

Projeto Latino Americano

**Como preparar um
Plano de Ação**

**Transnationals Information Exchange
2002**

Projeto Latino Americano

**Como preparar um
Plano de Ação**

*Esta publicação foi realizada com o apoio de
P.S.O.*

*Publicado por: Transnationals Information Exchange
Texto: Sérgio Luís Bertoni
Editor: Sergio Luís Bertoni
Capa: TIE -Brasil
Impresso em agosto de 2002*

© 2002, Transnationals Information Exchange

4

TIE – Transnationals Information Exchange

Índice

Introdução	7
- O Plano de Ação	10
- <i>Elaborando o plano de ação</i>	10
- <i>Plano de ação passo-a-passo</i>	12
- <i>Terminando...</i>	21
- <i>Esquema em quadrinhos</i>	22
- <i>Resumo</i>	24
- Simulação	25
- O que fazer para aumentar a influência	
dos Sindicatos dentro das fábricas	33

Introdução

Um dos problemas mais antigos no meio sindical e do movimento dos Trabalhadores, em geral, é a falta de um plano de ação que possibilite aos Sindicatos satisfazer as exigências e reivindicações dos Trabalhadores e, ao mesmo tempo, realizar os objetivos históricos e imediatos do movimento operário, distribuindo de forma eficaz o escasso tempo dos ativistas e evitando a burocratização da vida sindical.

Alguns consideram que qualquer tipo de planejamento leva a uma crescente burocratização que, por sua vez, acabaria por gerar uma “nomenklatura”, ou seja, burocratas que aparelham os Sindicatos. Mais cedo ou mais tarde a nomenklatura se distancia dos Trabalhadores, colocando os Sindicatos a seu serviço pessoal em detrimento dos interesses da classe que deveriam representar. Isso, na opinião destes companheiros, deve ser evitado a qualquer custo.

Existem outros que, ao contrário, acham ser necessário dar ao movimento sindical um caráter “profissional”, sendo para isto suficiente empregar alguns “especialistas”. Seriam estes últimos que, segundo opinião dos que defendem esta posição, deveriam resolver todos os problemas do Sindicato, bastando à entidade sindical lhes pagar pelo serviço prestado.

Tanto uns quanto outros esquecem o mais importante na vida e existência de um Sindicato – seus associados e a organização dos mesmos.

*Este pequeno manual intitulado “**Como preparar um plano de ação**” traz roteiros, critérios, uma simulação e sugestões de que como é possível fazer um plano de ações sindicais e aumentar a influência do Sindicato nas empresas. Também ajudará nosso movimento sindical democrático a não repetir os erros conceituais tais como acima mencionados.*

O objetivo principal desta publicação é ajudar aos Sindicatos e Trabalhadores no processo de autoorganização, de aperfeiçoamento e formação contínuos, para que sejam capazes de acompanhar as mudanças de realidade e estejam prontos para enfrentar novos desafios.

Consideramos que, hoje mais do que nunca, o movimento sindical brasileiro deve mostrar para toda sociedade o quanto a democracia é necessária e útil para o desenvolvimento do país. Para isto, também é preciso elaborar um plano de ação, que possibilite o desenvolvimento e fortalecimento da democracia, não permita em hipótese alguma a volta do autoritarismo e garanta a ampla participação popular em todas as instâncias de poder.

Todo e qualquer plano de ação dos Trabalhadores deve ser elaborado por meio de um processo de discussão aberto e democrático,

possibilitando a todos os companheiros o direito sagrado de autodefinir o que fazer coletivamente.

Visando facilitar a vida do movimento sindical democrático, discutimos nesta publicação uma metodologia de divisão de tarefas. Para o ativista sindical a importância do método está em saber como determinar o objetivo que o Sindicato quer alcançar e os meios democráticos necessários para isso.

Aqui você também poderá encontrar algumas dicas sobre o que é preciso fazer para aumentar a influência do Sindicato na fábrica. É claro que não estamos falando de receitas prontas cegamente aplicáveis em qualquer fábrica. Trata-se de algumas idéias que, aplicadas com criatividade e devidamente adaptadas a sua realidade, podem vir a fortalecer a democracia dentro dos Sindicatos, tornando-os assim um exemplo de organização democrática, do verdadeiro poder dos Trabalhadores.

*Esta publicação também pode ser usada como complementação ao material **“Como preparar-se para as negociações”** durante os preparativos para as negociações coletivas.*

Esta publicação foi executada por TIE-Brasil com apoio de PSO – Personal Services Overseas - para uso prático dos ativistas sindicais nas fabricas.

TIE-Brasil, agosto de 2002

O Plano de Ação

Elaborando o plano de ação

Neste capítulo vamos tratar da metodologia da divisão de tarefas que nos ajudará a determinar o objetivo que o Sindicato quer alcançar e os meios democráticos a serem usados.

Vamos supor que em determinada fábrica as condições de trabalho são insatisfatórias. Ninguém presta atenção nas queixas dos Trabalhadores. Um grupo de sindicalistas quer negociar a possibilidade de melhorar as condições de trabalho.

Ao mesmo tempo crescem os rumores sobre a inevitável reestruturação da produção. Mas poucos possuem informação suficiente sobre esta tal reestruturação ou têm idéia do que é isto.

Cinco líderes sindicais começaram a desenvolver atividades na fábrica. Uns querem resolver o problema de falta de limpeza nas áreas de trabalho. Outros querem organizar uma festinha de aniversário de um dos funcionários. E ainda tem um que quer discutir a reestruturação.

Tomemos estes exemplos como alguns dos problemas enfrentados pelos ativistas. Tem muitas coisas a fazer, pouco tempo e, principalmente, pouca gente. Tudo se resume na necessidade de escolher a

opção correta e na otimização da organização de trabalho sindical. O plano de ação poderá ajudar nisso.

Por que o plano de ação é tão importante?

Há várias razões, aqui estão algumas delas:

- O plano de ação é extremamente importante para garantir que os sindicalistas cuidem de diversos assuntos mesmo quando o tempo está em falta. Para isto é necessário determinar prioridades, quem é responsável pela resolução de determinado problema e ter certeza de que todos estão envolvidos no trabalho de uma forma ativa.*
- O plano também permitirá verificar se as tarefas estão sendo cumpridas nos prazos determinados. Muitos problemas são limitados pelo fator tempo.*
- Os afiliados poderão usar o plano para controlar o trabalho dos seus representantes. Tal controle poderá ocorrer antecipadamente ou após as atividades. Antes da aprovação do plano de ação os afiliados devem decidir se as opções feitas realmente refletem seus interesses. Por isto, é importante fazer com que todos, tanto funcionários do Sindicato quanto os afiliados tomem conhecimento do mesmo. Neste caso será possível avaliar se os objetivos colocados foram alcançados ou não.*

Contudo, não faz sentido discutir e aprovar um plano de ação “acabado”, “pronto”, que engesse a ação sindical ou signifique simplesmente um monte de tarefas a serem cumpridas, pois é muito provável que durante a execução do plano aprovado apareçam novas circunstâncias, não previstas antecipadamente. O plano deve ser flexível o bastante para poder dar as devidas respostas no momento certo.

Plano de ação: passo-a-passo

Passo 1: A lista de idéias

Sem dúvidas, cada representante sindical tem suas idéias sobre os assuntos do seu interesse.

- *Será que os outros sabem disso?*
- *Será que os objetivos de pessoas distintas são parecidos?*

Primeiro passo – fazer uma lista com as idéias de todos os ativistas sindicais. Não esqueçam de marcar na lista os cargos e as funções destas pessoas. Provavelmente, resultará numa lista enorme. Não fiquem preocupados, mais tarde veremos como diminuí-la.

Passo 2: A concretização dos objetivos

- *Será que os objetivos para cada um dos assuntos estão claramente definidos?*

Veamos o seguinte exemplo de objetivo mal concretizado – melhoria das condições de trabalho. Ao discutir tal objetivo as pessoas provavelmente não chegarão a um consenso. Uns considerarão que as condições melhorarão quando um novo piso de concreto esteja pronto e pintado. Outros considerarão que as condições melhorarão com a compra de EPIs – Equipamentos de Proteção Individual e sua distribuição para todos os Trabalhadores. Um grupo discordará dizendo que estes objetivos nunca serão atingidos porque o que precisa mesmo são exaustores e ventiladores na sessão, principalmente em seus postos de trabalho. Alguém poderá advertí-los sobre a necessidade de mudança no modo de produção e que só com isso conquistaremos melhores condições de trabalho.

Para evitar que a discussão perca o rumo, seria importante determinar quais são os resultados concretos que gostaríamos de atingir. A concretização do objetivo é extremamente importante. Exemplo: Redução de jornada de trabalho até 7 horas por dia, 5 dias por semana (35 horas semanais).

Passo 3: As prioridades

Os representantes sindicais não conseguem cuidar de todas as tarefas ao mesmo tempo. É necessário fazer uma escolha baseados em argumentos consistentes e nas habilidades de cada um. Para tanto podemos estabelecer uma tabela de critérios e prioridades. Ao estabelecer a lista de prioridades leve em consideração qual dos critérios abaixo é o mais importante:

- Qual é a **urgência** da questão?
- Qual é a **probabilidade** de obtermos sucesso?
- Qual é o **grau de dificuldade** do problema? Qual é o esforço que teremos que fazer?
- Qual é a **importância** do problema? É um problema dos chefes ou dos Trabalhadores do chão de fábrica? Quantos Trabalhadores serão beneficiados com a resolução deste problema?
- Quem possui conhecimentos, motivações e tempo necessários para resolução do problema?

Esses critérios podem ser quantificados. Para isso atribuiremos notas a cada um usando uma escala de 5 ou 10 pontos, onde 1 é a menor nota (problema com pouca prioridade) e 5 ou 10 a maior (problema prioritário)

Tomemos como exemplo a escala de 5 pontos. Nota “1” para critério “urgência” significa que a resolução deste problema **pode esperar**. Nota “5”

significa que o problema deve ser resolvido imediatamente.

Avaliando cada problema assim, critério por critério, você conseguirá determinar aquele que, segundo o seu ponto de vista, tem maior prioridade, ou seja, o que receber maior quantidade de pontos.

Critérios					
Pro- blem a	Probabilida de De sucesso	Urgên- cia	Impor- tância	Grau de dificulda de	Total
A	1	5	5	2	13
B	1	2	2	1	06
C	3	4	4	2	13
D	3	1	3	4	11
E	4	2	5	4	15
F	1	3	2	4	10
G	3	2	1	2	08
H	5	1	4	4	14

De acordo com o resultado obtido acima a prioridade pertence ao problema “E” que alcançou 15 pontos. A quantificação nos ajuda a ver que mesmo não sendo urgente (recebeu 2 pontos) e tendo um grau de dificuldade acentuado (4 pontos) este problema é importante (5 pontos) e possui alta probabilidade de sucesso (4 pontos cada). Certamente estamos falando de uma daquelas conquistas históricas que sempre encontram resistência do outro

lado, demoram a chegar, mas atedem a um montão de Trabalhadores.

Se para você o critério mais importante é o de “Probabilidade de sucesso”, a prioridade passa a pertencer aos problemas “H”, “E”, “C”,... e “A”, nesta ordem. Caso o mais importante seja o critério de “Urgência”, passam a ter prioridade os problemas “A”, “C”, “F”,... e “H”.

Uma vez estabelecida a prioridade podemos, finalmente, responder à pergunta:

- Quem possui conhecimentos, motivações e tempo necessários para resolução do problema?*

e determinar qual companheiro ficará encarregado de coordenar o processo de resolução do problema. Devemos lembrar sempre que o problema não é apenas do companheiro dele encarregado, mas de toda a comissão de fábrica, de todo o Sindicato.

Passo 4: Determinando a linha central de ação

A próxima pergunta que devemos responder é:

- Quantos problemas o representante do Sindicato consegue resolver durante um ano: quatro grandes ou seis pequenos?*

Claro que os problemas diferentes exigem tempos diferentes para serem resolvidos. Por isso todo plano de ação deverá levar isso em consideração.

Agora é a hora de dar um passo muito importante: determinar a quantidade de problemas que cada um pode resolver e deixar o que sobrar na lista de espera.

Devemos analisar os detalhes de cada problema escolhidos:

- Qual ponto seria inicial?*
- Quais são os limites de tempo para o problema?*
- Quem poderia se encarregar da resolução do mesmo?*

Estas questões poderão ser discutidas na reunião do comitê sindical, na comissão de fábrica ou na assembléia do Sindicato. Contudo esta discussão será mais eficaz se nos separarmos em pequenos grupos de trabalho que reúnem pessoas com mesmos interesses e preocupações. Desta forma podemos distribuir os problemas de acordo com os interesses do grupo, garantindo dedicação e compromisso pessoal na resolução dos problemas. Os planos de ação elaborados pelos grupos deverão ser aprovados na reunião do comitê sindical, da comissão de fábrica ou na assembléia do Sindicato.

Atenção!!!!

Os passos 5, 6 e 7 devem ser executados em relação a cada um dos problemas separados!

Passo 5: Coleta de informações e elaboração de propostas

- *Como vamos abordar o problema?*
- *O que temos que fazer para conseguir resultados finais que nos sejam favoráveis?*

Seria lógico começar pela coleta de informação.

Queremos lembrar algumas das possíveis fontes:

- *Mapeamento do processo produtivo*
- *Pesquisa de opinião dos afiliados*
- *Conversas com a companheirada da sessão*
- *Reuniões sindicais*
- *Companheiros de outras empresas*
- *Agências de informação e autoridades locais*
- *Administração da empresa e RH*
- *Publicações antigas, matérias, artigos e brochuras*

Toda informação obtida deve ser classificada e registrada.

Baseados nas informações coletadas elaboramos a proposta. Uma boa proposta é clara, sem equívocos e indica as ações necessárias. A proposta será discutida na reunião da comissão de fábrica.

Passo 6: Os prazos.

- *Se existem limites de tempo, quais são realmente?*

Importante definir uma data limite para a execução de cada tarefa de forma que faça com que as pessoas comecem a trabalhar sobre o problema “ontem” e sejam capazes de resolver as coisas dentro dos prazos reais.

É preciso determinar um cronograma, ou seja, o tempo necessário para cada passo a ser dado. Para isto usaremos a contagem regressiva de tempo, o que significa dizer que vamos começar pela data em que supostamente a tarefa estará terminada, por exemplo 29 de fevereiro. Depois estabelecemos a data em que iremos iniciar a tarefa, por exemplo: 29 de dezembro. Partindo de 29 de fevereiro e voltando a 29 de dezembro vamos estabelecendo X dias para passo “C”, Y dias para passo “B”, Z dias para passo “A” e determinando as datas de início e fim de cada passo. No final poderemos concluir que a data final estabelecida não é real para resolução do problema

em questão. Então será necessário refazer o cronograma.

Poderemos resolver esta questão da seguinte forma:

- Estabelecendo uma nova data final.*
- Ignorando um dos passos ou executando -o sem entrar em detalhes.*
- Convocando mais pessoas para resolução de tarefa.*

Passo 7: Divisão de tarefas

- Quem será encarregado por cada uma das tarefas?*

Recomendamos que ao menos duas pessoas estejam encarregadas de um mesmo problema. Assim eles poderão apoiar e completar o conhecimento mutuamente. Além disso é necessário fazer com que essas pessoas entendam o problema, estejam interessados na resolução do mesmo e também tenham bastante tempo.

Terminando...

Tudo está registrado no papel e aprovado pela comissão, agora mão a obra...

Mas antes temos que chegar ao acordo sobre alguns assuntos.

Responsável

Assim podemos chamar a pessoa que irá supervisionar e coordenar as possíveis correções do plano de ação original.

Importante que as diretivas sejam elaboradas de acordo com os relatórios do responsável ou do grupo responsável pela execução das tarefas.

O plano de ação

O plano de ação deve estar escrito de forma clara e objetiva a fim de facilitar sua compreensão e discussão entre todos os membros do Sindicato.

Novos problemas

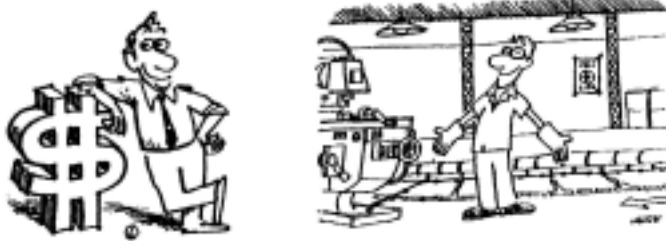
Novos problemas sempre aparecerão e chamarão a atenção dos líderes sindicais. É importante seguir a linha escolhida, mas estar sempre preparado para encarar novas demandas e desafios.

Esquema em quadrinhos

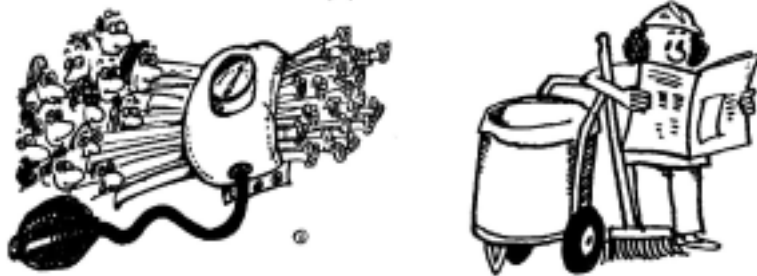
Problema



Objetivo



Ações Necessárias



Prazos Determinados



Quem faz? Quem atua?



Resumo

Aqui está o resumo de todos os passos descritos acima.

Passo 1: *listar as idéias dos ativistas sindicais*

Passo 2: *estabelecer objetivos concretos para cada problema.*

Passo 3: *determinar as prioridades. Quais tarefas precisam de atenção primordial?*

A tabela de prioridades pode ser bastante útil.

Passo 4: *avaliar quais companheiros estão capacitados para executar as tarefas colocadas.*

Depois percorram os passos 5, 6 e 7 para cada um dos problemas separadamente.

Passo 5: *coleta de informações e elaboração de proposta.*

Passo 6: *determinar o prazo por meio de contagem de tempo regressiva.*

Passo 7: *divisão de tarefas.*

Ao surgirem novos problemas será necessário reunir a companheirada, avaliar a urgência dos mesmos e rediscutir o plano de ação visando adaptá-lo a nova realidade.

Evite a tentação de “acertar sozinho”. Lembre-se que tanto os acertos quanto os erros coletivos geram conhecimento que permite aos Trabalhadores avançar em sua luta. Quando

fazemos as coisas individualmente a companheirada não nos acompanha e acabamos isolados, nos achando os reis da cocada preta, mas isolados e, finalmente, enfraquecidos.

Simulação

“Plano de ação da comissão de fábrica”

Por meio desta simulação vocês poderão aplicar a teoria descrita acima para preparar um plano de ação com a participação dos Trabalhadores e membros do Sindicato.

Esta simulação permite determinar a essência dos problemas que deveriam estar dentro do campo de ação do Sindicato. Uma vez determinados, os problemas poderão ser distribuídos de acordo com o grau de importância de cada um e o plano de ação poderá ser elaborado.

Para um melhor resultado aconselhamos usar os passos descritos no capítulo “Elaborando o plano de ação”.

Simulação.

O coordenador da simulação propõe ao grupo preparar o Plano de ação da comissão de fábrica para o próximo ano.

Imaginem que vocês estão numa reunião da comissão de fábrica. Os participantes da simulação devem definir quem, de um lado, fará o papel dos membros da comissão e, de outro, dos ativistas do chão de fábrica e outros sindicalistas.

Tão logo os participantes estejam divididos em grupos, os membros da comissão iniciarão a discussão do plano de ação tentando envolver todos os Trabalhadores e sindicalistas presentes.

Ao envolvê-los na elaboração do plano de ação é importante fazer com que todos possam se expressar sobre os problemas que a comissão deve incluir no plano. Para isto os membros da comissão devem pedir a todos (Trabalhadores, sindicalistas e membros da comissão) responder individualmente as seguintes perguntas:

1) Em quais problemas o Sindicato deve focar sua atenção no próximo ano?

- nos problemas colocados pela direção da empresa? Se a resposta é “sim”, em quais concretamente.*

- nos problemas levantados pelos Trabalhadores? Se a resposta é “sim”, em quais concretamente.*

As respostas obtidas durante esta sessão formarão a lista de problemas existentes. Eles deverão ser concretizados e distribuídos de acordo com grau de prioridade. No começo podemos usar

uma nova pergunta para determinar os problemas de maior prioridade.

2) Qual dos problemas você considera como o mais importante e quais são os seus argumentos ao determinar o grau da prioridade?

Baseando-se nas respostas à pergunta número 2, o coordenador da reunião faz a lista de problemas de maior prioridade. Depois disso o grupo passa a analisar cada um dos problemas separadamente, usando as perguntas abaixo.

Conteúdo

1) Definição do problema

- *Qual é o conteúdo concreto dele?*

2) Qual é a causa inicial do problema.

- *Por que é que ele surgiu?*
- *Quais são os aspectos do problema que vocês possam destacar?*
- *Há alguma ligação entre estes e os demais problemas?*

3) Definição do responsável pela resolução do problema.

- *Que pessoa ou que grupo ficará encarregado pela resolução do problema?*

- *Quais pessoas ou grupos estarão envolvidos na resolução do problema?*
- *Quais são as suas consequências?*

4) *De quem é este problema?*

- *Quem colocou o problema – os Trabalhadores ou a direção da empresa?*
- *Quem é responsável por sua resolução?*

5) *Os bons resultados.*

- *Qual resolução/resultado satisfaz o Sindicato e os Trabalhadores?*
- *Será que a direção da empresa poderá tirar proveito da resolução do problema? Se a resposta é “sim”, marquem os interesses comuns e opostos.*
- *Será que é possível uma decisão alternativa?*
- *Quais são os compromissos o Sindicato pode aceitar? Até onde podemos chegar?*

6) *Os interesses*

- *Quais seriam as consequências para os lados caso o problema não seja resolvido?*

- Como ficará a situação dos Trabalhadores caso a resolução do problema seja introduzida na prática?
- Que interesses o Sindicato e a direção da empresa defendem?

Agora voltem à definição do problema (pergunta 1) – será que ela é suficientemente precisa?

Se o problema está formulado de maneira errada, teremos que reformulá-lo de acordo com os resultados da discussão (pontos 2-6).

Se o problema foi formulado corretamente, avancemos para a discussão do procedimento de resolução de problemas.

O procedimento

Nesta etapa fica definido o grau de dificuldade de execução de uma ou outra tarefa.

1) Definir quem é que apresenta a proposta.

Caso trate-se de um problema ligado aos Trabalhadores, a iniciativa deve partir do Sindicato.

Caso o problema seja da empresa, quem fica responsável pela apresentação da proposta/resolução é a direção da mesma.

- O que fazer se o problema está ligado a empresa mas a direção não o apresenta à discussão e

a falta de resolução deste cria dificuldades para os Trabalhadores?

- *Que tipo de acordo que o Sindicato quer fazer?*

2) Quais são os passos que foram dados na direção de resolução do problema?

- *O que é que foi feito até agora para resolver o problema?*
- *Quem pode ajudar e como?*
- *Quando os resultados deverão ser obtidos?*

3) Os meios e argumentos a serem utilizados

- *Quais são os argumentos que a comissão poderá usar?*
- *Como é que a comissão de fábrica quer atingir os objetivos desejados, indiquem os meios que pretendem usar. Por exemplo, negociações, pedidos de solidariedade, greve, paralisações localizadas, denúncia na imprensa, ações nos bairros, ocupação da fábrica, etc.*
- *Por que é que vocês escolheram exatamente estes meios?*

- *E quais são os meios que a direção da empresa poderá usar? Lembre-se que para cada ação nossa haverá uma reação do outro lado.*

Assim que o procedimento estiver definido, podemos discutir a posição do Sindicato e definir o responsável pela resolução do problema.

O processo

1) Atitude

- *Qual deveria ser a posição da comissão: esperar e observar, tomar a iniciativa, entrar com processo, ter atitude formal ou o quê?*
- *Qual é o resultado que vocês pretendem obter com o tipo de atitude escolhido?*

2) Líderes

- *Quem é que vai coordenar o processo de resolução do problema?*
- *Comissão ou direção da empresa?*

Defendam sua opção, exponham os argumentos em favor da resposta dada.

3) Usando o poder

Verifiquem os meios escolhidos. Será que todos os meios que podem influenciar na resolução do problema foram usados?

Baseando-se nas respostas e fazendo algumas complementações, vocês poderão elaborar um dinâmico plano de suas ações.

Suas respostas serão apresentadas aos companheiros e discutidas pelo grupo. O resultado desta discussão deverá ser o plano de ação da comissão. Se vocês não conseguiram chegar ao plano, sugerimos que passem outra vez por todas as etapas e analisem todas as discussões usando os passos descritos no capítulo anterior.

O que fazer para aumentar a influência dos Sindicatos dentro das fábricas.

Os ativistas sindicais relamente comprometidos com os Trabalhadores costumam se perguntar: o que fazer para aumentar influência do sindicato nas fábricas?

Eles querem saber como podem aumentar da taxa de filiação entre os Trabalhadores, qual é a motivação dos sindicalizados, como conseguir melhores resultados nas negociações com a empresa, como intervir no processo de reestruturação da produção e, no final das contas, como aumentar eficácia do trabalho sindical.

Sete passos para a liderança

1) **Passo 1:** *Sejam ativos e prestem muita atenção em seu próprio comportamento.*

- *Quais são as “qualidades” em seu caráter que prejudicam sua ação sindical e precisam ser superadas?*

Você deve analisar seu comportamento, ouvir o que os seus colegas dizem sobre o seu comportamento e fazer uma autocrítica.

A passividade é impertinente. Você precisa pensar seriamente na sua motivação. Isto significa

que você e o Sindicato devem prestar menos atenção no comportamento da direção da empresa e dos Sindicatos concorrentes e cuidar mais de suas próprias ações e atitudes, com aquilo que acontece na fábrica, no ramo produtivo, na sociedade e buscar soluções viáveis para os problemas existentes.

Vocês sempre devem fazer a si mesmos três perguntas:

- *Qual foi o nosso comportamento/nossa atitude em relação àquilo que está acontecendo no Sindicato, na fábrica e na sociedade até agora?*
- *Quais foram as nossas propostas alternativas?*
- *Quais eram nossas possibilidades reais?*

Prestem atenção naquilo que vocês falam e como falam. As palavras, como sabemos, revelam posições em relação a este ou àquele problema e as aptidões para resolvê-lo.

*Os tipos básicos de comportamento numa situação problemática são o **reativo** (passivo, dá respostas) e o **pró-ativo** (ativo, apresenta soluções).*

Regra geral estes dois tipos de comportamentos podem ser detectados facilmente. É só prestar atenção nas palavras usadas por nosso interlocutor:

Comportamento reativo (passivo):

- O Sindicato foi informado muito tarde.
- O Sindicato não pode mudar nada na situação presente.
- A direção da empresa nos colocou em um beco sem saída.
- A direção da empresa nos deixou sem nenhuma possibilidade de ação.
- Sindicato não pode...
- Sindicato deve...

Comportamento pró-ativo (ativo):

- O que fazer para receber as informações em tempo?
- Quais são as alternativas?
- Como foi que deixamos nos colocar em um beco sem saída?
- Nos rendemos cedo demais. Como reverter o quadro?
- Sindicato pode escolher.
- Sindicato prefere...

2) **Passo 2: Definição das idéias básicas e da diferença das opiniões.**

Você deve ter certeza de que seu Sindicato trabalha bem. Para isto você deve conhecer seus principais pontos de partida e os objetivos.

- Quais são os pontos de partida e os objetivos dos Sindicatos?

Todo mundo sabe que o Sindicato tem uma função específica, isto é representar os interesses dos Trabalhadores.

- *O que significa isto?*
- *Quais são as responsabilidades específicas atribuídas aos Sindicatos?*

Um dos caminhos para definir as motivações e as responsabilidades do Sindicato é elaborar algum documento, tipo estatuto, declaração dos princípios, normas de comportamento, etc.).

O Sindicato deve estabelecer claramente seus objetivos de longo, médio e curto prazo, sua estratégia e tática. Cada membro do Sindicato deve compreendê-los. Por isto a definição dos objetivos e de estratégia deve ocorrer de forma coletiva e não deve ser atribuída a um pequeno círculo dos “intelectuais” ou a uma vanguarda.

Os objetivos de curto prazo devem ser sujeitos a uma revisão periódica e coincidir com as condições correntes, porém sem perder de vista a linha estratégica e os objetivos de médio e longo prazo.

Vocês poderão conquistar novos companheiros se conseguirem fazê-los entender clara e nitidamente os objetivos do Sindicato ou de uma ação concreta.

Também se faz importante definir as tarefas concretas para um determinado prazo. Se este tipo de objetivos não existe o Sindicato corre o risco de seguir

caminho em direção errada. É preciso determinar o responsável, o prazo e os meios de resolução para cada tarefa definida.

3) **Passo 3:** *Façam somente o necessário, não se ocupem das coisas dispensáveis.*

- *Será que já aconteceu de o Sindicato não cumprir tarefas importantes em tempo?*
- *Como é que o Sindicato determina as prioridades na lista dos problemas?*

O sucesso do Sindicato é feito pela concentração de esforços nas tarefas mais importantes. Isto significa dizer que o Sindicato sabe determinar as prioridades e não teme resolver os problemas difíceis.

Este é o terceiro passo: determinar as prioridades. Para isto vocês podem usar a tabela que segue abaixo ou a tabela da página 14.

A tabela abaixo é mais simples e co-relaciona a importância da tarefa e a urgência de sua resolução. Muitas tarefas urgentes são ao mesmo tempo importantes. Mas muitas vezes acontece que quando nós, finalmente, começamos a fazer tais tarefas percebemos que já está tarde demais. Por exemplo, discutir questões de manutenção de empregos quando a empresa já assinou um contrato de compra de novos e caros equipamento para automação da produção.

Tabela para determinar o grau de urgência do problema.

	Importante	Não é importante
Urgente	Fazer imediatamente	<i>Repassar</i>
Não é urgente	<i>Fazer em tempo</i>	<i>Não fazer</i>

O Sindicato eficaz sempre está empenhado em resolver problemas importantes e não tão urgentes; em repassar para outros os problemas urgentes, mas de pouca importância; e em não cuidar de problemas sem urgência e sem importância, administrando melhor seu tempo e diminuindo, assim, a pressão que os possíveis problemas urgentes e importantes possam exercer sobre as decisões e ações sindicais.

4) **Passo 4: Desenvolvimento de sinergia no trabalho sindical.**

- *Se você quer emagrecer, o que é melhor – comer menos ou praticar esporte?*

Entendemos **sinergia** como ações combinadas que produzem efeito sumário superior ao impacto causado pelo resultado de cada um dos componentes em separado.

Isto significa que 1 mais 1 não são apenas 2, mas são 3 ou até mais.

O valor dos conselhos aumentará se estes forem usados em conjunto. Portanto, respondendo a pergunta que veio acima, o efeito será maior se comer menos e praticar esporte ao mesmo tempo. Então, a Sinergia do emagrecimento está na combinação da prática de esportes com redução na alimentação.

Se o Sindicato de fato usa o princípio de sinergia, ele desfrutará de novas oportunidades. Em primeiro lugar, união de forças aumenta as chances de conseguir uma vitória. Em segundo lugar, aumentam-se as chances de tomar uma decisão correta, já que as idéias e propostas se somam e se completam. Em terceiro lugar, a responsabilidade pode ser dividida entre os vários sindicalistas.

O princípio de sinergia desenvolve a capacidade de elaborar e avaliar os objetivos dos quais falávamos nos capítulos anteriores.

E, finalmente, se o Sindicato consegue aproximar e unir as pessoas, elas passam a sentir seu valor, aumentará sua auto-estima e a sinergia do Sindicato crescerá ainda mais.

5) **Passo 5:** *Tomem sempre em consideração os interesses comuns.*

- *O seu interlocutor defende os interesses de quem?*
- *E o Sindicato? Que interesses representa?*

Ninguém alcança o sucesso passando por cima de todos os seus interlocutores. Só é vitorioso quem consegue ganhar de seu adversário sem destruí-lo, mantendo-o como interlocutor de nível.

Os Sindicalistas pode adivinhar os possíveis passos dos seus interlocutores (direção de empresa, governo, Trabalhadores, outros sindicalistas) quando recebem informações em tempo. Quando, ao promover o debate, sempre tomem em conta não somente seus próprios interesses, mas também os interesses e os argumentos do seu interlocutor. Analisem os fatos, tracem um quadro da situação e elaborem as possíveis saídas, alternativas ou respostas para as perguntas colocadas.

Vocês poderão conseguir resultados positivos se usarem os meios apropriados. As seguintes questões poderão ser úteis:

- *Tentem ver o problema com os olhos de outra pessoa. Quais são seus interesses?*

- *Tentem descobrir as coisas como elas são, não fiquem apenas discutindo a opinião do seu interlocutor.*

Um ótimo exemplo no caso é aquele das duas irmãs que brigaram por causa de uma laranja. Só depois de um tempo elas entenderam que uma queria chupá-la e a outra precisava da casca.

- *A que critérios a decisão deve responder para que seja aceita por todas as partes?*
- *Tentem analisar todas as decisões alternativas que possam responder a estes critérios.*

Se realmente se quer alcançar todos os objetivos estabelecidos pela estratégia sindical, precisamos ter transparência nas relações entre os líderes sindicais e os ativistas do chão de fábrica, conhecer as esperanças mútuas e confiar um no outro.

6) **Passo 6:** *Tentem sempre compreender a outra pessoa. Depois façam com que lhes compreendam também.*

- *Será que todos os pontos preliminares necessários para tomada de decisão foram esclarecidos durante última discussão/reunião?*

É preciso ouvir as intervenções de todos os sindicalistas e outros interessados no assunto. Tentem

entender o que foi que eles disseram e porque disseram aquilo.

- *Quais são os interesses e as motivações do outro lado?*

Somente quando isso estiver claro podemos fazer perguntas e colocar as opiniões. Ouçam sempre os outros com vontade sincera de compreendê-los.

Tentem se colocar no lugar deles. Muitas vezes é bastante difícil fazê-lo. Ou porque vocês conhecem demais o assunto ou porque não conhecem nada do mesmo. Neste caso, uma posição neutra torna-se pouco provável, senão impossível. Como regra a reação é: “Não é verdade, as coisas são assim...”, e ninguém pergunta, porque é que o oponente fala ou pensa daquele jeito.

É importante fazer com que cada um dos lados compreenda as posições do outro. O seu oponente deve também compreender a posição do Sindicato. A necessidade de expor suas motivações e seus objetivos exigirá do Sindicato certa coragem e franqueza. Se os oponentes de fato se entenderam podemos esperar que a decisão que possa ser aceita pelos dois lados será tomada.

7) **Passo 7: Não criem as ilusões.**

O Sindicato, sendo honesto, não deve se encarregar de tarefas caso não confie na resolução destas. Muitas vezes acontece que os ativistas se

responsabilizam pelas tarefas que estão fora do âmbito de competência deles, logo não estão prontos para resolvê-las. Geralmente isso acontece por que as pessoas têm medo de ofender a seus companheiros ou perder aliados; por causa de mania de grandeza ou onisciência; ou porque superestimam suas capacidades.

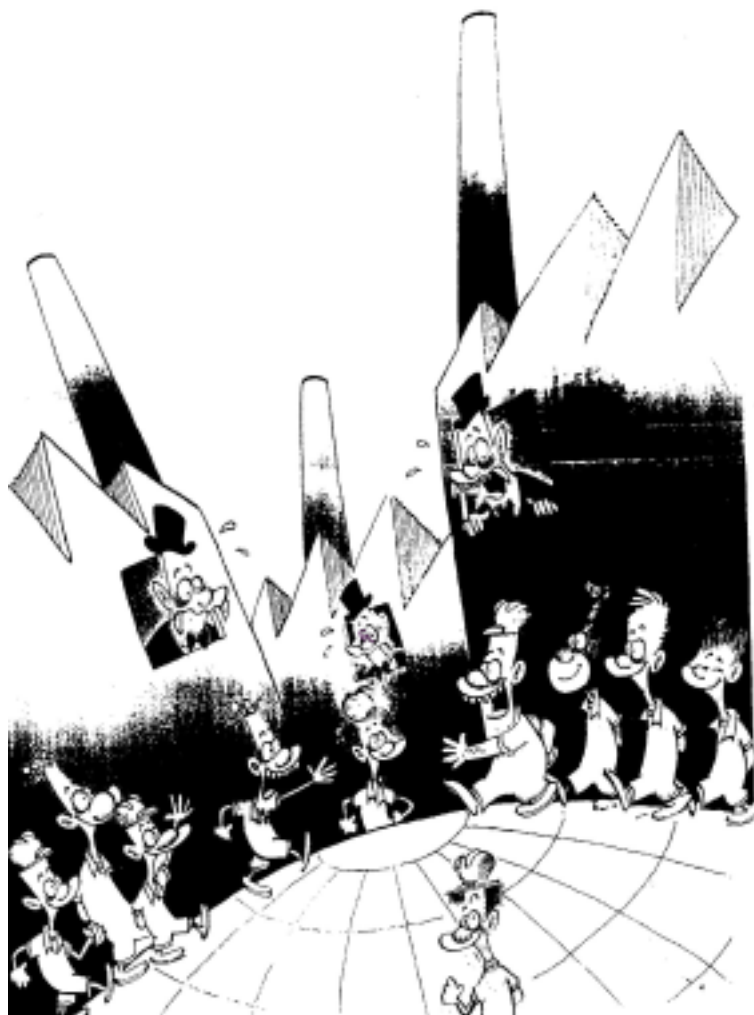
A prática demonstra que mais cedo ou mais tarde o “herói” sindical é obrigado a reconhecer que não consegue cumprir com suas obrigações. Ele sabe que deve satisfações aos seus companheiros. Na maioria dos casos inventa alguma desculpa para encobrir o erro, fazendo com que os Trabalhadores se equivoquem devido a informações incorretas.

Por exemplo, podemos ouvir com frequência explicações do gênero: “Nós entramos com um processo na justiça. Os juízes estão analisando o caso. Pelo que a gente sabe, as nossas chances de ganhar são em torno de 90%”. Ao mesmo tempo a pessoa que esta passando esta informação sabe que o caso está perdido. Mais tarde ele irá colocar a culpa nos juízes. Os Trabalhadores poderão até acreditar nisso, mas a desconfiança fica: “Como é que isso pode ocorrer se as nossas chances de ganhar eram de 90%?”

Para evitar este tipo de desconfiança que prejudica a reputação do Sindicato, temos que fazer o seguinte: antes de assumir qualquer responsabilidade perante os Trabalhadores o analisar a tarefa e dizer francamente se tem condições para resolvê-la ou não.

Pedir um tempo para poder analisar o problema e, se necessário for, dizer abertamente que mais tarde dará uma resposta se poderá ou não cuidar do problema. A resposta deve ser sincera e baseada em argumentos claros.

No começo os Trabalhadores poderão não entender tal posição do Sindicato. Mas com o passar do tempo ficará claro para eles que o Sindicato não gasta tempo a toa e que está sempre tentando resolver os problemas e, o que é mais importante, não quer enganar os Trabalhadores.



**O plano de ação nos ajuda a priorizar a luta dos
Trabalhadores em defesa de seus interesses e
transformá-la em conquistas reais!!!**