de pessoal como parte de uma política de recursos humanos. Esta política de recursos humanos pode e deve ser trabalhada conjuntamente com secretarias de formação e saúde do trabalhador. Entendemos que uma política de recursos humanos engloba, além de treinamento e remuneração, a questão da saúde do trabalhador.

É necessário, portanto, que a secretaria de administração, conjuntamente com as secretarias de formação e saúde, trace uma política de recursos humanos para o corpo funcional.

O departamento de Pessoal/Recursos Humanos

deve ser da responsabilidade de pessoas que estejam problematizadas constantemente para este trabalho

Se o Departamento de Pessoal é falho, gera inconformismo junto ao corpo funcional de qualquer organização. Este descontentamento acaba atrapalhando a rotina de trabalho, e se não for atacado com prioridade tende a ter um significado negativo no encaminhamento do trabalho.

Além do atrito gerado com os funcionários, um mau encaminhamento do departamento de pessoal pode gerar prejuízos financeiros, além de processos trabalhistas que a entidade pode responder.

Dentro de uma organização sindical, as relações com os funcionários devem ser abertas, privilegiando

sempre o diálogo. Este é um pressuposto básico para gestão democrática e participativa dentro do sindicato.

Participação deve significar responsabilidades de ambos os lados. A diretoria do sindicato deve ter claro que o funcionário tem um papel importante na definição e consecução da ação sindical. Por outro lado, esta é

uma via que será sempre de mão dupla; os funcionários devem ter clareza e entendimento do seu papel e do que está realizando.

Para tanto se deve ter como política da organização a formação do corpo funcional da entidade, tanto no campo técnico quanto no campo político.

6. Seleção de trabalhador (a)/funcionário (a) para o sindicato

→ Perfil

Que perfil deverá ou poderá ter um trabalhador em uma organização como um sindicato? Este é um questionamento constante entre as direções dos sindicatos hoje.

Afirmamos que não existe o que poderia se chamar um “perfil ideal”, nem para uma organização de tipo sindical, nem para qualquer outra, pois o princípio é que estamos lidando com pessoas. Portanto, não podemos esperar formar um grupo totalmente homogêneo – por-

que pessoas são diferentes.

O que se deve privilegiar no momento da contratação de um funcionário é em primeiro lugar uma boa capacitação técnica para exercer a função.

Para isso, a seleção deve ser feita com a preocupação da busca da melhor qualificação técnica e potencialidades que serão demonstradas através de testes práticas e entrevistas com os candidatos.

→ Como selecionar

Dependendo do cargo a ser preenchido pode-se buscar várias alternativas para atrair pessoas para realizarem entrevistas e testes para ocupação da(s) vaga(s).

Deve-se utilizar em primeira instância a seleção interna. Seleção interna refere-se ao processo de buscar nos próprios quadros do sindicato pessoa que possa preencher a função. Se não existir, então, deve-se buscar externamente.

Recomendam-se os seguintes meios de divulgação da existência de vaga a ser preenchida:

- Edital/aviso ou outro meio de divulgação nos murais do sindicato;
- pessoas da entidade que comunicam possíveis candidatos para participar da seleção;

- trocar informações sobre existência de vaga com outras entidades do movimento sindical e popular – envio de fax com edital para entidades;
- manter o cadastro de solicitação de emprego em ordem, pois esta é uma excelente fonte de consulta;
- utilização de veículos de comunicação como o jornal do sindicato.

A utilização de editais/avisos em jornais de grande circulação deve ser evitada em função de alguns problemas gerados por esse tipo de procedimento, ou seja, um grande acúmulo de candidatos muitas vezes sem os requisitos mínimos solicitados. Deve-se lançar mão deste recurso somente se esgotados os outros recursos mencionados anteriormente, sem que se tenham apresentado candidato que preencha os requisitos exigidos.

→ Quem participa do processo de seleção

Dependendo do grau de qualificação e importância do cargo a ser preenchido, deverá a diretoria indicar dois ou mais diretores, junto com o administrador, para realização do processo de entrevista com o candidato, em caso de preenchimento de vaga para o setor operacional e administrativo.

Em caso de assessoria, o diretor responsável pelo

departamento em que irá ser lotado o profissional deverá participar do processo de seleção. A assessoria política pressupõe um grau maior de qualificação, tanto técnica quanto política. Portanto, é importante que a diretoria faça uma discussão de perfil do assessor a ser contratado. O resultado desta discussão deverá ser o balizador para os encarregados em realizarem o processo de seleção e contratação de funcionários desta área.

→ Mecanismos de admissão e de demissão

➤ Admissão: a admissão de todo o funcionário será feita através de um processo de seleção onde serão divulgados os critérios e os procedimentos adotados.

➤ Demissão: o processo de demissão poderá ser desencadeado por qualquer uma das partes. No entanto deverá se pautar por algumas normas.

7. Informação

Outro ponto primordial a uma administração sindical eficaz é construir um sistema ágil de comunicação interna. Não podemos esquecer que informação é poder e o acesso rápido e seguro às informações é essencial para que a direção da entidade possa elaborar e decidir com agilidade e eficácia as melhores propostas.

As entidades sindicais precisam estar sintonizadas com as informações que vêm da base (problemas mais sentidos,

disposição de luta, reclamações, etc.) e com a movimentação das forças que participam do jogo político, principalmente daquelas com quem a entidade negocia e contrata.

A constituição de um sistema ágil de informações e de processamento para a tomada de decisões a tempo de interferir e mudar o rumo dos acontecimentos é estratégico. A capacidade de elaborar e decidir, e de fazer parte do jogo como agente de transformação, está indissoluvelmente ligada a esta questão.

8. Campanha de sindicalização

Existem diversas alternativas para captarmos recursos, mas nada substitui uma campanha de sindicalização bem planejada. Com certeza é a melhor e mais segura fonte de financiamento das entidades. O sucesso da campanha depende fundamentalmente da credibilidade da entidade perante a base e da realização de campanhas sistemáticas por parte da direção.

Para não jogar fora todo o esforço de sindicalização, é essencial organizar um sistema eficaz de cobrança das mensalidades, por meio do acompanhamento sistemático da programação financeira e da identificação, mês a mês, da receita prevista e realizada. Muito se perde por falta de controle das entradas e pela ausência deste sistema de cobrança, o que pode ser facilmente resolvido com

a implantação de um programa eletrônico de controle de dados (software).

Outro cuidado extremamente necessário é manter atualizado o cadastro de filiados (as). Um cadastro bem cuidado e atualizado é fundamental para melhorar a arrecadação da entidade.

9. Comunicação

Ninguém duvida da importância da comunicação entre o sindicato e a sua base. É enorme o número de jornais, boletins e revistas produzidos pelos sindicatos cutistas. Sem negar as especificidades de cada categoria, é certo que as possibilidade de atuação

conjunta seriam enormes, como, por exemplo, a edição de um jornal unificado entre sindicatos do mesmo ramo (com negociação mais precisa nas gráficas) ou ainda o rateio para a produção de um programa na emissora de rádio local ou na rádio comunitária.

10. Estrutura e ações solidárias

Por que os sindicatos, delegacias sindicais ou subsedes de uma mesma cidade não utilizam racionalmente estruturas e recursos comuns?

As possibilidades serão imensas e os custos irão reduzir. No entanto, dois grandes desafios precisarão ser enfrentados e solucionados pelos dirigentes sindi-

cais: romper com o corporativismo, e, ao mesmo tempo, voltar às baterias para os interesses gerais da classe trabalhadora.

Bem, podemos sugerir alguns exemplos de como colocar em prática essa estrutura solidária.

11. Campanhas e ações unificadas

Este é um terreno em que há mais experiências. A canalização de esforços em mutirões de sindicalização, em eventos, atos, manifestações e greves.

Muito mais ainda pode ser feito para reduzir custos e aumentar a eficiência.

12. Biblioteca e centro de documentação

Recuperar a história das lutas sindicais na região, organizar documentos, jornais e fotos e ter um centro de documentação, infelizmente ainda está somente restrito aos grandes sindicatos. Mas

a cooperação e a ação conjunta de vários sindicatos menores, buscando parcerias com instituições públicas ou universidades, por exemplo, teria os mesmos efeitos. Tudo é questão de vontade e iniciativa.

13. Eventos conjuntos

Por que os sindicatos pequenos de cidades médias ou pequenas insistem em realizar atos, shows, campeonatos, eventos formativos, culturais, políticos, cada um isoladamente, com custos altíssimos?

Não seria melhor reunir suas direções para discutir esse evento de maneira cooperativa e com redução de custos, mais impacto e melhor organização e integração entre os trabalhadores?

14. Serviços jurídicos

Esta é uma área difícil de mexer. Mas, em cidades médias e pequenas, por que dirigentes e advogados

não se articulam para melhor atender juridicamente todas as entidades com custos reduzidos?

15. Serviço de contabilidade

Com os computadores e programas existentes no mercado é possível uma ação conjunta no sentido de centralizar a contabilidade dos sindicatos de uma cidade ou região em um único escritório. As CUTs

estaduais poderiam tomar a iniciativa da centralização. Fazer a contabilidade em escritórios particulares, além de ser caro, às vezes não serve aos propósitos da direção: agilidade e praticidade.

16. Cooperativismo e autogestão

Prestar serviços e gerar empregos. Existem várias formas: habitacionais, de crédito, de consumo, de saúde, de

educação, de seguro, de produção, de troca e de trabalho. O importante é serem autogeridas e autossustentadas.

17. Controle de redução de despesas

Reduzir as despesas é um grande passo para garantirmos o funcionamento de nossas atividades.

Para termos esse controle, é importante elaborarmos uma tabela, para visualizar o tamanho das despesas (valores) que elas têm para as ações e objetivos da entidade. Dessa forma, será possível analisar as possibilidades de redução das despesas.



Trabalho em Grupo

Ainda para termos dados e informações mais precisas para orientar a nossa tomada de decisão, pensamos algumas questões para nos ajudar numa reflexão sobre a nossa base e sobre o nosso sindicato.

Exercício 1

Parte I – Refletindo sobre a estrutura sindical

1. Qual o número de trabalhadores (as) na sua base sindical?
Qual o número de trabalhadores (as) sindicalizados?
2. Quais são as fontes de sustentação financeira do sindicato e quais os percentuais de cada fonte?
3. É possível manter o sindicato só com a contribuição espontânea dos trabalhadores (as)?
4. Qual o grau de participação da categoria nas atividades do sindicato?
5. Qual a estrutura organizativa do sindicato?
Tem organização de base, nos locais de trabalho?
Se tiver, qual é e como funciona? Se não tem, por quê?
6. Relacionando o número de trabalhadores na base e o número de sindicalizados, qual o grau de representatividade do sindicato?
7. O atual estatuto do sindicato pode ser considerado o que chamamos de sindicalismo cutista: classista, de massa e autônomo?
8. O sindicato tem participado ativamente das atividades da Central.
Qual é a sua relação com a CUT?
9. Na avaliação da direção, a categoria se sente representada pelo sindicato ou fundaria outro, com o fim da unicidade sindical?
10. Analisando estas e outras questões, como o sindicato se vê num cenário de liberdade e autonomia sindical?

Exercício 2

Parte II – Refletindo sobre a atuação sindical

Com relação ao dia a dia do sindicato, temos uma avaliação concreta, real da nossa atuação? Algumas questões nos auxiliam a fazermos uma análise de como anda a nossa Gestão Sindical.

1. Todos no sindicato – dirigentes, funcionários e associados – conhecem a concepção, os princípios e o papel de um sindicato cutista?
2. Todos no sindicato – dirigentes, funcionários e associados – conhecem o Plano de Ação/Planejamento do sindicato?
3. Todos no sindicato – dirigentes, funcionários e associados – conhecem os procedimentos para executarem bem a sua função?
4. Todos no sindicato – dirigentes, funcionários e associados – sabem o objetivo do seu trabalho?
5. Cada pessoa – dirigentes e funcionários – recebeu as informações, a formação e o treinamento necessário para desempenhar bem suas tarefas?
6. Tudo está sendo feito conforme as decisões tomadas nas instâncias decisórias: congressos, plenárias, assembleias, direção?
7. Todos os dados necessários à gestão do sindicato – informações, avaliações, recursos, necessidades, aspirações, etc. – são levantados e avaliados?
8. A direção do sindicato presta conta da ação política e financeira regularmente aos associados?
9. Todos no sindicato – dirigentes, funcionários e associados – sabem julgar, medir e avaliar o resultado do seu trabalho?
10. Todos os problemas – dificuldades, desafios do sindicato – são comunicados à direção?

Estas questões podem ajudar a fazermos uma análise de como anda o cotidiano do nosso sindicato.

3) A Direção: processo de orientar ações

O mundo sindical está passando por inúmeras mudanças nos últimos anos e passará ainda mais a partir da aprovação da reforma sindical. Para muitos sindicatos, este pode ser um momento de crise, para outros, de oportunidade. A crise também significa oportunidade e esse momento representa uma possibilidade de empreender importantes mudanças na estrutura de nossos sindicatos.

A Direção da entidade tem o um papel muito importante na Gestão Sindical, porque cabe a Direção, de forma coletiva, elaborar o planejamento, operacionalizar as políticas e as campanhas reivindicatórias da categoria e coordenar todas as ações aprovadas pela categoria.

Para ajudar nessa importante missão, descrevemos a seguir alguns pontos para reflexão sobre a atuação dos dirigentes sindicais.

O lugar do dirigente sindical é:

- Junto às bases e nos movimentos populares – articulando, mobilizando, conscientizando e organizando os trabalhadores.
- Nos meios de comunicação – dando visibilidade à ação que o sindicato está fazendo ou pretendendo fazer.
- Na institucionalidade – procurando articular os interesses dos trabalhadores e desarticulando os patronais.
- Junto aos patrões – negociando e fazendo os enfrentamentos necessário.
- Nas ruas e nas praças públicas – promovendo mobilizações.
- Nos fóruns regionais, estaduais ou nacionais – articulando os interesses da classe.

Antes de discutirmos as tarefas de cada dirigente sindical, no dia a dia das entidades, é importante levantarmos alguns pontos que merecem nossa atenção no tocante à prática dos dirigentes.

1. Quanto à representação política dos trabalhadores e trabalhadoras

a. Quando fomos eleitos pelas bases, tivemos clareza do nosso papel? A base nos reconhece enquanto sujeito político, enquanto autoridade?

b. Como nos prepararmos nas negociações com os patrões? As bases se sentem preparadas para realizar ações de pressão, quando os acordos não nos favorecem?

c. Sabemos atuar nas esferas “institucionais”, como, por exemplo, pressionar prefeitos e vereadores para atenderem as reivindicações dos trabalhadores?

d. Como os trabalhadores que representamos nos veem? E a sociedade local?

e. É comum, e democrático, haver várias tendências políticas nas direções dos sindicatos. Como criar canais de participação, onde cada uma dessas tendências participe do processo dividindo tarefas e avaliando-as?

f. Nosso sindicato tem participado de lutas de outras categorias? Quais foram essas lutas? Como participou?

2. Quanto às tarefas de gestão do sindicato

a. Como são divididas as tarefas entre os diretores do sindicato? Seguem as normas estatutárias ou se dão de outra forma?

b. Como deve funcionar o sistema de comunicação e tomada de decisão entre os diretores do sindicato? O que é preciso levar para aprovação da assembleia e o que o diretor pode decidir sozinho?

c. Qual deve ser o calendário de reuniões da diretoria? Como essas reuniões devem ser convocadas e dirigidas?

d. Quais diretores são liberados para o sindicato e por quanto tempo? Há revezamento? Quem decide sobre as liberações?

e. Em que base deve ser feito pagamento/gratificação/ajuda de custo/ dos diretores? Quem define: a diretoria ou a assembleia?

f. Quais critérios usamos para a diretoria utilizar os equipamentos do sindicato (carro, máquinas, equipamentos, estrutura interna, etc.)?

g. Como os diretores prestam contas das despesas (principalmente viagens) do sindicato? É mediante notas fiscais, haverá relatório de viagem?

h. A avaliação dos trabalhos feitos pela direção do sindicato é encaminhada por quem? Assembleias, encontros regionais, locais? Em quais prazos são feitas essas avaliações?

i. Qual a política de relacionamento que devemos ter com os familiares dos diretores? Eles participam da vida do sindicato?

j. Como os diretores recebem os sócios que frequentam a sede do sindicato?

3. Quanto aos funcionários do sindicato

a. Quem devemos admitir, para atender as necessidades do trabalho sindical?

b. Estes funcionários devem entender de: elaboração de ofícios, atas de reuniões, organização de arquivos e contabilidade? Há um diretor encarregado de acompanhar os trabalhos burocráticos deles?

c. Como qualificar o trabalho dos funcionários? Fazer formação no sindicato?

d. Como criar canais de participação política dos funcionários no sindicato? Queremos ter funcionários que também militam no nosso movimento? Ou que sejam apenas eficientes nas tarefas dadas a eles?

- e. Como definir a política salarial dos funcionários?
- f. Existe acompanhamento do trabalho dos funcionários no tocante à forma de les receberem e atenderem os sócios?
- g. Quais as possibilidades que o sindicato tem de contratar assessoria especializada, para atender questões mais políticas e técnicas, voltadas para qualificar

a ação dos dirigentes?

h. Como diferenciar funções entre assessores e funcionários administrativos?

i. Em alguns sindicatos existe a confusão do papel do assessor com o do dirigente. Existem canais de discussão para definir as atribuições de cada um no sindicato?

O papel de cada secretaria na direção do sindicato

1. PRESIDÊNCIA

Alguns sindicatos possuem direções colegiadas onde as atribuições da função de presidente são distribuídas em outras secretarias/departamentos. Mas a grande maioria dos sindicatos possui uma estrutura de organização com um (a) presidente (a).

O papel do (a) presidente (a) ou da pessoa que possui a coordenação-geral do sindicato é o de maior responsabilidade e compromisso na entidade. A função do presidente é a de um articulador. É ao (à) presidente (a) que cabe o papel de: representar a entidade em todos os espaços e foros; fazer a articulação de todas as ações e políticas da entidade; coordenar todas as ações; reunir a direção; conduzir e estabelecer uma rede de contatos com outros setores e movimentos; manter a capacidade de conviver com as diferenças; promover a valorização da entidade; manter o idealismo, a perseverança e a iniciativa; ter conhecimento sobre gestão sindical, dentre outras atribuições.

Alem das atribuições políticas da entidade, o (a) presidente (a) tem também muitas atribuições burocráticas na condução da entidade, dentre as quais podemos destacar:

- a) Garantir o cumprimento do estatuto da entidade;
- b) Representar o sindicato, podendo delegar poderes;

c) Convocar e presidir as Assembléias Gerais, as reuniões de Diretoria, os Conselhos, os Congressos, etc;

d) Autorizar despesas de expediente da entidade;

e) Assinar contratos, convênios ou quaisquer outros atos jurídicos;

f) Encaminhar à Diretoria proposta de afiliação, intervenção, desfiliação ou sugerir exclusão de afiliados;

g) Assinar juntamente com a secretária de finanças os documentos, tais como cheques, notas promissórias provenientes de empréstimos financeiros, balanços e balancetes;

h) Assinar juntamente com a secretária geral as atas das reuniões, rubricar os livros da secretaria, bem como toda a documentação relativa à correspondência oficial da entidade;

i) Designar pessoas ou comissões ad referendum de Assembléia Geral para representar a entidade perante as entidades e órgãos públicos ou de caráter privado, bem como para outros fins, previstos no estatuto;

j) Outorgar mandados *ad negocia* ou *ad referendum* especificando os poderes;

k) Submeter relatórios das atividades desenvolvidas à apreciação da Assembléia Geral.

2. SECRETARIA GERAL

Este setor é um setor fundamental do sindicato, porque engloba as atividades burocráticas, mas também política de representar e falar pela entidade em vários momentos. No cotidiano, tem a tarefa dentre outras, de:

- a) Elaborar ofícios, atas, documentação do processo eleitoral.
- b) Organizar e administrar o arquivo geral, as atas e documentos legais.
- c) Receber e elaborar os documentos oficiais da entidade.
- d) Garantir a aplicação dos direitos, deveres e sanções aos filiados.

e) Organizar as reuniões da executiva, da direção, plenárias, congressos e outros eventos.

f) Encaminhar as resoluções da entidade e acompanhar sua aplicação.

g) Organizar as atividades deliberadas pela direção.

h) Coordenar as atividades do conjunto das secretarias nos seus respectivos âmbitos.

i) Organizar a agenda da entidade, dentre outras atividades.

A demanda da secretaria geral exige funcionários e diretores eficientes para estas funções.

Para refletir:

- A diretoria do sindicato encaminha com os funcionários a divisão das tarefas? Eles se sentem capazes de executá-las?
- Quem redige as atas das reuniões ordinárias e extraordinárias da diretoria e das assembleias? São bem elaboradas, são claras, estão de acordo com os estatutos do sindicato?
- De que maneira são discutidas e aprovadas as Atas?
- O responsável pela pasta tem clareza do seu papel? Tem facilidade para coordenar a sua pasta? Divide tarefas ou centraliza tudo?

3. SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO/ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS/FINANÇAS

Nesse setor encontramos um dos maiores problemas do nosso sindicato. Ele engloba as atividades, dentre outras, de:

- a) Contabilidade geral da entidade;
- b) Previsão orçamentária e controle do orçamento: receitas e despesas;
- c) Organização de balancetes mensais e anuais para apresentar à direção e ao conselho fiscal;
- d) Realização das compras do cotidiano da entidade;
- e) Coordenar o trabalho dos funcionários da entidade, dentre outras;
- f) Receber importâncias devidas à entidade, efetuar o pagamento das despesas orçamentárias e contratar serviços;

g) Encarregar-se do arquivo da secretaria, tendo em ordem todos os papéis a eles referentes;

h) Encaminhar a publicação da receita e despesa da entidade em seu órgão oficial de imprensa.

No geral os dirigentes não entendem desse tipo de trabalho, ou quando entendem se perdem na sua organização dedicando excessivo tempo a eles, às vezes não tendo tempo de encaminhar as lutas da categoria.

Temos ainda, por outro lado, dirigentes que não dão importância a estas tarefas, acham que tais atividades são perda de tempo, e deixam o sindicato com o setor administrativo totalmente desorganizado e com funcionários despreparados.

Esta situação nos obriga a buscar alternativas eficientes para o setor.

Para refletir:

- A previsão orçamentária contempla as despesas do nosso calendário de lutas, tais como: fundo de greve, despesas com negociações, viagens de diretores, cursos para funcionários?
- Quem coordena a utilização dos equipamentos do sindicato? Eles recebem manutenção constante? Como os sócios acompanham essa utilização?
- Qual a nossa política para arrecadação de recursos? Nossas despesas são cobertas com os recursos do imposto sindical, de taxas assistenciais e mensalidade de sócios?
- Temos tempo para avaliar a situação administrativa do sindicato? Com quem encaminhamos esse processo?

4. SECRETARIA DE ASSUNTOS JURÍDICOS

Esta Secretaria tem uma grande demanda na maioria dos sindicatos. São ações coletivas da categoria, são ações de vida funcional individuais, pareceres jurídicos, dentre outras, tais como:

a) Acompanhar todos os processos individuais e coletivos sobre a responsabilidade da Secretaria.

b) Desenvolver estudos jurídicos que visem à

adequação da entidade à vida constitucional do país.

c) Representar a entidade, em conjunto com os seus advogados, em todas as audiências, sessões judiciais e outros fóruns a que a entidade tenha sido convocada a participar.

d) Apor assinatura juntamente com a Comissão de Negociação nos acordos coletivos.

Para refletir:

- Nosso sindicato tem esta secretaria/departamento?
- Os serviços serão gratuitos a todos os sócios? Ou são cobradas taxas de cada caso?
- É preciso haver uma definição do perfil do profissional que prestará os serviços jurídicos, quem fará essa definição?
- Quais casos serão priorizados?
- Há um diretor do sindicato responsável pela secretaria/departamento?
- Os diretores do sindicato conhecem, pelo menos em linhas gerais, os direitos dos trabalhadores? Se não conhecem, como qualificá-los para isso?
- Quais canais de participação precisam ser criados para a categoria acompanhar os casos jurídicos?

5. SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO/IMPrensa/DIVULGAÇÃO

A secretaria de comunicação é estratégica para o sindicato, porque ela tem o papel de divulgar para a categoria as conquistas do sindicato; dar visibilidade aos eventos, mobilizações, negociações e demais atividades realizadas; divulgar a atuação do sindicato para a categoria e para a sociedade.

Dentre suas atribuições, constam:

a) Coordenar o conjunto das atividades de comunicação do sindicato, garantindo a uniformidade das informações;

b) Coordenar os materiais de divulgação e editar

as publicações e o material de propaganda do sindicato;

c) Preservar a imagem pública do sindicato e a padronização dos símbolos que o identificam;

d) Estabelecer e organizar a comunicação com os órgãos de imprensa no município, na região, no estado e com as entidades da categoria, dentre outras.

Para refletir:

- Como fazer a divulgação de nossas lutas e vitórias? E as denúncias de irregularidades patronais, como faremos chegar até os trabalhadores e autoridades?
- Se o sindicato tem boletim, ele cumpre a tarefa de informar a categoria dos fatos mais importantes? Ele ajuda na formação ideológica de nossa base? Ou só transmite informações gerais?
- A linguagem utilizada em nossas publicações corresponde com a linguagem de nossa base?
- Temos algum tipo de programa de rádio? Quem coordena esse trabalho? Há preparação?
- Esta tarefa fica sob responsabilidade de funcionários e dirigentes? O sindicato tem condições de contratar assessoria para qualificar esse trabalho?
- Que política temos frente à imprensa tradicional e burguesa? Como utilizar os espaços disponíveis?
- O setor de imprensa tem utilizado os espaços alternativos para divulgar nossas lutas (ex: boletim da CNTE, da CUT)?

6. SECRETARIA DE FORMAÇÃO

A formação sindical historicamente tem tido um papel importante e estratégico na construção coletiva da concepção sindical, de uma cultura de classe e da identidade da classe trabalhadora. Trabalha com o resgate da trajetória dos trabalhadores (as) e do seu papel enquanto agente de transformação da sociedade. Cria as condições para esse trabalhador (a) questionar e teorizar a partir da apropriação do conhecimento acumulado e de sua própria prática. É um instrumento capaz de, cotidianamente, aumentar o potencial e a qualidade de intervenção

do sindicato na sociedade.

Atentos à idéia de que a formação é feita cotidianamente na ação concreta, na luta do sindicato, na avaliação de nossas vitórias e derrotas, temos que buscar permanentemente a renovação de quadros.

Esta renovação deverá atender a duas demandas básicas: renovação dos dirigentes dos sindicatos e dos delegados de base.

A secretaria possui, dentre as suas atribuições, a tarefa de:

a) Promover a integração do sindicato com as demais entidades representativas da classe trabalhadora, associações profissionais e movimentos populares.

b) Propor e desenvolver planos de formação específicos para a secretaria, sempre em consonância com as deliberações da categoria, contribuindo com o trabalho educativo de politização e consciência de classe.

c) Formar novas lideranças sindicais, delegados e representantes sindicais, organizando cursos de sindicalismo e capacitação política.

d) Planejar, executar e avaliar as atividades de educação sindical do sindicato, com cursos, seminários, encontros, dentre outros eventos.

e) Vincular a categoria às ações públicas e políticas mais amplas de interesse dos trabalhadores.

f) Cuidar da elaboração de material relativo à formação sindical da entidade.

g) Promover a integração com as demais secretarias da entidade, dentre outras atividades.

Para refletir:

- Nosso sindicato tem um plano de formação de quadros? Quem define os conteúdos deste plano? Ele atende a necessidade de renovação de quadros e de qualificação da base?
- No geral, quase todos os sindicatos dizem que formação é prioridade, mas sempre se diz que não há recursos para investir neste setor. Onde buscá-los para realizar essa tarefa? É possível discutir parcerias? Com quem?
- Há diretor encarregado de coordenar esse setor? Preparamos funcionários para encaminhar as deliberações sobre formação?
- A CUT criou a Escola Centro-Oeste de Formação Sindical da CUT – Apolônio de Carvalho – ECO/CUT, com sede em Goiânia. O papel da Escola é fazer a formação sindical dos dirigentes sindicais da região. Com o nosso sindicato participará das atividades desenvolvidas pela ECO/CUT para aprimorar a formação?
- Além da ECO/CUT, cada CUT estadual tem uma Secretaria de Formação e também existem entidades não sindicais que fazem formação. Nossa diretoria tem conhecimento sobre estes canais? Encaminhamos nossos sindicalistas para participar destas atividades de formação?

7. SECRETARIA DE POLÍTICAS SOCIAIS

Esta às vezes existe como uma secretaria específica de saúde do trabalhador, assistência e seguridade social, aposentados, políticas de gênero, políticas de raça e etnia e com outras denominações. Mas, na maioria das vezes, com a tarefa de:

a) Contribuir para a elaboração das políticas sociais do sindicato, abrangendo os setores de educação, saúde e previdência, raça/etnia, saúde do trabalhador, meio ambiente e ecologia, direitos da criança e do adolescente, direitos humanos e movimentos sociais, em consonância

com as políticas do sindicato;

b) Estabelecer e coordenar a relação do sindicato com as organizações e entidades do movimento popular e da sociedade civil, de acordo com a linha geral determinada pelo sindicato;

c) Promover intercâmbio e atividades conjuntas com entidades e organizações que tratem das questões sociais, e em consonância com o plano de lutas do sindicato.

Para refletir:

- Quais são as políticas sociais desenvolvidas pelo sindicato? Quais são as que apresentam mais demanda?
- Como é feita a assistência médica e previdenciária dos trabalhadores (as)? O sindicato oferece algum plano médico? O estado/município oferece algum plano médico?
- Como é tratada a política de saúde dos trabalhadores (as)?
- Como é tratada a organização dos trabalhadores (as) aposentados (as) no sindicato? Eles continuam filiados após se aposentarem? Continuam participando das atividades do sindicato?
- Como devemos pensar esse setor no sindicato, visando a uma melhor organização política e social dos trabalhadores?
- Como organizar nossos sócios e outras categorias para reverter a inversão de valores no setor da saúde. As empresas privadas detêm a maioria dos recursos públicos, e o estado não atende a maioria da população.

8. INSTÂNCIAS SUPERIORES: OUTROS ESPAÇOS DE PARTICIPAÇÃO

A organização sindical é marcada por duas representações superiores. De um lado temos as federações e confederações de nossa categoria, o que chamamos de estrutura vertical, congregando apenas os trabalhadores do mesmo setor. Do outro lado

temos a CUT, que representa a estrutura horizontal, aglutinando todas as categorias de trabalhadores (as) e buscando organizá-las para o enfrentamento com o setor patronal governamental e empresarial.

Para refletir:

1. Que importância damos a essas esferas? Elas participam da vida de nossa entidade?
2. Como é feita a discussão (direção e base) para a escolha de companheiros, na indicação de tarefas para estas instâncias? Os objetivos e critérios para isto são claros entre as direções nestas esferas?
3. Como dividimos as tarefas dos nossos dirigentes para que eles tenham uma participação nestas esferas?
4. Quando um dirigente do nosso sindicato é indicado para cumprir tarefas de direção na CUT, na federação ou na confederação da categoria, temos uma política para acompanhá-lo? Como pensamos sua substituição? Ou simplesmente deixamos que desenvolva o trabalho sozinho?
5. A base recebe informações sobre o trabalho desse dirigente?
6. O sindicato contribui com recursos para a execução das novas tarefas deste dirigente?

Políticas permanentes que devemos manter nos nossos sindicatos

Entendemos que a questão de gênero assim como as questões étnicas, de orientação sexual, cultural, religiosa, etc., devem permear o cotidiano do movimento sindical, para não se reproduzir, ali, práticas e concepções machistas preconceituosas, discriminadoras e racistas (de homens e de mulheres).

Relações sociais de Gênero

Nesses últimos séculos, na maioria dos países e sindicatos, a participação da mulher aumentou, mas ainda é menor que a dos homens.

É necessário ressaltar, no entanto, que as diferenças entre a participação das mulheres e dos homens nos sindicatos devem considerar a dupla e até a tripla jornada de trabalho feminino.

Entretanto, ainda hoje, as mulheres são as que mais se submetem a qualquer tipo de serviço, seja devido à necessidade de se tornar mais autônoma e independente (do lar, marido ou pai) ou pela necessidade de aumentar o orçamento familiar.

Mesmo nos nossos sindicatos, estamos distantes de relações iguais entre homens e mulheres.

Por esta razão, cabe aos nossos sindicatos investir mais nas políticas de construção de igualdade de gênero.

Um dos passos importantes é criar, onde ainda não existem, a secretaria/departamento/políticas, com o objetivo de elaborar, coordenar e desenvolver políticas no sindicato para a promoção das mulheres trabalhadoras, na perspectiva das relações sociais de gênero, raça e classe; organizar as mulheres trabalhadoras para intervir no mundo do trabalho e sindical sobre as questões que interferem na vida destas mulheres enquanto trabalhadoras e promover eventos, cursos, seminários, encontros e outras atividades, voltados para as relações de gênero, dentre outras ações.

Políticas de combate às desigualdades raciais e étnicas

Como movimento sindical da educação não podemos mais nos silenciar diante do racismo no cotidiano escolar, se desejamos realmente ser considerados educadores e ser sujeito de nossa própria história.

Não devemos nos preocupar apenas com relação aos negros e negras, mas com os indígenas e outras etnias, que sofrem no cotidiano da nossa sociedade grande discriminação.

Buscar soluções pra esses problemas é um trabalho em favor de todos os brasileiros e brasileiras. Uma postura antirracista não só proporciona o bem-estar do ser humano em geral, como também promove a construção da cidadania e da democracia.

E os nossos sindicatos não podem deixar de elaborar, coordenar e desenvolver políticas no sindicato para a promoção de políticas de igualdade de raça e etnia. Pode ser através de uma secretaria, departamento ou mesmo de políticas ligadas a outra secretaria que promova esta discussão.

Saúde dos trabalhadores (as) em educação

O debate sobre saúde e condições de trabalho é uma questão de classe.

As empresas privadas e o próprio Estado são cada vez mais indiferentes ao adoecimento dos trabalhadores (as), e a luta por melhores condições de trabalho

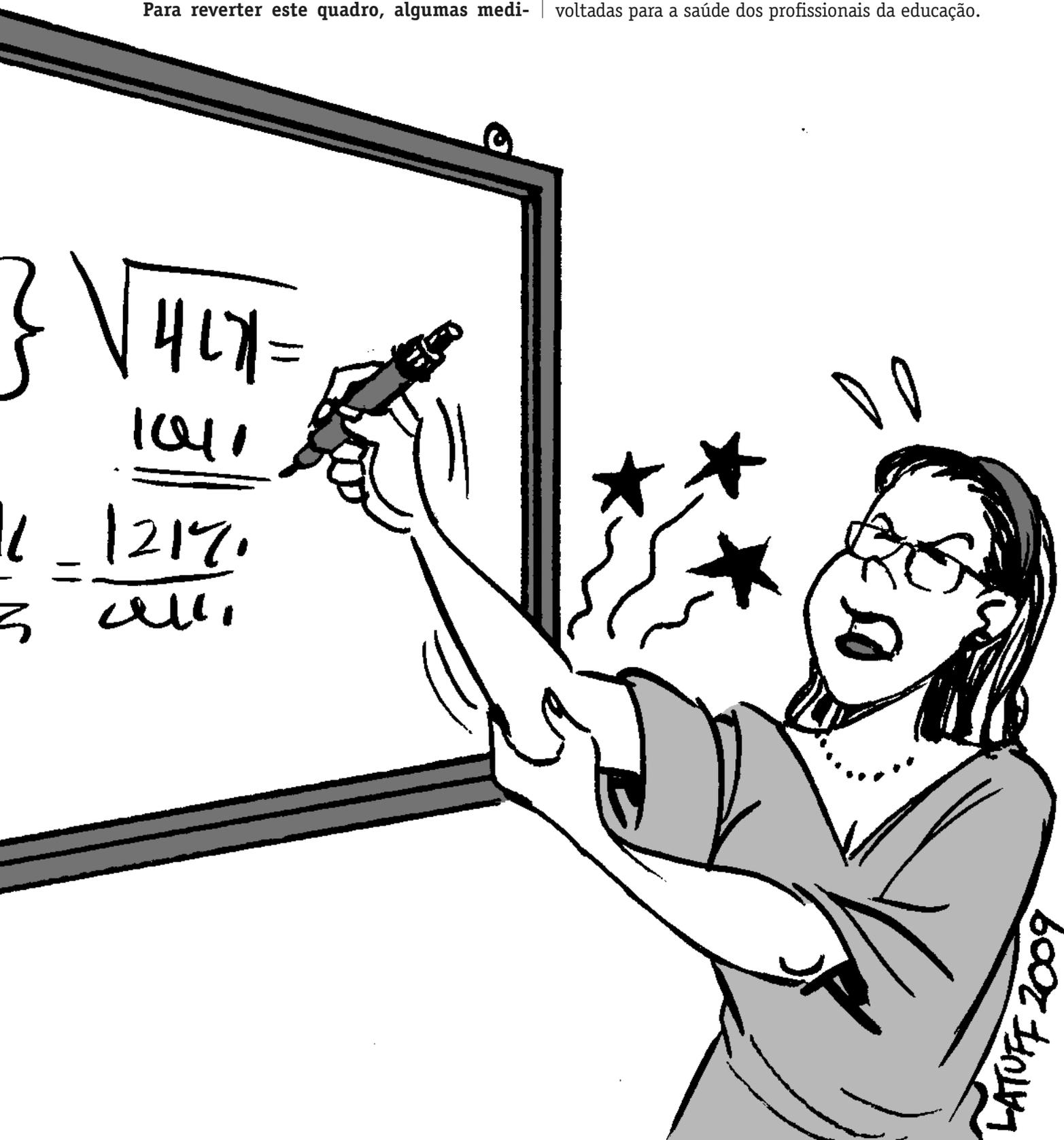
e saúde está estreitamente ligada à luta sindical.

Os trabalhadores (as) em educação convivem com baixos salários, superlotação de salas de aula, violência no ambiente escolar e um nível alarmante de estresse provocado pela violência. Além disso, eles sofrem a

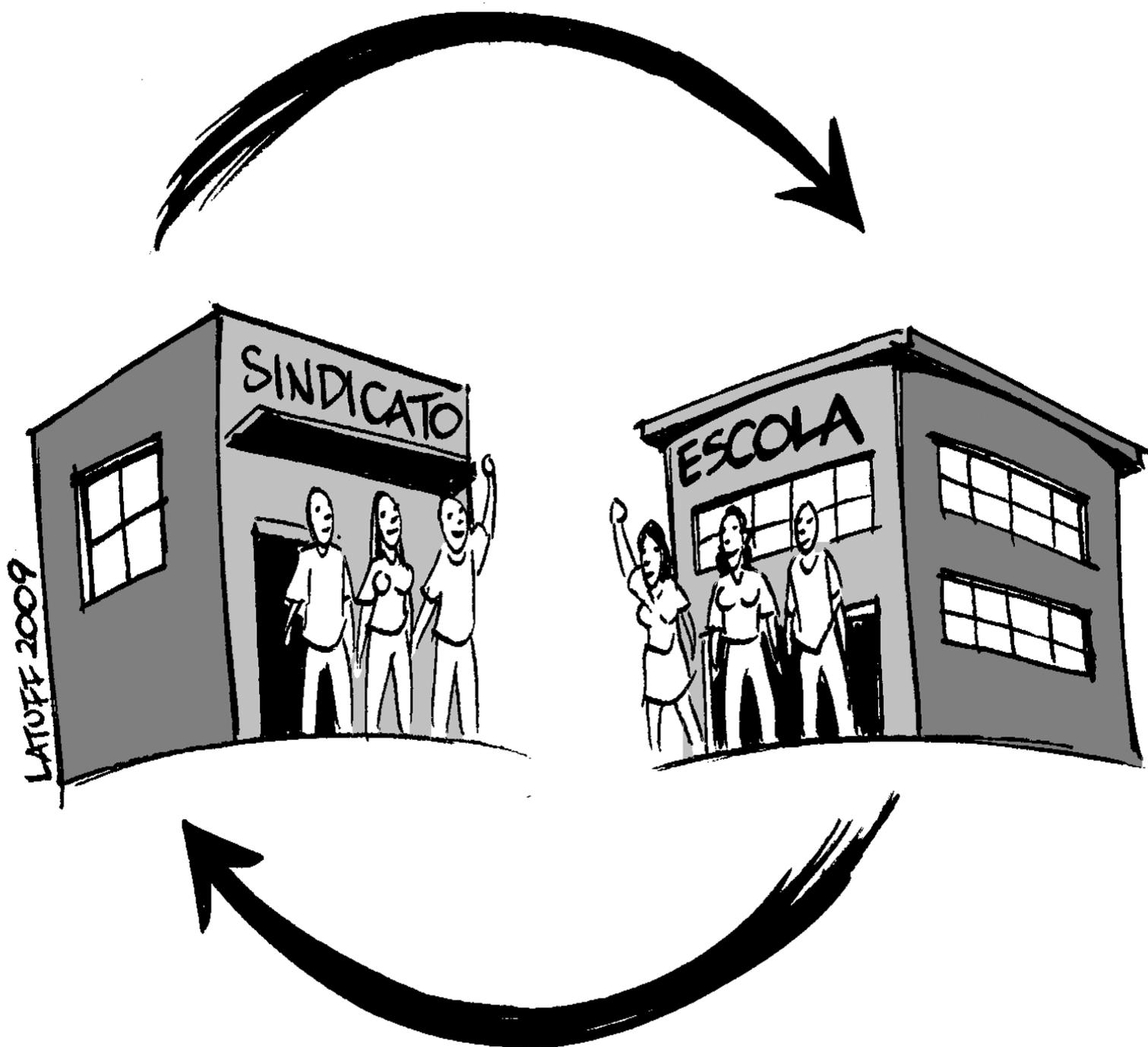
causa da desvalorização profissional, do autoritarismo da política educacional dos governos e da insegurança que assolam as escolas estaduais e municipais, desenvolvendo várias doenças como a Síndrome de Burn-out, LER, estresse, doenças da voz, bursite, problemas de coluna, entre outros.

Para reverter este quadro, algumas medi-

das são imprescindíveis, como a criação de uma secretaria, departamento ou política de saúde do trabalhador. Seu objetivo deve ser o de desenvolver programas formativos e preventivos sobre saúde do (a) trabalhador (a). Deverá coordenar e estimular a luta pelo reconhecimento das doenças profissionais da educação (*Burnout*, por exemplo), por políticas públicas voltadas para a saúde dos profissionais da educação.



A interação permanente com a base garante uma gestão sindical centrada nos interesses dos trabalhadores e das trabalhadoras.



Parte IV

**Contribuições
ao Debate**

IV Mais contribuições para o debate

1. Como tornar as reuniões mais produtivas

Boa parte do tempo de uma reunião sindical é gasta em reuniões. Sem dúvida, para desencadear uma ação e desenvolver um trabalho de equipe não há nada mais eficaz do que uma reunião bem conduzida.

Apesar de todos reconhecerem que as reuniões são um instrumento de gestão importante para coordenar a ação e dirigir uma entidade, por que será que nem sempre conseguimos tirar o melhor proveito delas?

Ao contrário, muitas reuniões não passam de desperdiçadores de tempo, ou tomam mais tempo do

que precisaria, ou são parcialmente produtivas, ou são totalmente desnecessárias.

Analisando inúmeras reuniões realizadas em nossos sindicatos detectamos que elas costumam apresentar uma ou mais falhas, dentre as relacionadas abaixo:

- **Objetivo da reunião não claramente definido ou explicitado.**
- **Inexistência de pauta da reunião.**
- **Não previsão e não estabelecimento de tempo em discussão para cada item da pauta.**
- **Reuniões sem horário definido para começar e terminar.**
- **Presença de pessoas não necessárias na reunião.**
- **Divagações ou sair fora do tema ou da pauta.**
- **Reunião que não termina no tempo previsto.**
- **Não há síntese das conclusões e encaminhamentos finais.**
- **Não se faz ata para registrar decisões, encaminhamentos, responsáveis e datas.**
- **Não há acompanhamento e controle das decisões tomadas na reunião.**

Reunião: observações importantes

Estas dicas vão ajudar na hora de planejar, desenvolver e encerrar reuniões de trabalho. Adotando algumas delas, com certeza, reuniões pouco produtivas poderão render o máximo.

A- Estabeleça os objetivos, a pauta, a data e a hora da reunião e comunique aos participantes com antecedência (no mínimo 48 horas antes);

B- Para você identificar claramente os objetivos da reunião, pergunte a você mesmo:

- que resultados quero alcançar com a reunião?
- é uma reunião para estabelecer objetivos? Quais?
- é uma reunião para identificar/resolver problemas? Quais?
- é uma reunião para informar, esclarecer ou

Reunião: dicas e sugestões

Prepare-se

Um pouco de planejamento antes dos encontros é o ponto de partida para tirar o máximo de proveito das reuniões de trabalho:

1. Reveja os fatos que motivaram a reunião e certifique-se de que você está por dentro dos assuntos a serem tratados.
2. Não esqueça de munir-se de todas as informações necessárias para fundamentar decisões – deve-se decidir objetivamente e não a partir de impressões ou opiniões.
3. Tenha uma noção antecipada do perfil das pes-

soas que vão participar, a fim de prever reações, preparar respostas e argumentos.

4. Lembre-se de que as pessoas produzem melhor quando respeitadas na sua individualidade, estimuladas na sua capacidade e orientadas nas suas falhas e limitações.

5. Esquematize uma forma de conduzir a reunião que crie oportunidades para a participação efetiva de todos.

Na Hora H

O ponto crítico de qualquer reunião é o momento que se segue à exposição inicial dos fatos. É hora de usar algumas estratégias:

1. **Comece fazendo perguntas que estimulem o diálogo** – O quê? Onde? Por quê? Quem? Quando? De que modo?
2. **O diálogo é fundamental** para maior compreensão das questões tratadas, bem como para gerar mobilização e comprometimento.
3. **Não demonstre impaciência nos momentos de silêncio posteriores a uma pergunta.** Deixe que o pessoal decida quem vai responder. Alguém sempre

acaba falando para diminuir a tensão.

4. **Evite perguntas diretas aos presentes, pois elas podem se retrair.** Caso seja necessário usá-las em algum momento, chame a pessoa pelo nome antes de fazer as perguntas. Assim, ela tem tempo de concentrar a atenção naquilo que você está solicitando.

5. **Observe que todos, ou a maioria, participem e interajam ativamente.** Cuide para que não ocorra polarização do debate, nem a centralização de um participante.

Desenvolvimento

Uma reunião produtiva precisa ter participação, objetividade e dinamismo. Existem alguns procedimentos que evitam um clima chato e entediante:

1. **Varie a velocidade dos assuntos.** Para acelerar, mude o ritmo de sua fala, fique de pé de vez em quando e mostre-se descontraído. Para diminuir

o ritmo, sente-se confortavelmente, cite um fato já registrado na reunião e ouça com atenção quando um participante fala.

2. Quando a reunião está fugindo dos temas propostos sugira o resgate do assunto com as expressões “Bem, onde estávamos mesmo? “Desviamos do que é importante, retomemos...”, ou diretamente ao participante “você pode nos indicar qual a relação desse assunto com o que estamos tratando?”

3. Só aceite perguntas relacionadas ao assunto. Se o número de perguntas for além do que você previa, coloque-as para a apreciação de todos. É uma pergunta interessante, o que vocês pensam sobre o assunto? Ou dirija-se a um dos participantes: “Você tem experiência

sobre isso, nos ajude”.

4. Observe a expressão de cada membro do grupo para perceber se os tópicos da reunião estão sendo entendidos e estão mantendo o interesse na reunião. Este cuidado permite que você note quando alguém tem idéias sobre o assunto, podendo encorajá-lo a expô-las. Também fica mais fácil selecionar informações das quais o grupo tem necessidade.

5. Evite que duas pessoas travem conversas paralelas, que podem perturbar o andamento da reunião.

Tempo / Horários

Reuniões muito longas e sem resultados desestimulam o grupo. Podem tornar-se indesejadas e até motivo de gozação:

a. Defina os horários de forma a serem suficientes para as discussões. As reuniões devem se iniciar e terminar no horário marcado/combinado. Isto torna as reuniões e as pessoas mais objetivas quando o relógio indica a hora de sair.

b. Não deixe a sensação de que nada foi decidido, reserve algum tempo no final para resumir as conclusões atingidas.

c. Finalize a reunião com um compromisso coletivo, seja para aprofundar o entendimento de uma questão,

seja para agir sobre ela. O cumprimento desse compromisso deve ser analisado no início da reunião seguinte.

d. Oriente a definição de responsabilidades. Não deixe que elas sejam concentradas e que certas pessoas fiquem sobrecarregadas e outras sem nenhuma responsabilidade.

e. Se você promete que vai tomar providências e não cumprir, o grupo perde a confiança e passa a acreditar que as reuniões são inúteis. Por isso, tome cuidado com o que diz ou como diz.

2. Como discutir um problema

Para discutir uma situação ou um problema é preciso, antes de tudo visualizar o problema.

É necessário fazer uma análise da situação e responder a uma série de perguntas: qual é a situação real, hoje? Quem está envolvido?

Por que chegamos a esta situação?

Quais os fatores importantes nesta situação e que devem ser levados em conta?

É preciso avaliar as alternativas possíveis.

1 - Examine as possibilidades

- Para solucionar um determinada situação ou problema apresentados, quais as alternativas possíveis e quais as vantagens de cada uma delas?
- Há concordância quanto aos fatos, princípios e objetivos? Quais os elementos que unem o grupo?
- Quais as principais discordâncias quanto aos fatos, princípios, objetivos e desejos?

2 - Aproveitamento das divergências

- a. Quais as informações adicionais necessárias? Como obtê-las?
- b. Os pontos de vista divergentes podem ser acertados?

3 - Chegar a uma conclusão

- a. Que divisão levará melhor em conta os fatores mais importantes do grupo?
- b. Quais os motivos dessa decisão?

4 - Encaminhar a ação

- a. Quais os meios e os modos para pôr em execução a decisão?
- b. Quais os passos a serem dados: o que fazer? Quem faz? Como fazer? Quanto fazer? Como fazer?

3. Sugestões para reuniões e assembleias mais eficientes

Muitas vezes, temos dificuldades de organizar as nossas atividades, porque não temos em lugar nenhum escrito como devem ser organizadas as reuniões, assembleias ou qualquer outra atividade do sindicato. Em outros momentos, nas assembleias e reuniões das nossas entidades são utilizados palavras e termos para ajudar na organização das discussões, tais como questões de ordem, encaminhamento, etc. Porém, muitas vezes, não entendemos o que é e por que são utilizadas.

Neste pequeno resumo, elaborado por algumas de nossas entidades há quase duas décadas para os cursos de formação, são abordadas algumas formas de organização das atividades sindicais cotidianas, que poderão ajudar (principalmente as pessoas mais novas no movimento). Vamos a eles:

1. Elementos básicos para o dia a dia sindical

- Respeito e cumprimento do estatuto da entidade.
- Planejamento das ações do sindicato.
- Política de finanças organizada.
- Definição de uma política sindical, mediante aprovação em Assembleias Gerais.
- Ser livre, democrático, forte e responsável.
- Filiar o máximo possível de trabalhadores da base.
- Possuir uma sede para o sindicato:
 - própria ou alugada, com telefone, mesas, computadores, armários, etc.
 - realizar as reuniões e assembleias sempre na sede do sindicato.

2. Direção Executiva

A Direção Executiva é quem administra o sindicato, coordenando e executando as políticas definidas pelas Assembleias Gerais.

- Reuniões periódicas.
- Reunir-se antes das Assembleias Gerais para fechar posição sobre o assunto e a melhor forma de conduzir à plenária.
- Distribuir tarefas aos membros da Direção.

3. Assembleia Geral

- A Assembleia Geral é o órgão máximo do sindicato.
- Manter o hábito de reunir-se constantemente.
- Planejar a convocação levando em conta: local, horário, dia e assunto.
- Ampla divulgação da Assembleia.
- Discutir antes com a Direção Executiva os assuntos da Assembleia.

- Montar a mesa dos trabalhos da condução da Assembleia (para evitar que um diretor fique interferindo na fala e nos encaminhamentos de outro).
- Dominar muito bem os assuntos a serem discutidos na Assembleia.
- Organizar lista de presença, fazendo um controle para se saber sempre dos ausentes e procurar trazê-los na próxima Assembleia.
- Decidir a política sindical a ser seguida pelo sindicato.

4. Ordem dos Trabalhos

A Mesa da Assembleia deve ser composta com:

- Quem preside.
- Quem lavra a Ata.
- Quem recebe as inscrições controla o tempo.

- Condução da mesa de reunião, assembleia, etc.
 - Abrir a assembleia no horário, lendo a pauta da Ordem do dia.
 - Perguntar ao plenário se há outro assunto que gostaria de discutir e que não consta da pauta.
 - Evitar que todos falem ao mesmo tempo, organizando o debate da seguinte forma:
 - Expor o assunto, através do presidente, ou do delegado com tempo limitado.
 - Abrir as inscrições pela ordem, junto à mesa, com tempo de 3 minutos por pessoa.
 - Ao final das inscrições, perguntar se há ainda dúvida sobre o assunto.
Não havendo inicia-se a votação, colhendo os votos favoráveis, os contrários e as abstenções.
 - Proclamar a proposta vencedora.

5. Intervenção nos Trabalhos

O filiado presente pode interferir nos trabalhos, não no meio do pronunciamento, para solicitar Questão de Esclarecimento; Ordem, ou Encaminhamento.

a) Questão de Esclarecimento

- Alguma dúvida sobre o assunto em discussão.

O pedido de esclarecimento pode ser feito a qualquer momento. A mesa faz os esclarecimentos solicitados.

b) Questão de Ordem

Forma de condução dos trabalhos:

- Tempo por pessoa
- Número de inscrição
- Fechamento de inscrição
- Alterar os rumos dos trabalhos
- Corrigir o rumo da discussão sobre o assunto
- Propor defesa e ataque às propostas feitas

**A questão de ordem tem prioridade.
A mesa deve interromper os trabalhos,
ouvir e julgar a questão de ordem.**

c) Questão de Encaminhamento

- Maneira de apresentar proposta sobre o assunto (mérito).
- Sobre como conduzir os trabalhos da mesa para a conclusão final.

O encaminhamento pode ser feito em qualquer momento, sem necessidade de estar inscrito. O associado terá a preferência quando se utilizar dos mecanismos acima.

A mesa é obrigada a atender a solicitação do filiado e decidir a medida mais correta a ser tomada.

6. Votação

- Quando se iniciar o processo de votação, todos pedido de esclarecimento, ordem ou encaminhamento fica prejudicado.
- O processo de votação pode ser secreto ou por contraste. Vencendo a que tiver maior número.
- O associado pode solicitar recurso da votação, se não ficar claro no processo de votação, qual foi à proposta vencedora.

7. Conselho Fiscal

- É o órgão que fiscaliza financeiramente o sindicato. A Direção do sindicato apresenta temporariamente a prestação de contas ao Conselho Fiscal, que orientará e apresentará Parecer Final sobre as contas. É um órgão autônomo. Seu parecer vai para a Assembleia Geral.

4. Como planejar e realizar um Curso de Formação Sindical

Pensando o Percurso Formativo pedagogicamente

Chegou o momento de cada FORMADOR e cada FORMADORA SINDICAL colocar em prática o que vivenciou no Curso de Formação de Formadores, ou seja, REALIZAR um Curso de Formação Sindical, no seu local de trabalho, no seu sindicato, na CUT, etc. Aqui vão algumas dicas que podem ajudar o FORMADOR e a FORMADORA na hora de organizar a atividade: curso, seminário, encontro, evento.

1. Pensar a atividade: curso, encontro, seminário?

A Formação alimenta nossa atuação sindical, nossa intervenção, nossa prática e, ao mesmo tempo, se alimenta dela.

Curso de Formação – momento sistemático de estudo. Por isso, o grupo deve ter postura de estudo. Não é reunião. Não é assembleia. Por isso, comportamentos de reunião e de assembleia devem ser “evitados”.

O Curso de Formação é um espaço de reflexão, de debate, de construção de conhecimentos. Ninguém precisa ser o “certo” na discussão... Todos debatem, trocam ideias, experiências, divergem em muitos casos, mas no

campo das ideias...

O Curso de Formação, também não é instância deliberativa do sindicato, por isso não é necessário fazer votação, nem fazer defesa de posições, nem “marcar” posições.

2. Planejamento da atividade: pensar o Percurso Formativo

- Data da atividade
- Horários das atividades
- Convidados para participar como formador (a)
- Definir com a entidade os conteúdos que serão trabalhados
- Objetivo das atividades
- Dinâmicas para iniciar as atividades e ou para introduzir conteúdos
- Organização do material didático

ATENÇÃO: Percurso... não é programação... não é estático

Percurso é caminho... trajetória... caminhada...

- É importante, deve ser apresentado, mas não deve engessar.
- É um roteiro a ser seguido, mas pode ser alterado.
- O percurso deve ter coerência.
- O percurso é organizativo.
- Cuidado: alterar um roteiro exige diálogo e novo planejamento.

Chegou a hora de iniciar a atividade

- Fazer a apresentação do Percurso Formativo e do material que vai ser usado
- Fazer a apresentação dos participantes
- Formar as Comissões de Apoio
- Fazer os Combinados com o grupo
- Levantar as expectativas

A abertura

- A abertura é uma formalidade. Mas muito importante, porque é momento que participam os dirigentes... falam... se envolvem... manifestam suas ideias e concepções.
- A formação é orgânica ao processo político sindical. Por isso, é fundamental o envolvimento dos dirigentes.

Apresentação dos (as) participantes

- Precisa de uma dinâmica, mesmo que todos já se conheçam...
- A apresentação tem a finalidade de integrar o grupo, criar laços afetivos, comungar conhecimentos, construir interação na diversidade, agrupar, descontrair, e outras finalidades que temos que levantar.

- Exige reflexão sobre si mesmo.
- Crachás – importante, mas, cuidado para não ficar escravo do instrumento.

As Comissões de Apoio

Interagem com o grupo e apoiam a equipe organizadora. Por outro lado, cria responsabilidades e divide a responsabilidade pela condução do processo. Algumas comissões importantes:

- Relatórios
- Místicas
- Horários
- Lazer e outras

Fazer os “Combinados”

- Alguns combinados são necessários: horários, celulares, conversas, etc.
- O curso exige: postura de estudo, concentração, reflexão.
Diferente de reunião, assembleia, congressos, etc.

Levantar as expectativas do grupo

- Muito importante, desde que resgatadas no final. É bom ter dinâmica, para facilitar a expressão e evitar as falas prontas tipo: crescer, conhecer, etc...

Horário: a importância de respeitar os horários.

- Ao respeitar os horários, você cumpre a responsabilidade com o processo, com os recursos gastos e com os trabalhadores que estão na base.
- Observar o fator tempo. É importante ser rigoroso no cumprimento dos horários... desde o início das atividades. Cumprir o horário para iniciar, mas, também, para terminar.
- Para cobrar o cumprimento do início, temos que, também, concluir no horário previsto.
- Não permitir que a atividade vá se estendendo... estendendo... e o pessoal cansando e saindo da atividade.
- **Observar:** horários para intervalos, refeições e término.
É importante definirmos os horários porque as pessoas participantes da atividade, também, se organizam a partir dos horários e momentos previstos.
- Planejar o tempo adequado para cada tema. Se o tema for mais extenso e aprofundado, destinar mais tempo. Se o tema for breve, menos tempo.
- Evitar realizar discussões de temas ou atividades corridas ou espremidas. O que traz a sensação de desorganização.

Conteúdos e temas

- Primeiro, é importante definir um eixo ou um tema para aquele curso ou evento. Porque, a partir do tema, vai-se definindo os conteúdos.
- Cada conteúdo do momento deve fazer parte de um todo... procurar trabalhar com conteúdos relacionados entre si, com o tema e com objetivo da atividade, trata-se de questão organizativa.
- Para cada conteúdo é bom definir um **objetivo**, se não corremos o risco de perder o foco.
- Os conteúdos são os conteúdos definidos pelo sindicato como importantes e necessários para aquela atividade de formação.

Avaliação

- Importante fazer a avaliação da atividade, contemplando todos os aspectos, tais como: local, hospedagem, alimentação (infraestrutura), conteúdos trabalhados, metodologia, educadores, coordenadores, etc.

Dinâmicas

- As dinâmicas são muito importantes para iniciar as atividades, para apresentação das pessoas, para introduzir ou para discutir conteúdos.
- De acordo com o momento... com o conteúdo, pensar a dinâmica.
- Cuidado: escolher dinâmicas apropriadas para cada momento... não muito longas porque cansam e atrapalham o conteúdo.

O Educador (a) Sindical

- É este o nome? Facilitador? Formador? O importante é que não é um professor que fala, expõe, ensina... Mas uma pessoa que não é dona da verdade, do conhecimento, do saber... é alguém que ensina e aprende.

Preparação dos materiais que vão ser usados

- É fundamental conhecer o local onde vai acontecer a atividade (para não ter surpresas desagradáveis e não prejudicar a atividade).
- Confirmar os convidados que vão fazer palestras, falas, exposições ou outro trabalho na atividade.
- Preparar com antecedência todo o material e equipamento que vai ser usado.
- Kit de material didático: pastas, canetas, papel para anotações, apostilas com o conteúdo e o que mais houver.
- Kit de equipamentos: notebook e datashow (se for usado), vídeos, filmes, aparelhos de som (se houver músicas), etc.
- Todo o equipamento de informática, vídeos, filmes, etc, devem ser testado antes...

Esperamos que estas dicas ajudem cada dirigente/formador (a) a realizar as suas atividades de formação sindical. São dicas e sugestões que servem para atividades e cursos de qualquer categoria ou setor, porque se tratam de organização e metodologia.

5. Documentos e providências obrigatórios do sindicato

Estatuto

O estatuto social, utilizado pelas entidades sem fins lucrativos é a certidão de nascimento da pessoa jurídica. Em suas cláusulas identificam-se a sua classificação, o tipo jurídico de sociedade, a denominação, a localização, o seu objeto social, o prazo de duração

da sociedade, data de encerramento do exercício social, foro contratual, etc.

Deve ser registrado nos cartórios de registro de pessoas jurídicas. As entidades sindicais devem registrá-lo, também, no Ministério do Trabalho e Emprego.

Atas

As atas são registros escritos que relatam os acontecimentos ocorridos em uma reunião, assembleia, congresso. As primeiras atas são lavradas quando da fundação da entidade, relatando os atos da assembleia ou congresso de fundação, onde conterá dados importantes como: dia, horário, local, pontos de pauta, nomeação do presidente e secretário da mesa de trabalho, os nomes, a qualificação dos diretores que foram eleitos, o tempo de mandato, etc.

A Ata de Fundação deve conter o termo: Ata de

Fundação, Eleição e Posse da Diretoria e aprovação do Estatuto Social do sindicato... Ou quando se tratar de renovação de diretoria: Ata da Assembleia Geral do sindicato (nome do sindicato) para eleição e posse da diretoria para a gestão (ano).

Quando da fundação, deve-se anexar o estatuto, que deverá ser registrado em conjunto com a Ata e posteriormente registrado no Ministério do Trabalho e Emprego (observar a Portaria 186/2008, do Ministério do Trabalho e Emprego).

Registro Sindical (Carta Sindical)

O registro sindical é o registro do sindicato no CNES – Cadastro Nacional de Entidades Sindicais do Ministério do Trabalho e Emprego. Nela estão especificadas o nome do sindicato e a categoria de traba-

lhadores que representa e sua base territorial. O pedido de registro é encaminhado ao Ministério do Trabalho e Emprego (observar a Portaria 186/2008, do Ministério do Trabalho e Emprego).

CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica)

O Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica compreende as informações cadastrais das pessoas jurídicas de interesse das administrações tributárias da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, bem como da Seguridade Social. Estão obrigadas a se

inscrever todas as pessoas jurídicas, inclusive as equiparadas (firma individual e pessoa física equiparada à pessoa jurídica). Ao pedido de inscrição de entidade sindical de trabalhadores e patronais deverá ser juntada cópia autenticada do estatuto, devidamente registrado.

Contabilidade

A contabilidade para as pessoas jurídicas é obrigatória por lei. Tal obrigatoriedade está contida no Código Comercial, lei das sociedades anônimas (lei da S/A) e regulamento no imposto de renda (IR). No caso das entidades sindicais, as normas brasileiras de

contabilidade e suas interpretações técnicas, que constituem o corpo da doutrina contábil, estabelecem algumas regras de procedimentos técnicos a serem observadas quando da realização dos trabalhos específicos para essas entidades.

Balanço

Podemos dizer que o balanço patrimonial é um documento contábil que resume as atividades da empresa, num determinado período, nos seus aspectos patrimoniais e financeiros, sendo atualmente obrigatório o seu levantamento anual coincidir

com o ano civil. No caso das entidades sindicais, o balanço patrimonial deve evidenciar os componentes patrimoniais, de modo a possibilitar aos seus usuários a adequada interpretação da sua posição patrimonial e financeira.

Livro Diário

O livro diário é obrigatório pela legislação comercial, e registra as operações da empresa em seu dia a dia, originando-se assim o seu nome. A escrituração do livro diário deve obedecer às normas brasileiras de contabilidade, sob pena de, em não obedecendo, ser a escrituração desclassificada e considerada inidônea,

sujeitando-se o contribuinte ao arbitramento do lucro.

O livro diário deverá ser autenticado no órgão competente. No caso das entidades sindicais, no Registro Civil de Pessoas Jurídicas ou no Cartório de Registro de Títulos e Documentos de PJ.

Livro Razão

É um livro importante na escrituração contábil, pois informa a totalização das contas individualizadas, demonstrando os totais lançados a débito e a crédito de cada conta e seu respectivo saldo. São dispensados do registro no cartório de

registro civil de pessoas jurídicas.

O livro razão é obrigatório pela legislação comercial e tem a finalidade de demonstrar a movimentação analítica das contas escrituradas no diário e constante no balanço.

DIRF

A Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte – DIRF – é uma obrigação tributária acessória devida por todas as pessoas jurídicas ou equiparadas (autônomos, profissionais liberais, etc.), independentemente da forma de tributação perante o imposto de renda

e da retenção do imposto de renda na fonte que fizeram.

É um documento anual, que deve ser transmitido à Receita Federal, contendo a identificação por espécie de retenção e identificação do beneficiário, nos termos estabelecidos pelo regulamento do imposto de renda.

IRRF - Imposto de Renda Retido na Fonte

O imposto de renda retido na fonte é uma obrigação tributária principal em que a pessoa jurídica ou equiparada está obrigada a reter do beneficiário da renda o imposto correspondente, nos termos estabelecidos pelo regulamento do im-

posto de renda. Os dados relativos ao imposto retido e recolhidos através do documento de arrecadação de receitas federais – DARF – deverão ser inseridos na DIRF – Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte.

Livro de Inspeção do Trabalho

O livro de Inspeção do Trabalho é obrigatório para todas as pessoas jurídicas e equiparadas. Deve permanecer

no estabelecimento à disposição da fiscalização do Ministério do Trabalho e Emprego, nos termos estabelecidos pela CLT.

Livro Registro de Empregados

O livro registro de empregados é obrigatório para todas as pessoas jurídicas e equiparadas que possuam funcionários, podendo, a critério da pessoa jurídica, ser substituído por fichas informatizadas, nos

termos estabelecidos pela CLT. Para as empresas que não optarem pelo sistema informatizado de registro de empregados, permanece a exigência da autenticação dos livros ou fichas.

Folha de Pagamento

A folha de pagamento é um documento trabalhista preparado por todas as pessoas jurídicas e equiparadas que possuam funcionários. Tanto o livro registro de em-

pregados como a folha de pagamento, devem ser guardados por 30 anos, conforme estabelece a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT – e a lei orgânica de seguridade social – LOSS

GPS

A Guia da Previdência Social é uma obrigação tributária principal devida por todas as pessoas jurídicas e equiparadas que possuam funcionários. É utilizada também para o recolhimento devido pelas

empresas sobre remunerações a trabalhadores autônomos e profissionais liberais, para a contribuição de sócios ou administradores a título de pró-labore, e para importância retidas de terceiros, nos termos estabelecidos pela LOSS.

GFIP

A Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social – GFIP – é uma obrigação trabalhista principal devida por todas as pessoas jurídicas e equiparadas que possuam

ou não empregados. A GFIP é um instrumento que o governo encontrou para montar um cadastro eficiente de vínculos e remunerações dos segurados da Previdência Social.

GRFC

A Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS e da Contribuição Social é uma obrigação trabalhista prin-

cipal devida às pessoas jurídicas e equiparadas quando rescindem contrato de trabalho com seus empregados.

CAGED

O Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – CAGED – é uma obrigação trabalhista preparada por todas as pessoas jurídicas e

equiparadas, mensalmente, por ocorrência de admissão, transferência ou demissão de empregados.

RAIS

A Relação Anual de Informações Sociais é uma obrigação trabalhista preparada anualmente por todas as pessoas jurídicas e equiparadas que possuem ou possuíram empregados. As empresas que não

tenham funcionários também devem entregar a RAIS, que nesse caso denomina-se RAIS negativa. É utilizada para fins estatísticos pelos governos e no cálculo de crédito e pagamento do PIS aos empregados.

Contribuição Sindical

Contribuição sindical dos empregados aos respectivos sindicatos da categoria em que se enqua-

drem, nos termos estabelecidos pela CLT.

Contribuição Confederativa

Contribuição confederativa dos empregados aos respectivos sindicatos da categoria em que se enquadrem,

nos termos estabelecidos pela constituição.

Contribuição Assistencial

Contribuição assistencial dos empregados aos respectivos sindicatos da categoria em que se enqua-

drem, estipulada em dissídio, acordo ou convenção coletiva de trabalho, nos termos estabelecidos pela CLT.

Contribuição Associativa

Contribuição associativa dos empregados aos seus respectivos sindicatos da categoria em que se

enquadrem, definida em assembleia geral da respectiva entidade sindical, nos termos estabelecidos pela CLT.

Informes de Rendimentos das Pessoas Físicas

Os Informes de Rendimento das Pessoas Físicas é o documento que deverá ser fornecido pela fonte pagadora, pessoa física ou jurídica,

que tenha pago à pessoa física ou jurídica rendimentos sujeitos à retenção do imposto de renda na fonte.

Informe de Rendimento das Pessoas Jurídicas

Os Informes de Rendimento das Pessoas Jurídicas é o documento que deverá ser fornecido pela fonte pa-

gadora jurídica, que tenha pago a outra pessoa jurídica rendimentos sujeitos à retenção do impostos de renda na fonte.

DIPJ

A Declaração de Informações Econômicas e Fiscais da Pessoa Jurídica é uma obrigação tributária acessória exigida anualmente, conforme os termos estabelecidos pelo regulamento do imposto de renda das pessoas jurídicas. A DIPJ deve ser enviada à Receita Federal de acordo com o cronograma de entrega estabelecido.

Nesta declaração são informados todos os dados

relativos ao movimento financeiro e os dados fiscais da entidade, como o número do CNPJ, endereço, código de atividade econômica, natureza jurídica, o responsável pela entidade, o balanço patrimonial, a demonstração das origens, a aplicação dos recursos, isto é, qual a fonte dos recursos recebidos e onde eles foram aplicados, informar os valores do PIS sobre os salários, a remuneração de dirigentes e outros.

PIS

O PIS – Programa de Integração Social – para as entidades sindicais é calculado em 1% sobre a folha de pagamento. É uma obrigação tributária principal devida por todas as entidades sem fins lucrativos, classificadas como isentas, imunes ou dispensadas do calculado sobre a folha de pagamento de salários.

Os sindicatos são obrigados a informar os rendimentos dos dirigentes com os respectivos CPFs. Informar a origem e a aplicação dos recursos do sindicato, fazer a demonstração do patrimônio social do sindicato, do responsável pela informação e pela entidade.

DCTF

A Declaração de Débitos e Créditos de Tributos Federais é uma obrigação tributária acessória devida por todas as pessoas jurídicas, principalmente as tributadas pelo imposto de renda nos termos estabelecidos pelo lucro real e lucro presumido.

Em se tratando de pessoa jurídica imune ou isenta

esta deverá entregar a DCTF quando o valor mensal dos impostos e contribuições a declarar for igual ou superior a R\$10.000,00. A obrigatoriedade tem início a partir do trimestre que atingir esse limite, inclusive permanecendo até a declaração correspondente ao último trimestre do respectivo ano-calendário.

ISS

De âmbito municipal, o Imposto Sobre Serviços – ISS – é uma obrigação tributária principal devida por

todas as empresas prestadoras de serviços, nos termos da legislação municipal.

Livro de Registro de Serviços Tomados de Terceiros

O livro de registro de serviços tomados de terceiros é obrigatório para todas as pessoas jurídicas, com o objetivo de informar à prefeitura do município, os serviços tomados de terceiros, ainda que fora do município. Deverá

ser escriturado mensalmente ainda que não tenha movimento. Deve-se observar a legislação específica do município para verificar sua exigência ou a necessidade de outros livros ou formulários específicos.

Referências

- **Coleção Debates - Gestão Sindical**, Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação – CNTE, 2009
- **Gestão Sindical – Trabalhando para potencializar a luta** – Cartilha produzida pela CUT e CONTRACS, 2004.
- **Curso de Formação/01** – Gestão Sindical, CUT/GO e IFAS – Instituto de Formação e Assessoria Sindical “Sebastião Rosa da Paz”– Goiânia, 1994.
- **Produções de Cursos de Formação de Formadores e Formação em Gestão Sindical** da ECO/CUT, no período de 2004 a 2009.

Anexos

ORGANIZACAO DAS ATIVIDADES - CHECAGEM DE ITENS

NOME DA ATIVIDADE:			
RESPONSÁVEL:	LOCAL:	HORÁRIO:	DATA:
TOTAL DE PARTICIPANTES:			

SIM	ATIVIDADE	RESPONSÁVEL
	ANTES	
	Aprovação de orçamentos	
	Projeto (elaboração/apresentação)	
	Patrocínio e Parcerias (estabelecimento, atribuições e assinatura do contrato)	
	Agendamento da data e local do evento	
	Palestrante (negociação de valores, condições, currículo)	
	Pessoal de apoio e organização (convocação para reunião)	
	Reunião preparatória (orientação e divisão de tarefas)	
	Convites (arte, redação)	
	Divulgação	
	Transporte aéreo, hospedagem, alimentação do instrutor e traslado	
	Palestrante (confirmação, informações gerais, resumo apresentação)	
	Redação de discursos / roteiros	
	Postagem e envio de convites	
	Inscrições (realização e preenchimento relação de participantes)	
	Providenciar cópias de apostilas, textos, fitas de vídeo, softwares, CDs, outros	
	Providenciar e agendar projetor de multimídia, som, TV, vídeo, note book, etc.	
	Confeção de pasta, bloco de anotações, certificados, crachás e outros impressos	
	Organização de pasta, papel, crachá, canetas, lista de presença e folder	
	Confeção de material de divulgação (banners, faixas, publicações, etc)	
	Contato com imprensa (agendamento)	
	Preenchimento e entrega de certificados	
	Local (vistoria/preparação)	
	Gravação, filmagem, fotografias (providenciar)	
	Lanche/coquetel/coffee break (encomendar/acompanhar/água para mesa)	
	Cerimonial/ roteiro do evento (elaborar)	
	Decoração (mesas e arranjos)	
	Mestre de cerimônia/ recepcionista (providenciar)	
	Avaliação do evento (como fazer)	
	Indicação do evento (cartaz na entrada)	
	Confirmação de presença das autoridades e convidados especiais	
	Sala VIP (agendamento e organização: lanche, água, café, secretária)	
	DURANTE	
	Recepção dos palestrantes (receber e acompanhar para sala especial)	
	Identificação das autoridades e convidados especiais	
	Atendimento à imprensa	
	Recepção dos participantes (identificação e entrega de materiais)	
	Abertura (Hino Nacional, apresentações, roteiro, fala de representantes)	
	Secretaria do evento (atendimento aos participantes, assinatura lista presença)	
	Certificados (entrega)	
	Aplicação da avaliação do evento/ curso	
	DEPOIS	
	Local e equipamentos (organização)	
	Relatório administrativo / financeiro (elaboração e apresentar a quem de direito)	
	Avaliação do evento (tabular dados e apresentar a quem de direito)	
	Arquivo (um exemplar de cada documento oferecido)	
	Cartas de agradecimento (palestrantes, patrocinadores, coordenadores, etc)	
	Notas para informativo/ revista / publicações	

MODELO DE FICHA DE CONTROLE DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

TÍTULO DO SERVIÇO:

IDENTIFICAÇÃO		
CLIENTE:		
CONTATO:	CARGO:	
ENDEREÇO:		
FONE:	FAX:	E-MAIL:

OBJETIVO DO SERVIÇO:
OBSERVAÇÕES:
CONCLUSÕES:

ELABORADO POR (nome e assinatura):	DATA: __ / __ / __
---	------------------------------

MODELO DE FICHA DE CONTROLE DE COMPRAS E CONSULTA DE PREÇO

PRODUTO ou SERVIÇO a ser adquirido:

QUANTIDADE:	PRAZO PARA RECEBIMENTO:
-------------	-------------------------

DETALHES: Produtos - nome, dados tipo, cor, modelo, ano, embalagem. Serviços: perfil profissional, tempo de experiência, etc.

JUSTIFICATIVA PARA O PEDIDO:

QUEM SOLICITOU:	Responsável pela consulta:	DATA: __ / __ / __
-----------------	----------------------------	-----------------------

EMPRESA	TELEFONE/CONTATO	VALOR (R\$)

AUTORIZAÇÃO para a realização da compra ou serviço	
ASSINATURA(s):	DATA: __ / __ / __

ELABORAÇÃO DE PROJETOS - MODELO SIMPLIFICADO

Itens mínimos necessários

1. Caracterização da Proposta

- 1.1. Identificação: nome e síntese do Projeto/Proposta.
- 1.2. Identificação da Proponente: dados da entidade que está propondo o Projeto/Proposta.
- 1.3. Identificação da Executora: dados da entidade que vai executar o Projeto/Proposta.

2. Apresentação da Instituição

- 2.1. Histórico e atuação institucional: síntese das ações e atividades desenvolvidas pela entidade que a credenciam para apresentar o Projeto/Proposta.
- 2.2. Suporte institucional para a realização do projeto: relatar as condições físicas, administrativas e financeiras da entidade para executar o Projeto/Proposta.

3. Apresentação da Proposta

- 3.1. Título da Proposta: título do Projeto/Proposta.
- 3.2. Diagnóstico: apresentar diagnóstico social e econômico que fundamente o Projeto/Proposta.
- 3.3. Justificativa: justificar e fundamentar o motivo do Projeto/Proposta, apresentando quem serão os beneficiários, meta a ser atendida, resultados esperados, parceiros, etc.
- 3.4. Objetivos: detalhar os objetivos gerais e específicos do Projeto/Proposta.
- 3.5. Metodologia: descrever a metodologia a ser utilizada para desenvolver o Projeto/Proposta.
- 3.6. Gestão: descrever como será a gestão do Projeto/Proposta.

4. Detalhamento da Proposta

- 4.1. Cronograma Físico: detalhar o cronograma de execução das atividades: local, data, etc.
- 4.2. Equipe Executora: detalhar a equipe que trabalhará no Projeto/Proposta.
- 4.3. Orçamento: detalhar o orçamento que será necessário para o Projeto/Proposta.

GESTÃO



SINDICAL

www.cnte.org.br



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



Canal de vídeos no **YouTube**



Notícias rápidas no **Twitter**



Programa de rádio **A Voz da Educação**



Matérias especiais no **CNTE TV**



Notícias atualizadas no **CNTE Infoma**

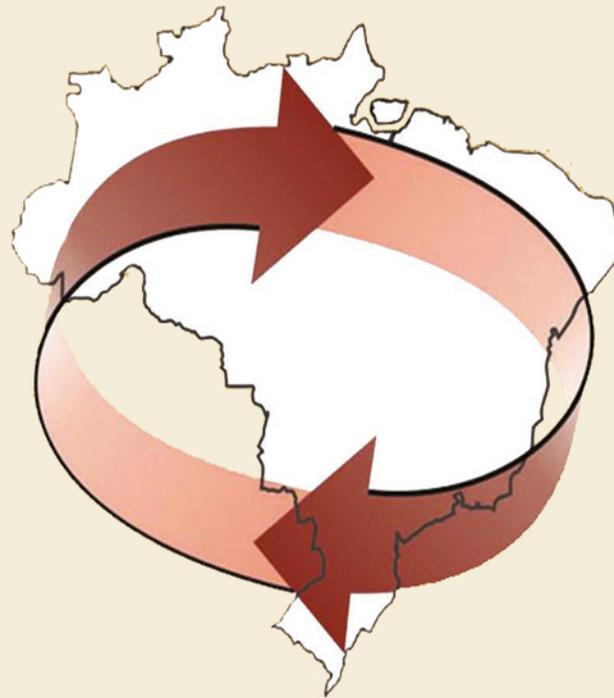


Projeto Gráfico

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

**C
E
A**

ESFORCE
ESCOLA DE FORMAÇÃO DA CNTE

Apoio:



Lärarförbundet
SINDICATO DE EDUCADORES DA SUÉCIA